

Svaret finnes ikke i datamaskinen

Når krybben er tom, bites hestene, sier et gammelt ordtak. Dette er nok en sannhet mange i sparebankene skriver under på. Vi tenker selvsagt her på kampen om knappe ressurser. De siste årene har stått i nedskjæringens tegn.

Mange har følt at deres fagområder har fått en stemoderlig behandling, og

at snevre økonomiske vurderinger har rådet grunnen.

Når det gjelder f.eks. personalutvikling, er svært mange opptatt av resultatmåling for å skaffe seg argumenter til forsvar for sitt fagområde. Det knytter seg imidlertid store metodeproblemer til det å måle effekten av utviklingstiltak i kroner og øre.

Marit Åstvedt

Vi har snakket med dr. philos. Paul Moxnes, psykolog og forsker ved Psykologisk Institutt, Universitetet i Oslo og professor i organisasjonspsykologi ved Bedriftsøkonomisk In-

stitutt. Han er en av de få som har erfaring hva angår grundig evaluering av lederutviklingstiltak.

Ifølge Moxnes har opplæringsfolk tradisjonelt ikke vært så opptatt av å evaluere. Dersom evalueringen viser at tiltaket har begrenset effekt, gir dette vann på mølla til dem som er

mot personalutvikling. Dette er selvsagt ingen ønskesituasjon for noen opplæringsleder, og her finner vi en av årsakene til at effekten av opplæringstiltak ikke måles. En annen viktig årsak er metodeproblemene.

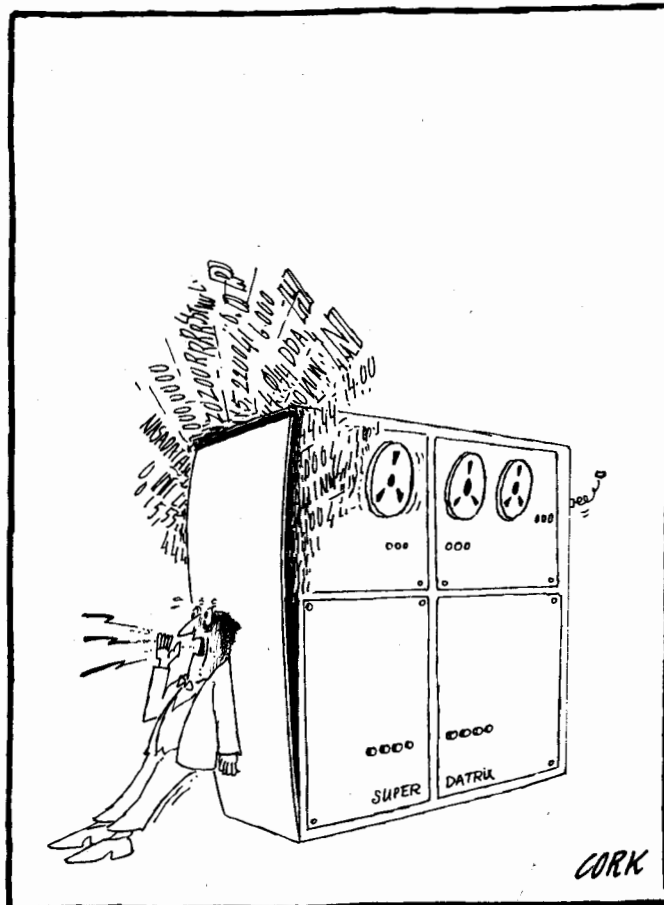
Fire metoder

Ifølge Moxnes kan vi nærme oss evalueringsproblemet på fire måter.

— For det første kan man be deltakerne selv om å vurdere kurset de har vært på. Problemet med denne metoden er at resultatene kun forteller hva deltakeren føler han sitter igjen med. Denne type evaluering sier ingen ting om effekten på lengre sikt. En må også være ekstremt forsiktig med å trekke konklusjoner på bakgrunn av deltakerens egne uttalelser, for her finnes det nok av feilkilder. Når en person har investert mye tid, penger og arbeid i opplæringstilbud, skal det f.eks. svært mye til før vedkommende sier at han ikke fikk noe igjen.

Metode nummer to går ganske enkelt ut på å måle effekten gjennom tester, arbeidsprøver — eller eksamen. Når det gjelder ledertrening, er også denne metoden problematisk. Eksempelvis er det foretatt tester som målte graden av rigid holdning hos deltakerne før og etter ledertrening. Her fant forskerne ingen forskjell. Den tredje evalueringsmetoden tar sitt utgangspunkt i observasjon av adferd. Man spør rett og slett deltakerens overordnede og underordnede. Den som spørres bør helst ikke vite at deltakeren har vært på kurs. Slik kunnskap er en klar feilkil-

BD-19



de, og dette gjør denne målemetoden vanskelig i praksis. Moxnes har selv foretatt denne type evaluering etter ledertrening i NSB. Resultatet ble følgende: De overordnede sa at opplæringen hadde gitt effekt. Deltakerne selv mente at de hadde hatt stort personlig utbytte, men at bedriftens utbytte hadde vært begrenset. De underordnede hevdet at hverken bedriften eller deltakerne hadde hatt utbytte av opplæringen.

— Endelig går det an å vurdere opplæringstiltak i forhold til bedriftens mål og strategi. I dette tilfellet undersøker vi om ledertreningen har

gitt seg utslag i økt produktivitet. Problemet her er at det er svært vanskelig å trekke konklusjoner om årsakssammenhenger, sier Moxnes. Hvis denne type evaluering skal være pålitelig, bør måling foretas også i en kontrollgruppe — f.eks. i en bank som ikke har hatt lederutvikling.

Evaluering for vanskelig?

