

982244

982654

982621

Markedshøyskolen

Bacheloroppgave vår 2014

BCR 3100



Lederutvikling

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en del av et treårig studium på Markedshøyskolen. To av studentene har gjennomført bachelorløpet i HR og personalledelse, og en av studentene har gjennomført bachelorløpet i Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling.

Vi ønsker å takke Store Norske Spitsbergen Kullkompani AS først og fremst for å ha sluppet oss inn i bedriften, og gitt oss muligheten til å skrive en oppgave som har gitt oss stort faglig utbytte sammen med dem. Under her rettes en stor takk til HR-direktør Ingrid Dahn for hennes tid og åpenhet. Vi setter stor pris på muligheten til å få reise til Svalbard og få et innblikk i bedriften Store Norske Spitsbergen Kullkompani AS. Vi har blitt kjent med mange flotte mennesker, og vil få takke alle informantene for deres tid og bidrag til vår oppgave og analyse.

Vår veileder, Gro Ladegård, har vært stor hjelp og vi ønsker å takke for gode samtaler og veiledning. Når vi har presentert ville nettverk med tanker og løse tråder, har Gro vist en unik evne til å trekke frem de røde trådene og hanke oss inn igjen. Hennes kunnskap om temaet og hennes evne til å sette seg inn i oppgaven har imponert oss.

God lesing!

Sammendrag

Denne oppgaven er gjennomført i samarbeid med Store Norske Spitsbergen Kullkompani AS. Bedriften har vært igjennom et lederutviklingsprogram som vi har fått relativt frie tøyler til å analysere ettervirkningene av. Hovedhensikten med lederutviklingsprogrammet var i følge Store Norske Spitsbergen Kullkompani AS og utvikle lederne og mellomledernes kompetanse innen målstyring og tydelig lederskap. På bakgrunn av dette utviklet vi følgende problemstilling:

“Hvordan har arbeidet med intrapersonal utvikling hos Store Norske Spitsbergen Kullkompani AS påvirket mellomledernes samhandlingsferdigheter innenfor kommunikasjon, samarbeid og felles målsettinger?”

Vi har benyttet oss av en kvalitativ metode for å løse oppgaven. Vi har gjennomført semistrukturerte dybdeintervjuer med 6 mellomledere som har gjennomgått lederutviklingsprogrammet, samt hatt samtaler med en fra ledelsen og HR-direktøren, som begge også deltok i programmet. Intervjuguiden og teori innhenting er bygd opp rundt forskningsspørsmålene:

- Hvordan opplever mellomledere i Store Norske Spitsbergen Kullkompani AS at samarbeidet mellom ledere og mellomledere er etter lederutviklingsprogrammet?
- Fungerer kommunikasjonskanalene Store Norske Spitsbergen Kullkompani AS bruker, og på hvilken måte benyttes kommunikasjonskanalene?
- Hvordan forstår mellomlederne målsettingene?
- Hvordan har lederutviklingsprogrammet påvirket mellomlederne?

Våre funn er i korte trekk:

- Mellomlederne syns det er vanskelig å samarbeide når det er store fysiske avstander. Det viser seg at det handler om organisasjonskultur og subkulturer i bedriften.
- Kommunikasjonen endret seg når lederutviklingsprogrammet ble gjennomført, men gikk tilbake til hierarkisk struktur etter kort tid.
- Alle kjenner til målene for sin egen avdeling, men har dårlig kjennskap til organisatoriske/overordnede/ledermål. Vi ser at fokuset til mellomlederne ligger på

drift, og vi har også funnet ut at bedriften har en hierarkisk kultur som har blitt kjennetegnet av detaljstyring fra øverste ledelse.

- Mellomlederne følte seg mer som ledere etter lederutviklingsprogrammet. De har lært seg flere konkrete verktøy som de kan bruke i hverdagen, samt det å bli kjent med andre mellomledere og ledere styrket en følelse av tilhørighet i en ledergruppe.

Vi hadde også et par overraskende funn som dukket opp underveis, uten at vi nødvendigvis stilte spørsmål direkte rundt dette:

- Miskommunikasjon mellom leder og mellomleder. Leder og mellomleder snakker i intervjuene om samme situasjon som angår dem begge, men det er tydelig at de ikke har snakket med hverandre om den.
- Ingen har hørt om oppfølging etter lederutviklingsprogrammet. Under intervjuene kom det frem at ingen av mellomlederne hadde vært på, eller hørt om, oppfølgingsamling i etterkant av kurset. I en samtale med en leder ble vi fortalt at det hadde vært to samlinger og ett kurs.
- Gjennomsnittlig botid på Svalbard er 5 år, gjennomsnittlig botid på Svalbard for de som jobber i Store Norske Spitsbergen Kullkompani er 8 år. De fastboende er mer knyttet til hverandre og forteller om tilhørighet til både hverandre og arbeidsplassen.

Innholdsfortegnelse

FORORD

SAMMENDRAG

1	INNLEDNING	7
1.1	BAKGRUNN.....	7
1.2	BEGREPSAVKLARING	7
1.3	FORMÅL, PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	7
1.4	AVGRENSINGER	9
1.5	OPPGAVENS STRUKTUR OG KAPITLER MED INNHOLD.....	9
2	STORE NORSKE	11
2.1	STORE NORSKE OM LEDERUTVIKLINGSPROGRAMMET	12
2.2	STORE NORSKE OM LEDELSE	14
2.3	STORE NORSKE OM MÅLSTYRING.....	14
3	TEORIKAPITTEL	16
3.1	LEDERUTVIKLING.....	16
3.2	SELVLEDELSE.....	17
3.3	SAMARBEID	18
3.3.1	<i>Kultur og samarbeid</i>	18
3.3.2	<i>Subkultur og kulturelt mangfold</i>	20
3.3.3	<i>Nettverk og samarbeid blant mellomledere og ledere</i>	21
3.4	KOMMUNIKASJON	23
3.4.1	<i>Media Richness Theory (MRT)</i>	23
3.4.2	<i>Kommuniserende ledere</i>	25
3.5	MOTIVASJON	26
3.6	MÅL OG MÅLSTYRING	27
3.6.1	<i>Fire kjerneenheter det bør utvikles mål og kontrollsystem for</i>	29
3.6.1.1	Kunnskap	30
3.6.1.2	Ferdigheter	30
3.6.1.3	Service.....	30
3.6.1.4	Marked.....	31
4	METODE	32
5	ANALYSE	34
5.1	LEDERUTVIKLING.....	34

5.2	SAMARBEID	35
5.3	KOMMUNIKASJON	36
5.4	MÅLSTYRING.....	39
5.5	OVERRASKENDE FUNN	41
6	KRITIKK TIL EGET ARBEID	46
7	OPPSUMMERING	47

LITTERATURLISTE

VEDLEGG:

VEDLEGG I: INTERVJUGUIDE MELLOMLEDERE

VEDLEGG II: INTERVJUGUIDE LEDELSE

VEDLEGG III: STORE NORSKES LEDELESPRINSIPPER

VEDLEGG IV: LEDERUTVIKLING

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Temaet til bacheloroppgaven er valgt på bakgrunn av vår interesse for ledelse og lederutvikling. Våren 2013 gikk alle tre studentene spesialiseringen "Endringsledelse" ved Markedshøyskolen i Oslo. Vi ble introdusert med Store Norske Kullkompani AS, heretter kalt SN, da vi hadde en dialog med oppdragsgiveren under spesialiseringen. Under dialog med SN fant vi ut at lederutviklingsprogrammet har hatt fokus på intrapersonal utvikling av lederne og mellomlederne. Vi enige ble om at vi skulle samarbeide med SN under bacheloroppgaven, dette ga oss muligheten til å forberede oss faglig og gjøre oss kjent med SN sine interne dokumenter vedrørende lederutviklingsprogrammet før vi satte igang.

1.2 Begrepsavklaring

- Intrapersonal utvikling menes i denne oppgaven fokus på individuell lederutvikling. Flere forskere, som Herre og Hall sitert i artikkelen "*A review of 25 years of research and theory*" viser til viktigheten av individuell identitet i å utvikle lederegenskaper og kompetanse som en del av lederutviklingsprosessen. (Day, David V, Fleenor, John W, Atwater, Leanne E, Sturm, Rachel E & McKee, Rob A 2013, 2-3)
- Samhandling vil si at flere aktører, som har forskjellige roller, jobber sammen for å nå felles mål. (Slideshare) Samhandlingsferdigheter defineres i denne oppgaven som mellomledere og ledes evner til å samarbeide og kommunisere.
- Mål og resultatstyring er i denne oppgaven definert som det overordnede styringsprinsippet på og mellom alle nivåer og avdelinger i SN. Det blir satt organisatoriske mål for hva organisasjonen skal oppnå, å måle resultater samt sammenligne de med målene som er satt. Denne informasjonen brukes til å skape kontroll, styre og utvikle organisasjonen i en positiv retning (Direktoratet for Økonomistyring).
- Lederutvikling: Lederutvikling sikter mot endring av adferd. Suksess defineres av om lederens adferd merkes og gir resultater (Strategica)

1.3 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med oppgaven er å se på hvilken påvirkning lederutviklingsprogrammet har hatt på mellomlederne i SN. Valget av problemstilling falt i samarbeid med HR-direktøren på samhandlingsferdigheter, som de i sin bestilling til kursarrangør hadde lagt vekt på.

Problemstillingen er;

“Hvordan har arbeidet med intrapersonal utvikling hos Store Norske Spitsbergen Kullkompani As påvirket mellomledernes samhandlingsferdigheter innenfor kommunikasjon, samarbeid og felles målsettinger?”

Problemstillingen er bygd opp på 3 pilarer i samhandlingsferdigheter; samarbeid, kommunikasjon og målsetting. Disse temaene har vi bakt inn i forskningsspørsmålene sammen med et siste tema som går mer direkte på problemstillingen om lederutvikling.

Forskningsspørsmålene er;

- Hvordan opplever mellomledere i SN at samarbeidet mellom ledere og mellomledere er etter lederutviklingsprogrammet?
- Fungerer kommunikasjonskanalene SN bruker, og på hvilken måte benyttes kommunikasjonskanalene?
- Hvordan forstår mellomlederne målsettingene?
- Hvordan har lederutviklingsprogrammet påvirket mellomlederne?

Forskningsspørsmålet om samarbeid ble valgt ut fordi det er en stor del av samhandlingsferdighetene SN og Maintech fokuserer på. Vi tenkte også at ved å undersøke opplevd samarbeidsnivåene i SN, vil få et underlag for å besvare flere av de andre forskningsspørsmålene.

God internkommunikasjon er grunnleggende for å få til godt samarbeid og for å få god innsikt i hverandres hverdag og utfordringer. Forskningsspørsmålet vedrørende kommunikasjon har vi vinklet mot kanaler, da vi på forhånd hadde fått en forståelse av at SN er en stor og kompleks bedrift, som nødvendigvis må bruke mange ulike kanaler for å formidle ulike typer informasjon.

Klare målsettinger og kjennskap til målene er en viktig forutsetning for at alle i organisasjonen går i samme retning. Et av hovedpoengene med lederutviklingsprogrammet

var at mellomlederne skulle bli bedre på å arbeide mot felles målsettinger, med dette spørsmålet har vi prøvd å få svar på om selve målsettingene har blitt tydeligere for lederne.

Det er åpenbart at et lederutviklingsprogram gjennom 5 moduler vil påvirke mellomlederne i ulik grad. Med dette forskningsspørsmålet ønsker vi å undersøke hva de opplever selv. Både på intrapersonalt nivå og i samhandling med andre ledere og mellomledere.

1.4 Avgrensinger

Denne oppgaven er avgrenset til å omhandle mellomledere og ledere i SN med personalansvar og kun de som har deltatt i lederutviklingsprogrammet. Hovedtyngden av intervjuene ligger på mellomlederne, da dette var et ønske fra oppdragsgiver, og fordi lederkompetansen hos mellomlederne var utgangspunktet for initiert program. For å få et mer helhetlig perspektiv på analysen har vi valgt å gjennomføre intervjuer med to fra ledelsen.

Maintech og SN valgte å jobbe med intrapersonalutvikling isteden for å fokusere på organisatorisk prosesser. Vårt fokus under intervjuene og i oppgaven har derfor vært på personlig utvikling hos mellomlederne. Vi har valgt å ikke utføre en 360 graders evaluering som inkluderer medarbeidere, da vi ville ha perspektivet til ledere og mellomledere.

En av studentene jobber i SN, og har derfor ikke deltatt på intervjuene. Vi ville at informantene skulle snakke så fritt som mulig, uten at de føler at noen fra SN var tilstede.

1.5 Oppgavens struktur og kapitler med innhold

Denne oppgaven er bygd opp på en slik måte at det starter med innføring i SN, vi følger opp med teoretisk forankring, for så å gå videre til analyse og drøfting av funnene som er fremkommet. Oppgaven avsluttes med en oppsummering. Under kommer en presentasjon av oppgavens kapitler.

I kapittel 2 vil det bli presentert en innføring om SN. Her ønsker vi at leserne skal bli kjent med bedriften, samt hvordan deres tanker om lederutviklingsprogrammet, ledelse og målstyring både er. Informasjonen vi presenterer her er basert på interne dokumenter vi har fått fra SN, et foredrag vi fikk presentert av bedriften, samt SN's hjemmeside.

I kapittel 3 bli det bli gjort rede for den teoretiske perspektivet for oppgaven. På bakgrunn av forskningsspørsmålene valgte vi å se på teori rundt; lederutvikling, selvledelse, motivasjon, kommunikasjon, samarbeid, mål og målstyring.

I kapittel 4 gir vi en kort redegjørelse for den metodiske tilnærmingen til forskningen vår. Her har vi valgt å legge fokus på å beskrive hva vi faktisk har gjort.

I kapittel 5 presenterer vi en analyse av våre åtte empiriske funn. I analysene diskuterer vi funnene mot teorien presentert i kapittel 4. Underveis i intervjuene dukket det opp tre overraskende funn som vi har analysert opp mot teori som vi ikke har med i teorikapittelet. Bakgrunnen til dette er at vi fant funnene så interessante, men at teorien vi på forhånd har presentert ikke kan underbygge enhver påstand i funnet og fordi vi ser at ikke alle de overraskende funnene kan knyttes direkte opp til lederutviklingsprogrammet.

Kapittel 6 gir en beskrivelse av hvilke punkter vi ser vi kunne ha gjort annerledes.

Kapittel 7 vil oppsummere og avslutte oppgaven. I og med at vi har valgt et kvalitativt forskningsdesign på oppgaven har vi ikke søkt å besvare problemstillingen eller forskningsspørsmålene med noen konklusjon. Vi vil derfor presentere en oppsummering av oppgaven

2 Store Norske

SN er verdens nordligste gruveselskap. SN ble grunnlagt i 1916 og driver i dag tre kullgruver på Svalbard: Svea Nord og Lunckefjell, som ligger 60 kilometer sør for Longyearbyen, og Gruve 7 i Adventdalen utenfor Longyearbyen. Høsten 2013 startet oppfaringen i selskapets nye gruve i Lunckefjell nordøst for Svea. Hovedproduksjonen skal starte vinteren 2015 når Svea Nord kjerne er ferdig utdrevet. Selskapet overtok kullgruvedriften i Longyearbyen etter det amerikanske selskapet Arctic Coal Company. Siden har SN drevet kullgruver på Svalbard kontinuerlig med unntak av et opphold under 2. verdenskrig. SN har fremdeles hovedkontor i Longyearbyen. SN er i dag morselskapet i Store Norske-konsernet og er 99,9 % eiet av den norske stat. Konsernet består også av selskapene Store Norske Spitsbergen Grubekompani AS, Store Norske Gull AS og Store Norske Boliger AS.