Paul Moxnes kan altså ikke gi oss noen enkel oppskrift på evaluering av utviklingstiltak. Han har tvert imot erfaring for at svært mange kompeten-

te og erfarne personalfolk har sagt nei til å evaluere opplæringstiltak fordi metodeproblemene er så store og resultatene beheftet med betydelig usikkerhet. I dag har vi imidlertid teknologiske hjelpemidler som gjør det mulig å evaluere ved hjelp av dataprogrammer. Hvis en vurderer over tid og har et stort materiale, kan en med disse hjelpemidlene fange opp informasjon som tradisjonell evaluering ikke avslører. Når det gjelder dataverktøy, anbefaler Moxnes Systat, Statgraphics og SPSS/PC+ (Statistical Package for the Social Sciences). PC-versjonene av disse er selvforklarende, og man behøver ikke avansert forskerkompetanse for å bruke dem. Men også enklere pakker som Minitab og Statistix er fullgode løsninger i mange tilfeller.

Moxnes heller likevel kaldt vann i blodet på den som måtte tro at evalueringproblemet kan løses med teknologi. Kvantitative data har sin klare begrensning. De må alltid tolkes, og tallene i seg selv behøver ikke å hjelpe oss videre. Dermed er vi tilbake til de tidligere omtalte metodeproblemene. Det må også tas hensyn til den såkalte *halo-effekten*: uansett hva man setter i verk av tiltak, vil folk si at det hjelper.

Sunn fornuft

Paul Moxnes fraråder oss å tro bare på datamaskinen. Etter hans oppfatning bør sparebankene bruke sunn fornuft i evalueringarbeidet. Man bør sette seg ned med jevne mellomrom og gå grundig gjennom de tiltakene som har funnet sted. Om nødvendig kan en trekke inn utenforstående. Moxnes presiserer imidlertid at synspunktene til de personer som har ansvaret for tiltaket, bør tillegges minst vekt. Disse har mye å tape på at evalueringen er negativ, og dette fører til at de gjerne persiperer selektivt, dvs. at de oppfatter positiv informasjon bedre enn negativ. Evaluering bør derfor også foretas av andre enn personaldirektør og opplæringsansvarlig, mener Moxnes.

Hva kan vi si om effekten?

Med et hjertesukk trekker Moxnes også frem en feilkilde knyttet til de forskningsresultater som foreligger rundt evaluering. I prestisjetunge vitenskapelige tidsskrifter skjer en seleksjon på det redaksjonelle plan. Det som plukkes ut for publisering, er ofte det stoffet som påviser sammen-



henger. Andre undersøkelser når ofte ikke opp.

Har da personalutviklingstiltak noen effekt?

Moxnes er ikke i tvil.

— Det er lett å måle utbyttet på det personlige plan. Utviklingsprogrammene gir deltakerne referansepunkter slik at de i det daglige tenker: «Slik skulle det ha vært dersom det hadde fungert bra.» Tallrike lederutviklingsprogrammer i norsk arbeidsliv har dessuten formidlet kunnskap f.eks. i psykologi til stor nytte for ledere. Dette er et fag som de aller fleste aldri har hatt i sin skolegang. Det er klart at det tar tid å lære seg å ane denne kunnskapen i hverdagen.

Adskillig vanskeligere er det å måle effekten i bedriftene, men dette tror Moxnes like gjerne kan skyldes svakheter ved evalueringen. Den langsiktige effekt måles ikke. De fleste evalueringer skjer like etter utviklingsprogrammet eller i høyden ett år etter. Flere forskere har imidlertid påvist at det finner sted en betydelig ettermodning og at målingene derfor bør skje f.eks. 4—5 år etter program-

met. De som evaluerer, har som regel ikke tålmodighet til dette.

Hvilken ledertrening bør vi velge?

Ifølge Moxnes har ledertrening her til lands vært en prioritert oppgave helt siden krigen. Innholdet i tiltakene har riktignok vært underlagt motesvingninger, men hovedmålet har stått fast: lederne, som andre, behøver å styrke sin kompetanse.

— Det er imidlertid liten grunn til å tro på effekten av «quick fix»-tiltak, f.eks. korte kurs i transaksjonsanalyse. Min erfaring tilsier at kursinnholdet må være sterkt, deltakerne må føle at innholdet angår dem, og de må gjerne få et spark bak for å komme videre i sin utvikling.

Mange er svært opptatt av å behandle deltakerne forsiktig av redsel for at de kan bli utsatt for store påkjenninger. Dette fører til at man behandler mennesker som om de var råttne egg. Da vil resultatene trolig bli deretter, tror Moxnes. Det koster å få utbytte, og det koster å utvikle seg. Får du en sjanse og mislykkes, gir dette grunnlag for å komme videre. I

stedet ser vi at mange går rundt et helt arbeidsliv uten feed-back og uten anledning til utvikling.

Faktakurs

Ledertrening har ofte vært ensbetydende med prosessorienterte tiltak. Det mangler derfor ennå mye kunnskap både blant ledere og i personalavdelingene når det gjelder faget psykologi. Det at man ikke har kunnskap om tester, evaluering og psykologi i sin alminnelighet, gjør at man lett blir offer for pågående selgere av useriøse konsepter.

— Ledere må derfor opparbeide kunnskapsmessig ballast som gjør at de kan vurdere de tilbud de får. Det er en misforståelse å tro at sterke kurs er ensbetydende med gode kurs. Det må aldri bli slik at følelser i seg selv blir et mål.

Lederutviklingsprogrammene må også formidle kunnskap. Her har de fleste forsømt seg, sier Moxnes som ikke vil være med på en ensidig fordømmelse av forelesningen som metode. Den egner seg godt til å formidle kognitiv kunnskap til deltakerne. 