SN har vært og er fremdeles et viktig virkemiddel i norsk Svalbardpolitikk. Myndighetene har alltid vurdert SN,s virksomhet i et videre perspektiv enn det rent bedriftsøkonomiske.

Selskapet er fremdeles den største arbeidsgiveren i Longyearbyen og en viktig aktør for å opprettholde et stabilt, norsk familiesamfunn på Svalbard. I mange år stod SN også for de aller fleste samfunnsoppgavene i Longyearbyen. Selskapets styrte hele gruvesamfunnet og drev skole, sykehus, butikk og all infrastruktur. Fra slutten av 1980-tallet gikk SN mer og mer over til å konsentrere seg om gruvedrift. Samfunnsoppgavene er i dag overtatt av Longyearbyen lokalstyre, mens private aktører driver reiseliv, servicebedrifter og forretningsdrift.

Stortingsmelding nr. 22 (2008-2009) Svalbard – slår fast at kulldriften fortsatt er den viktigste bærebjelken for samfunnet i Longyearbyen og at kulldriften bør videreføres innfor de strenge rammene som miljøvernlovgivningen og kravene til bedriftsøkonomisk lønnsomhet setter (Stortingsmelding 2008-2009).

Samfunns- og næringsanalysen for Svalbard (2008) konkluderer med at kulldriften til Store Norske fortsatt er den viktigste basisnæringen på Svalbard, og står for om lag 40 % av sysselsettingen i Longyearbyen (Norsk institutt for by- og regionsforskning). Med sine 350 ansatte er SN den største hjørnesteinsbedriften på Svalbard. Selskapet er en viktig bidragsyter til et stabilt og robust samfunn i Longyearbyen.

Store Norskes formål: Store Norske skal, ved drift eller på annen måte utnytte selskapets eiendommer og rettigheter på Svalbard. Store Norske kan delta i og drive annen virksomhet som står i forbindelse med dette.

Store Norskes forretningside: Store Norske skal skape verdier for eier, kunder og samfunn ved å produsere kull til forskjellige formål, drive prospektering med sikte på å fornye ressursgrunnlaget for produksjon, legge til rette for utvikling av eiendommer og anlegg på Svalbard og bidra til et stabilt familiesamfunn i Longyearbyen.

Store Norskes visjon: Store Norske skal med hovedbase i Longyearbyen være:

Ledende innen miljøvennlig mineralutvikling i Norge og Atlantis

Ledende innen arktisk logistikk og infrastruktur

Store Norskes misjon: Formålet med statens eierskap i Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS er å bidra til at samfunnet i Longyearbyen opprettholdes og videreutvikles på en måte som understøtter de overordnede målene i norsk Svalbardpolitikk.

Selskapet skal drives etter bedriftsøkonomiske prinsipper og med sikte på en markedsmessig avkastning på investert kapital.

Helse, miljø og sikkerhet har høyeste prioritet.

Store Norskes kjerneverdier:

Ansvar, lagånd, tilhørighet

(Vedlegg IV og interninformasjon fra privat foredrag).

2.1 Store Norske om lederutviklingsprogrammet

September 2012 startet SN et lederutviklingsprogrammet for alle ledere med personalansvar, programmet avsluttes i april 2014. Intensjonen for oppstart av programmet var å få mer fornøyde og motiverte medarbeidere, bedre lederskap og bedre utnyttelse av SN's potensiale og muligheter over tid. MainTech ble valgt som samarbeidspartner for gjennomføringen av programmet. I bestillingen til MainTech lå det følgende forventning til hva lederutviklingsprogrammet skulle inneholde;

Felles forståelse for Store Norske

Utvikle en felles bedriftskultur som forankres hos alle i Store Norske

Kontinuerlig forbedringsarbeid

Optimalisering av organisasjonsstruktur, roller og ansvar i organisasjonen

Involvering og deltakelse

Hensikten med lederutviklingsprogrammet er å utvikle organisasjonens kompetanse innen målstyring og tydelig lederskap, samt bidra i en prosess der organisasjonen selv bidrar til selskapets utvikling gjennom ovennevnte punkter.

Opplæringen i lederutviklingsprogrammet har blitt gjennomført gjennom modulbasert opplæring, oppdelt i 5 moduler. Når vi i bachelorgruppa foretar våre intervjuer vil alle 5 moduler være gjennomført. Programmet er basert på forelesninger og prosessorientert arbeid. Det prosessorienterte arbeidet har foregått individuelt, i mindre grupper og i plenum, hensikten har vært at selve arbeidsprosessen skal fremme personlige evner til refleksjon, kommunikasjon, handling og kollegialt samarbeid.

Modul 1 - Lederrollen i Store Norske - lederskapets forutsetninger. Læringsmål: Forstå og klargjøre egen rolle innenfor Store Norske, utarbeide måleindikatorer for egen enhet, gjennomføre målstyringsmøter og visualisere mål.

Modul 2 - Hvordan opplever jeg min rolle som leder, og hva ønsker jeg å oppnå med mitt lederskap? Læringsmål: Bli bevisst eget ståsted. Opprette "prosjekt meg selv" for videre læring og utvikling. (arbeide med personlig lederskap, trening i kommunikasjon og refleksjon)

Modul 3 - Samspillet i egen enhet. Implementering 5S. Læringsmål: Team og lederen i god balanse. Forbedre evnen til å sette ting i system, observere og reflektere sammen. Opplæring i Lean-verktøyet 5S og kunne utarbeide implementeringsplan for 5S.

Modul 4 - Ledelse i praksis - utvikling av medarbeiderskap og fundert kollegialt samarbeid. Læringsmål: Evne til å skape gode situasjoner hvor en kan utvikle kontakt og samarbeid, og skape gode prosesser på gruppenivå.

Modul 5 - Standardisert arbeid og kontinuerlig forbedring. Læringsmål: Lære metodikk for å sikre at arbeidsprosesser i egen enhet er under kontroll og kontinuerlig forbedres (Vedlegg IV).

2.2 Store Norske om ledelse

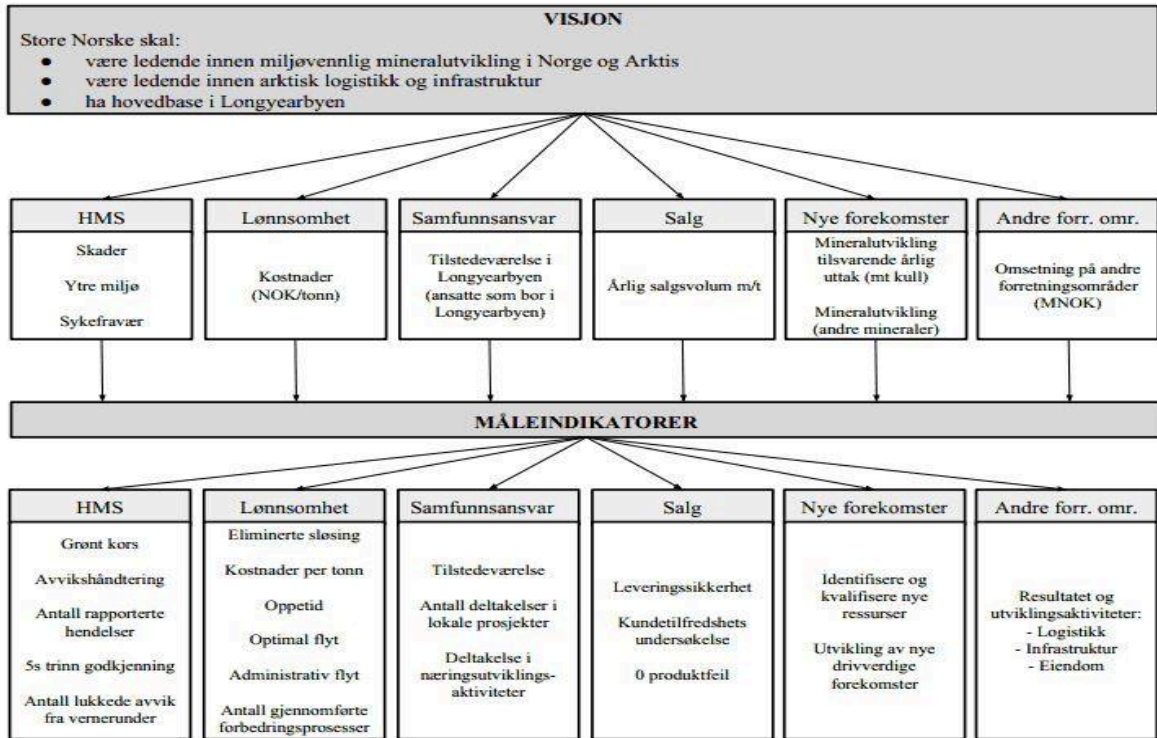
SN's definisjon av hensikten med ledelse er; "Ledelse er å oppnå felles mål ved å forløse menneskelig potensial." Ledergruppa har utarbeidet 5 ledelsesprinsipper som beskriver hvilke forventninger de har til sine ledere. De vil at lederne skal være lojale, gjennom å vise respekt for SN's mål, leveregler og beslutninger. Å skape respekt og tillit imellom alle som jobber i SN og gjøre hverandre gode. Det andre ledelsesprinsippet er å være beslutningsdyktig, gjennom å vurdere beslutningsgrunnlaget basert på fakta, fokusere på kritiske faktorer og våge å ta beslutninger innen gitt ansvarsområde. Å være en synlig leder som går foran som et godt eksempel, er samstemte og konsekvente samt skaper en klar forståelse for beslutninger ligger under ledelsesprinsippet tydelig. SN ønsker at lederne skal være engasjerende gjennom å være positive og gi av seg selv, være til stede for - og engasjerte i, medarbeiderne, samt utfordre evner og kompetanse gjennom tilbakemeldinger og annerkjennelse. Det femte og siste ledelsesprinsippet er resultatorientert. Under dette prinsippet er fokuset på å sette offensive mål og jobbe etter konkrete og risikovurderte planer. Utvikle og kanalisere kompetansen til medarbeiderne, og kontinuerlig evaluere fremdrift og skape forbedringer (Vedlegg IV).

2.3 Store Norske om målstyring

SN har utviklet et målhierarki som stadig er under utarbeidelse.

Overordnet mål er:

Fig. 2.3 Målhierarki



Kilde: (Store Norske intern dokument).

3 Teorikapittel

3.1 Lederutvikling

Ledere spiller en viktig rolle for organisasjoners resultater, medarbeidernes trivsel og deres effektivitet. Etterspørselen etter lederutviklingsprogram har økt sterkt de senere år, og i takt med denne økningen er det flere som lurer på hvilket utbytte bedriftene egentlig har av disse programmene. Til tross for dette har det blitt gjennomført få empiriske undersøkelser som kan dokumentere effekter av lederutviklingsprogrammer. Begrepet "lederutvikling" dekker flere ulike typer opplæring. Det kan være alt fra lengre utdanninger på universitets- eller høyskolenivå til korte kurs eller seminarer. Noen studier viser at det er mange ledelsesaspekter som kan læres ved deltakelse på et lederutviklingsprogram. Ifølge Moxnes, sitert i artikkelen Lederutvikling - Hjelper det?, skrevet av Jordahl, Atle & Midtun, Eli Karin (Jordahl, Atle & Midtun, Eli Karin 2002, 2), kan det i noen tilfeller se ut som om «alt» virker.

Lederutvikling og vekst skjer på tre nivåer: som individ, som leder og som medlem av en ledergruppe. I samme artikkel definerer Kirkpatrick (Jordahl & Midtun 2002, 2) evaluering av lederutviklingsprogrammer som å avgjøre tiltakets effektivitet. En avgjørende faktor er å definere hva som skal måles og hvordan målingen skal skje.

Fig. 3.1 Lederutvikling

Ulike evalueringsnivåer	Sentrale læringsprinsipper
Meningsnivået	Deltakernes subjektive reaksjoner på programmets innhold, utforming og gjennomføring. Hensikten er å kartlegge deltakernes tilfredshet med programmet.
Læringsnivået	Deltakernes grad av læring, dvs. hvilke ferdigheter deltakerne besitter etter endt lederutviklingsprogram.
Adferdsnivået	Deltakernes grad av endret adferd tilbake på jobb. Med andre ord om læringen fra lederutviklingsprogrammet blir anvendt i praksis.
Organisasjonsnivået	Grad av organisatoriske effekter, dvs. hvilken nytte virksomheten har hatt av lederutviklingsprogrammet, for eksempel bedre inntjening.

Kilde: (Kirkpatrick, James D & Kirkpatrick, Wendy 2013, 27, egenoversettelse)

Det første er *meningsnivået*, som er et mål på kundetilfredshet. Her legges evalueringen opp for å hente ut informasjon om deltakernes umiddelbare reaksjoner på kurset. Det andre nivået er *læringsnivået*, hvor læring defineres som i hvilken grad deltakerne endrer holdning, øker kunnskap og/eller øker ferdigheter som et resultat av deltakelse på programmet. Det tredje nivået er *atferdsnivået* eller *anvendelsesnivået*. Her søker man å måle endring i atferd hos deltakerne ved å bruke andres observasjoner, for eksempel over-, side- og underordnede -- til å fastslå hvorvidt det har skjedd endringer. Det fjerde og siste evalueringnivået er *organisasjonsnivået*. Her vurderer man i hvilken grad lederutvikling har gitt effekt for organisasjonen i forhold til overordnede mål (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2013, 27).

Ny lederatferd representerer forandring, og det å kunne bruke noen nye ferdigheter og kompetanser innebærer ofte ekstra innsats. Atferdsendring krever ett svært støttende miljø fra nærmeste leder. Det er viktig at nærmeste leder er involvert og oppmuntrende, støttende, og må noen ganger også kreve anvendelse av nylærte ferdigheter. For å hindre at kritiske hendelser oppstår må nærmeste leder være tilstede i en aktiv rolle, og delta i både det som skjer og følge opp forventede resultater. Det viktigste for å få mest mulig ut av et lederutviklingsprogram er at ledelsen deltar aktivt og setter konkrete mål om hva de vil ha ut av lederutviklingsprogrammet. Den nest mest viktige er at lederne følger opp resultatene lederutviklingsprogrammet har gitt mellomlederne. Den nærmeste lederen har derfor en svært avgjørende rolle for lederutviklingsprogrammets suksess (Phillips, Jack, Phillips, Patricia Pulliam & Ray, Rebecca 2012, 29).

3.2 Selvledelse

Selvledelse er et omfattende tema, men handler først og fremst om å håndtere utfordringer og vanskelige situasjoner på mest mulig effektiv måte. I arbeidslivet ser man at selvledelse utgjør en fundamental ferdighet hos de ansatte, fordi de fleksible organisasjonsstrukturene forutsetter en høy grad av selvstendighet (Brochs-Haukedal, William 2010, 267).

Med selvledelse menes metoder, ferdigheter og strategier som individer benytter for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsettinger. Målet er å frigjøre energien, kompetansen og kreativiteten som virksomheter i dag utnytter for dårlig, for på den måten å bidra til økt verdiskapning (Johannessen, Jon-Aril & Olsen, Bjørn 2008, 41). Selvledelse innebærer å sette egne mål og motivere seg selv gjennom å lede tankene, handlingene og troen på egen mestring, i motsetning til å bli ledet av andre (Johannessen & Olsen 2008, 41). Med mindre

man delegerer handlefrihet og legger opp til en form for selvledelse, vil det være vanskelig å kunne utnytte det potensialet som den intellektuelle kapital i organisasjonen representerer (Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan 2007, 409).

Før en kan lære andre selvledelse, må en først lære å lede seg selv. Det betyr at en må lære seg å sette mål, å finne incentiver som motiverer til å yte, for å realisere mål, å belønne seg selv for gode prestasjoner, samtidig som en utvikler evnen til å vurdere seg selv og egne prestasjoner på en kritisk måte. I den grad ledere lykkes i å utvikle slike ferdigheter, vil en kunne fungere som rollemodeller for andre. Sentralt i strategien står evnen til å utvikle et positivt tankemønster hos seg selv og andre, og en sterk tro på at man kan mestre utfordringer (Jacobsen & Thorsvik 2007, 408).

Ledere som er svake på selvledelse og som finner utfordring truende, kan beskytte seg selv ved å ignorere tilbakemeldinger og skylder feilen på andre. Ledere som er sterke på selvledelse og tar imot utfordringer på strak arm, søker etter tilbakemeldinger, tar utfordringen direkte og tar vanskelig beslutninger selv om det kan bety at de møter negativ motstand (London, Manuel 2002, 77).

3.3 Samarbeid

3.3.1 Kultur og samarbeid

Å samarbeide handler om enkelt sagt om å arbeide sammen. Men hvorfor fungerer noen grupper bedre enn andre? Et spørsmål som har blitt gjenstand for utallige forskningsstudier, men som ikke er entydig besvart. Å se på organisasjonskulturen i en bedrift kan være med på å gi en bedre forståelse av hvorfor medlemmer av organisasjonen danner seg bestemte mønstre av meninger. Og hvordan slike meningsmønstre påvirker måten både menneskene, avdelingene eller gruppene, samt hvordan hele organisasjonen fungerer (Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan 2013, 126).

En av hovedgrunnene til å studere organisasjonskultur er en antagelse om at kultur kan være en viktig faktor for mange organisasjoner til og lykkes. I tillegg ser det ut til at organisasjonskultur kan ha sterk effekt på atferden til medlemmene i en organisasjon. Dag Ingvar Jacobsen har kommet frem til fem generelle effekter på atferd (Jacobsen & Thorsvik 2013, 127):

1. Den ansatte hører til et fellesskap. Dette kan være med på å redusere eventuelt usikkerhet og utrygghet, ved at man blir en del av en gruppe eller avdeling der folk handler og tenker likt. De ansatte knytter i sterkere grad tilhørighet og stolthet til organisasjonen, som fører til høy grad av lojalitet. Fellesskap er en viktig faktor for å skape trivsel.

2. Ansatte opplever økt motivasjon av sosialt fellesskap og identitet. Dette kan virke angstreduserende. Fellesskapet kan være med på å løfte den enkelte opp til å yte mer på bakgrunn av økt motivasjon. Samtidig som man føler økt motivasjon for å jobbe i et fellesskap, kan dette også bringe følelsen av å jobbe for noe større enn bare seg selv. Det å jobbe mot et større mål har vist seg å ha stor effekt på motivasjon (Jacobsen & Thorsvik 2013, 127).

3. Ved en sterk kultur vil det også være større tillit mellom leddene i organisasjonen og avdelingene. Det vil være mindre behov for å overvåke eller kontrollere de ulike avdelingene, og det vil være et samspill mellom de ulike avdelingens normer og regler på hvordan oppgaver eller oppførsel burde være. Etter disse prinsippene vil det være lettere for ansatte å ha tillit til hverandres handlemønstre. Tillit er viktig, derfor er det viktig å undersøke hvilke forutsetninger som kreves for at samarbeid i organisasjoner kan baseres på tillit. Jacobsen og Thorsvik henviser til Francis Fukuyama som har to grunnleggende forutsetninger for å kunne basere samarbeid på tillit:

- a) at det i organisasjonen har utviklet seg en sterk fellesskapskultur, og
- b) at ansatte har implementert lojalitet, pålitelighet og ærlighet (Jacobsen & Thorsvik 2013, 128).

4. Av de beskrevne effekter over vil disse samlet medvirke til et bedre samarbeid mellom mennesker, grupper, avdelinger og hierarkiske nivåer. Det oppstår en følelse av gjensidig avhengighet av hverandre, og et styrket ønske om å jobbe for fellesskapet enn for egne interesser (Jacobsen & Thorsvik 2013 128). Internt i en sterk organisasjonskultur vil ofte mennesker skape sitt eget språk og egne måter å samhandle på, som kjennetegner avdelingene eller organisasjonen. Dette vil være med på å styrke og utvikle et godt samarbeid, fordi mennesker ønsker dette, og det blir lettere å koordinere arbeidsoppgaver eller aktiviteter på bakgrunn av dette (Jacobsen & Thorsvik 2013, 128).

5. Kultur fremmer også hva som er riktig måte for organisasjonen å handle på, og hvordan utføre bestemte oppgaver. Kulturen kan også fungere som et kognitivt kart, som gjør at:

- a) individer ubevisst kutter ut informasjon som ikke passer til de "kartene" man allerede har, og
- b) at det blir fokusert bare på den informasjonen som relateres til de bestemte opplysningene som "kartene" angir som relevante (Jacobsen & Thorsvik 2013, 129).

De nevnte effektene er viktige momenter i en grunnleggende forståelse av hvorfor organisasjoner med sterk kultur kan være mer effektive enn de med svakere kulturer i eller mellom organisasjonen. Det kan virke naturlig med så mange positive effekter, at organisasjoner velger å bygge så sterke kulturer som mulig (Jacobsen & Thorsvik 2013, 129).

3.3.2 Subkultur og kulturelt mangfold

Det finnes et hav av eksempler på at ulike kulturer eksisterer og utvikles side om side internt i organisasjoner, samtidig som at vi kan se at subkulturer speiles i organisasjonens strukturering og inndeling av avdelinger og kontorer (Jacobsen & Thorsvik 2013, 151).

Dersom organisasjonskulturer og subkulturer blir undersøkt nærmere vil det kunne finnes ulike profesjonskulturer, alderskulturer og kjønnskulturer. Avdelinger eller ansatte som jobber sammen vil kommunisere mye om forhold som dreier seg om det de har felles, dette vil være med på å styrke oppmerksomheten rundt delmålene til organisasjonens avdelinger. Det vil være naturlig og anta at avdelingen blir skjermet mot forhold som ikke er relevante for nettopp deres oppgaveløsning. Dette vil være med på å forsterke subkulturen (Jacobsen & Thorsvik 2013, 153).

Slike selektive handlinger utført av avdelinger, kombinert med en systematisk skjev informasjonstilgang vil føre til at ansatte tror det de selv jobber med er viktigere enn andre oppgaver eller avdelinger i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik 2013, 153). Organisasjoner som legger opp til slike spesialiseringenheter eller egne grupper av mennesker vil føre til en egen kultur, og forsterke de mekanismer som er knyttet direkte til organisasjonsstrukturen. Dette fremmer kulturell heterogenitet og ulikheter, slik at det blir vanskeligere å implementere en felles overordnet kultur (Jacobsen & Thorsvik 2013, 154). Det vil samtidig vanskeliggjøre former for personlige mellommenneskelige relasjoner i organisasjonen, og uten disse vil neppe mer verdistyring og egenutvikling av mellomledere og ledere være mulig

(Fløistad, Guttorm 1999, 25). Dette kan føre til en splittet struktur der forskjellene er merkbare ved at det blir oss og dem, internt i en og samme organisasjon.

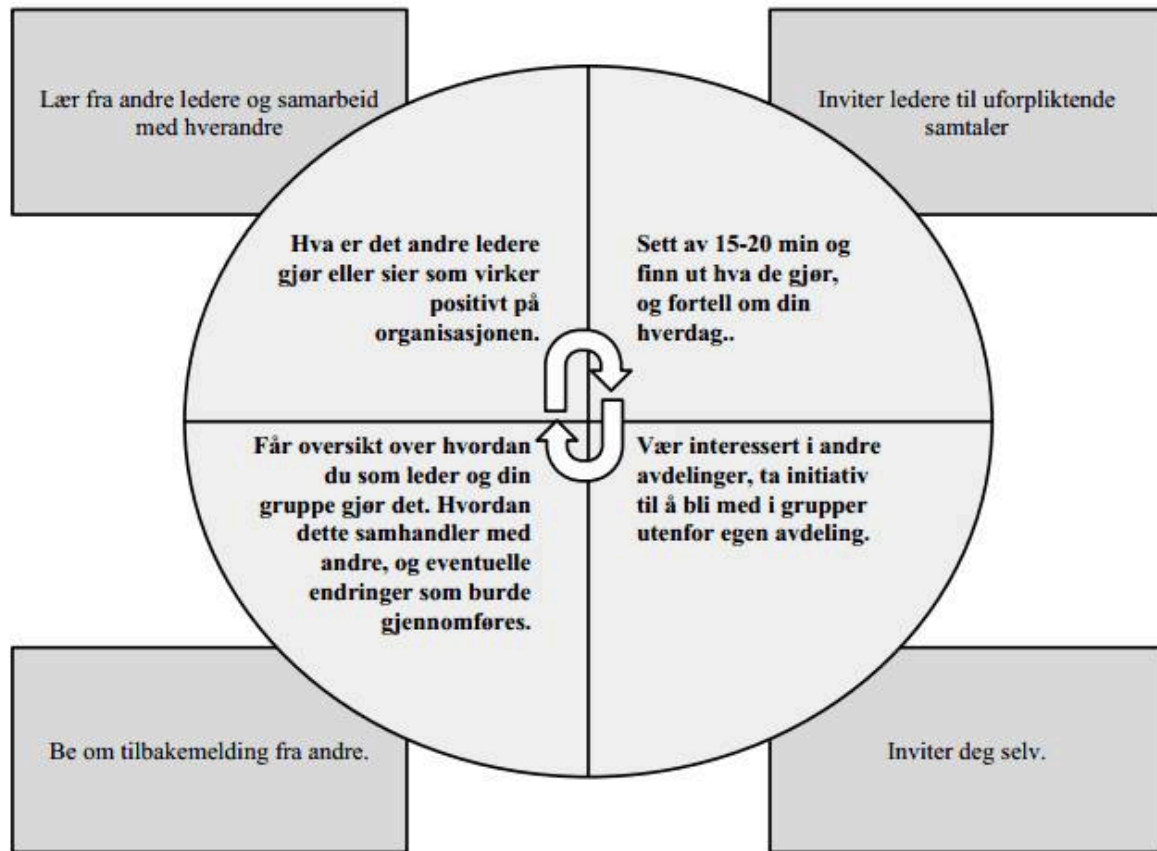
Det har til nå blitt skrevet en del om det generelle som har med kultur og ulikheter å gjøre, og hvorfor mennesker eller grupper internt i organisasjoner kan fungere ulikt. Dette er beskrivende på alle nivåer i en organisasjon, uten å kategorisere om det er ansatte eller ledere. Neste avsnitt vil gå nærmere inn på metoder og verktøy som mellomledere og ledere kan benytte seg av for å skape et bedre samarbeid, men også hvordan det kan utvikles kjennskap og dannes et nettverk på tvers av avdelingene.

3.3.3 Nettverk og samarbeid blant mellomledere og ledere

I en artikkel skrevet av Curt Grayson og David Baldwin: How leaders can be effective networkers, publisert i 2007, fremhever de hvor mye tid og innsats det kreves for å drive godt lederskap og samarbeid blant ledere, og hvilke metoder og verktøy som kan benyttes til å få dette til. Det at en leder burde være god til å bygge nettverk, knyttes også til lederens evne til å samarbeide, by på seg selv og evnen til å kommunisere på tvers og på langs i organisasjonen. Artikkelen understreker også hvor viktig det er å ha en lik og felles forståelse av organisatoriske mål, for å kunne lede arbeidet i riktig retning. Uten en full forståelse av hva alle avdelinger i organisasjonen jobber for, eller hva andre avdelinger jobber med, vil det være vanskelig å danne seg et bilde av den totale situasjonen, samtidig som det vil være vanskelig å opprette noen former for samarbeid (Grayson, Curt & Baldwin, David 2007, 5).

Grayson og Baldwin beskriver noen enkle metoder som kan brukes for å styrke nettverk, samarbeid og samhandling mellom avdelinger. Som vi kan se av modellen nedenfor viser den enkle metoder som ledere kan benytte for å styrke kunnskapen om hverandre og avdelingene i sin helhet.

Fig. 3.3.3 Metoder for å styrke nettverk, samarbeid og samhandling.



Kilde: (Grayson & Baldwin 2007, 17-18, egen komponert)

Samhandling består av flere betydningsfulle ord som kommunikasjon, samarbeid, målstyring, kunnskapsdeling og felles prosesser. For at en leder skal bli flink til å samhandle handler det like mye om emosjoner og sosiale ferdigheter, som helt elementære lederferdigheter, dette kan for eksempel være beslutningsdyktighet og det å være velorganisert. Vi snakker om lederferdigheter og egenskaper, men også om viktige fundamentale egenskaper for å kunne danne seg en bedre forståelse av andre og omgivelsene. Samtidig som at man har mulighet til å utvikle personlig egenskaper samt lederegenskaper. Mange ledere og fagpersoner forstår hvor viktig det er med mellommenneskelig ferdigheter, for at dette skal fungere optimalt må det implementeres et felles teoretisk rammeverk som knytter sammen emosjonelle og sosiale ferdigheter, med effektivt lederskap. Dette for å skape en felles forståelse for alle involverte, som også er nødvendige egenskaper og kunnskap for personer i ledende stillinger. Slik at det skal være mulig for organisasjoner å kunne gjennomføre videre opplæring og utvikling av organisatoriske ledere (Riggio, Ronald E & Reichard, Rebecca J 2008, 170).

Forventningene til dagens ledere handler i stor grad om ferdigheter og kompetanse, men også hvordan ledere samarbeider i et kollegialt felleskap. Hvis ikke samarbeidet fungerer optimalt, risikerer ledere og organisasjonen som helhet å jobbe mot hverandre, samt miste eventuelle muligheter til å forbedre eget arbeid. Det vil også hemme flyten av informasjon, som kan være kritisk for å kunne lede prosjekter eller ansatte mot et felles mål (Grayson & Baldwin 2007, 18).

3.4 Kommunikasjon

I boken til Carl Erik Grenness om kommunikasjon, uttrykkes det ofte at "All atferd er kommunikasjon". Fordi alt et menneske gjør har en mulig betydning for andre, kan all atferd betraktes som kommunikasjon. Selv når vi nekter å svare på andres henvendelser, kommuniserer vi (Grenness, Carl Erik 1999, 12). Betydningen av kommunikasjon er enorm både i dagliglivet og i enhver organisasjon (Grenness 1999, 15).

Kommunikasjon innebærer spesifikt at personer sender et budskap gjennom gitte kanaler, som er ment å ha en viss påvirkning hos mottakeren (Johannessen & Olsen 2010, 155).

Utfordringene ligger blant annet i å kommunisere på en slik måte at det som kommuniseres berører både tankene og hjertet. Mellomledere skal på en måte fungere som budbringere fra førstelinjen, hvor de skal overføre virkeligheten slik den fungerer i praksis opp til ledelsen, uten at det forekommer tap av informasjon eller kommunikasjonssvikt. Dette kan være en utfordrende oppgave med tanke på at dagens mellomledere får stadig mer ansvar, og ikke alltid sitter på utøvende myndighet til å ta de endelige beslutningene (Mayfield, Jacqueline & Mayfield, Milton 2002, 15).

3.4.1 Media Richness Theory (MRT)

Verdiene bak å kunne kommunisere godt handler også om å kunne bruke de riktige kanalene, de kanalene som gir mest effekt og forståelse internt i organisasjonen. MRT er en mediekapasitetsteori som går ut fra en forståelse om at forskjellige medier har forskjellig kapasitet til å kommunisere forskjellige cues. Slike cues kan innebære ikke-verbale signaler som ansiktsuttrykk, blikk, holdning, klesstil og fysisk utseende. Enkel kommunikasjon kan kommuniseres ved bruk av enkle medier, mens kompleks kommunikasjon krever medier med høyere kapasitet til å sende og motta komplekse cues (Fulk, Janet & Collins-Jarvis, Low 2001, 627).

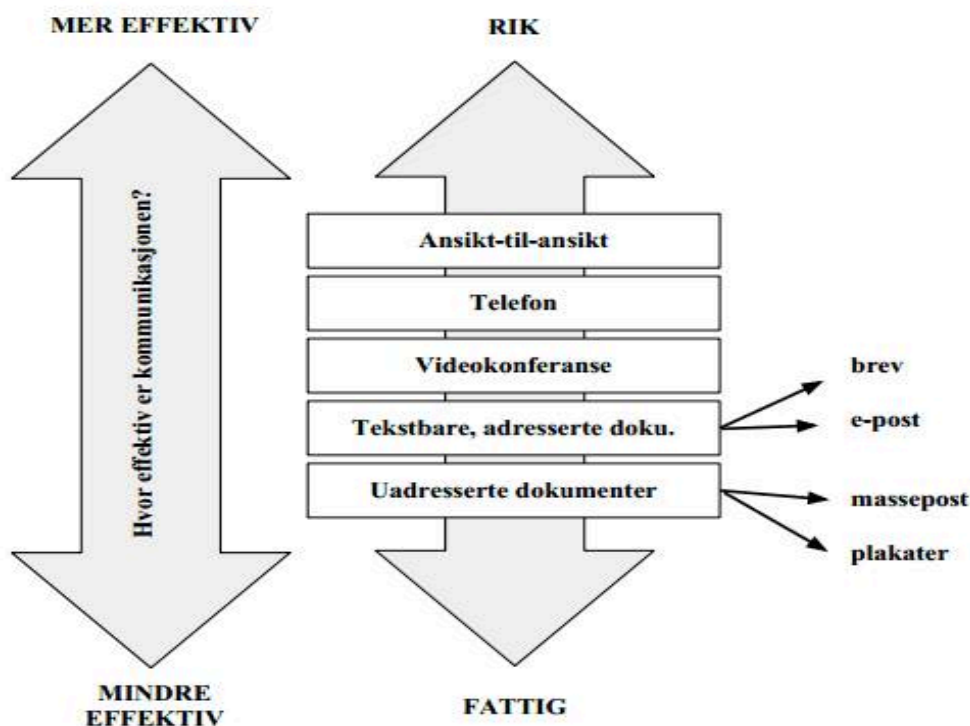
I MRT plasseres ulike kommunikasjonsverktøy på en "rikhetsskala" over hvor mye informasjon det har kapasitet til å formidle. Hovedteorien er at det bør være en sammenheng mellom type oppgave og teknologien valgt, rik informasjon er bedre enn fattig informasjon til å redusere tvilsomhet og usikkerhet rundt en beskjed. Det betyr at for vanskelige oppgaver eller kommunikasjon, der det kan oppstå uklarheter eller man bør diskutere seg frem til en løsning, bør det velges et verktøy høyt oppe på rikhetsskalaen, som for eksempel ansikt-til-ansikt eller skype/telefonsamtale. Mens det for enkle oppgaver eller beskjeder bør velges enklere verktøy lenger ned på skalaen, som f.eks. et notat, eller en SMS.

Daft og Lengel, sitert i artikkelen Wired meetings: Technological mediation of organizational gatherings, hevder at et mediums rikhet baserer seg på fire kriterier (Fulk & Collins-Jarvis 2001, 628).

Disse fire kriteriene er:

1. muligheten til å gi tilbakemelding med en gang;
2. muligheten til å kommunisere forskjellige cues som kroppsspråk og tonefall;
3. bruk av naturlig språk med mer variasjon, i stedet for f.eks. tall;
4. og muligheten til å ha fokus på personlig nivå; overbringe følelser, forventinger og stemning.

Fig. 3.4.1 Media richness theory (MRT)



Kilde: (Fulk & Collins-Jarvis 2001, 628)

3.4.2 Kommuniserende ledere

Selve kjernen i en organisasjons kommunikasjonsstrategi bringer oss til lederens holdninger og verdier. Verdiene stammer både fra organisasjonen, som skal være grunnleggende for lederskapet og kommunikasjonen. Men også de individuelle verdier blant ledere er viktige faktorer for at en eventuell kommunikasjonsstrategi skal fungere optimalt (Erlie, Bente 2012, 175).

Hvordan ledere skal utøve sitt lederskap og kommunisere med ansatte eller andre ledere er vanskelig å styre i detalj, men organisasjonen og ledere kan bli enige om hvilke verdier som skal ligge til grunn og prege kommunikasjonsbildet blant ansatte og ledere i bedriften. Videre kan man utvikle lederens kompetanse og bevissthet om kommunikasjon og gi lederne verktøy som knytter de opp mot konkrete kommunikasjonsoppgaver (Erlie 2012, 175).

Hvis man tar utgangspunkt i organisasjonens overordnede verdier, visjon og kommunikasjonsstrategi, vil det være enklere å tilføre mer spesifikke kommunikasjonsverdier og lederverdier for ledere. For at dette skal mene noe eller ha betydning for ledere, er det viktig at de er med på å forme de selv (Erlie 2012, 176). En slik strategi kan for eksempel utformes ved at mellomledere sammen med ledelsen, fritt kan diskutere erfaringer og problemstillinger som er relevant i dagens og fremtidens bilde, og hvordan man best mulig kan løse ulike utfordringer. Det er ledelsens ansvar å besvare hvilken betydning de diskuterte verdier og visjoner har for at virksomheten skal klare å nå sine mål.

Hvordan kommunikasjonen vil påvirke organisasjonen og de ansatte positivt eller negativt, avhenger av hvordan den enkelte leder kommuniserer og hvilke personlige egenskaper som besittes. For å nevne noen faktorer som er med og påvirke kommunikasjonen er:

- Virksomhetens kommunikasjonsstrategi
- Virksomhetens vedtatte lederverdier eller kommunikasjonsverdier
- Virksomhetens krav til ledere
- Virksomhetens system for lederevaluering og belønning
- Individuelle og personlige egenskaper
- Den enkelte leders emosjonelle og kommunikative kompetanse

(Erlie 2012, 175).

3.5 Motivasjon

Motivasjon har lenge representert en av de mest sentrale problemstillingene for ledere. Flere forhold gjør motivasjon til et særlig relevant tema for dagens virksomheter. For det første er mange bedrifter kontinuerlig på jakt etter dyktige og talentfulle medarbeidere. Et annet element er frustrasjonen og misnøyen som finnes i store deler av arbeidsstyrken som følge av de siste årenes rasjonalisering og fusjonering generelt av bedriftenes organisasjoner og dermed arbeidsplasser. Et tredje element er at ansattes produktivitet varierer sterkt; noen er mer produktive enn andre. Alle disse tre momentene peker mot motivasjon som et nyttig begrep: mangel på arbeidskraft kan til en viss grad løses ved at den eksisterende arbeidstokken produserer mer. Dette kan føre til frustrasjon, som igjen kan føre til misnøye, som er nært forbundet med motivasjon generelt. Dette understreker betydningen av kunnskaper om slike sammenhenger; og motivasjonsmessige tiltaks bidrag til å redusere problemene assosiert med individuelle variasjoner i produktivitet (Brochs-Haukedal, William 2011, 109).

I artikkelen til David Antonioni, "What motivates middle managers", skriver han om Tom Peters studie om motivasjon. Artikkelen bygger ikke på empiriske studier, men Peters eget studie ved innføring av data fra anvendt forskning, som er utført med mer en tusen mellomledere. I gjennom studiene fant han ut at det er tre faktorer som holder motivasjon oppe hos mellomlederne: tillit, respekt og omsorg (Antonioni, David 1999, 27). Lederne i studiene rapporterte at følelsen av respekt er den viktigste motivasjonsfaktoren etterfulgt av gjensidig tillit med sin leder. Mange av de andre viktigste motivasjonsfaktorene er knyttet til omsorg, som deltakelse i beslutninger som påvirker mellomlederens eget område, at ledelsen er bevisste på mellomlederens innsats og jobbutførelse, rettferdighet i hvordan ansatte blir belønnet og tilbakemeldinger på arbeidsutførelse (Antonioni 1999,28).

Det er vanlig å definere en beslutning som et valg mellom ulike alternativer, der valget innebærer en forpliktelse til handling (Jacobsen & Thorsvik 2007, 279). Når en person gis en posisjon i en organisasjon, gis vedkommende også et arbeids- og ansvarsområdet (Jacobsen & Thorsvik 2007, 287). Derfor er det viktig at ledere involverer mellomledere i beslutninger som angår deres ansvarsområde, spesielt når store endringer blir gjort. Dette for ikke å føle seg overkjørt. Mellomledere må være med i planleggingsfasen av organisatorisk endring, ikke bare gjennomføringen. Det er viktig å søke informasjon fra mellomledere om utfordringer og

fremgang i arbeidet som de kan oppleve ved store endringer, det er også viktig å involvere dem i å utvikle tiltak for hva som skal gjøres når det ikke går som planlagt.

Mellomledere blir påvirket av lederstilen til deres ledere, spesielt av måten ledere viser omsorg og omtanke. Noen mellomledere misliker å bli tildelt prosjekter eller grupper uten å bli spurt. En mellomleder bemerket i studien, "Sjefen min sjekker aldri med meg om jeg har de ressursene jeg trenger til å håndtere arbeidet som mitt område er forventet å gjøre." Ledere tror ofte at mellomledere vil informere dem når de ikke kan håndtere arbeidsmengden. På den andre siden gruer mellomlederne seg til å fortelle ledere at de ikke kan håndtere flere prosjekter av frykt for å vise svakhet. Hvis ledere bryr seg nok til å snakke med sine mellomledere om krav og ressurser, vil arbeidsoppgaver bli tildelt mer effektivt (Antonioni 1999, 29).

3.6 Mål og målstyring

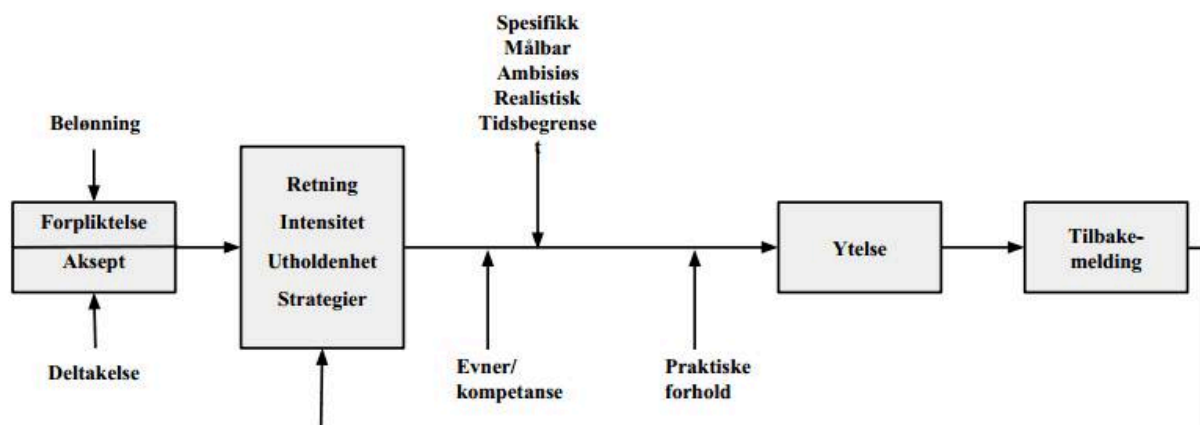
Hensikten med å utvikle mål er å kartlegge forventninger som vi har til hverandre, og til den organisasjonen vi arbeider i. Mål er noe som skal oppfylles i en fremtid; kort og/eller langsiktig. På denne måten virker fremtiden styrende på her og nå aktivitetene i en bedrift. (Johannessen, Jon-Arild & Olaisen, Johan 27,1994).

Jacobsen (Jacobsen & Thorsvik 2007, 37) definerer mål som; en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand. Mål og strategier kan ha en motiverende effekt på ansatte. Hvis den enkelte ikke har mål, vil man ikke vite i hvilken retning man arbeider, noe som kan virke demotiverende. Organisasjonens mål kan ha en styrende funksjon ved at de gir retningslinjer for arbeidet, legger begrensninger på de ansattes atferd og fungerer som beslutningspremisser for den enkelte ansatte. Mål kan også fungere som evalueringskriterier for det arbeidet organisasjonen og den enkelte utfører. Generelt kan man si at effektivitet er knyttet til i hvor høy grad en organisasjon når sine mål, og med hvilken ressursbruk. Uten mål er det vanskelig å snakke om effektivitet. På samme måte kan man ved å sette mål på individuelt nivå bruke mål som basis for å måle den enkeltes arbeid i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik 2007, 36-37). Målsetting er et uunnværlig redskap med hensyn til å stimulere til resultatorientering blant organisasjonens medlemmer.

Ifølge Locke, sitert i Brochs-Haukedals bok Arbeids og lederpsykologi (Brochs-Haukedal 2010, 137) forbindes mål med emosjoner eller det å realisere sterke ønsker, og han mener det

representerer avslutningen på en handlingssekvens. Mål er det sentrale aspektet og Locke mener at det å arbeide mot et bestemt mål er en viktig motivasjonskraft. Mål forteller hva vi trenger å gjøre og hvilken innsats som er nødvendig for å nå målet. Lockes målsettingsteori kan illustreres gjennom følgende modell

Fig. 3.6 Målsettingsteori



Kilde: (Brochs-Haukedal 2010, 111)

Locke sier videre at målsetting virker motiverende gjennom fire ulike mekanismer:

Mål styrer oppmerksomheten. Når mål oppleves som personlig meningsfylte, kanalisere de oppmerksomheten mot det som virker viktig og relevant i denne sammenhengen. Tidsfrister gjør at tankene kretser rundt forhold som kan hjelpe en til å bli ferdig i tide.

Mål aktiverer innsats. I tillegg til å kanalisere oppmerksomheten vår virker mål stimulerende på handling. Når mål aktiveres ved at tidsfrister nærmer seg, så har en lett for å velge vekk andre ting som skulle vært gjort.

Mål øker utholdenheten. Noen mål er langsiktige og krever utholdenhet i form av innsats over lengre tid. Vanskelige og personlige viktige mål tjener som konstante påminnelser om å anstrenge seg for å komme nærmere målet.

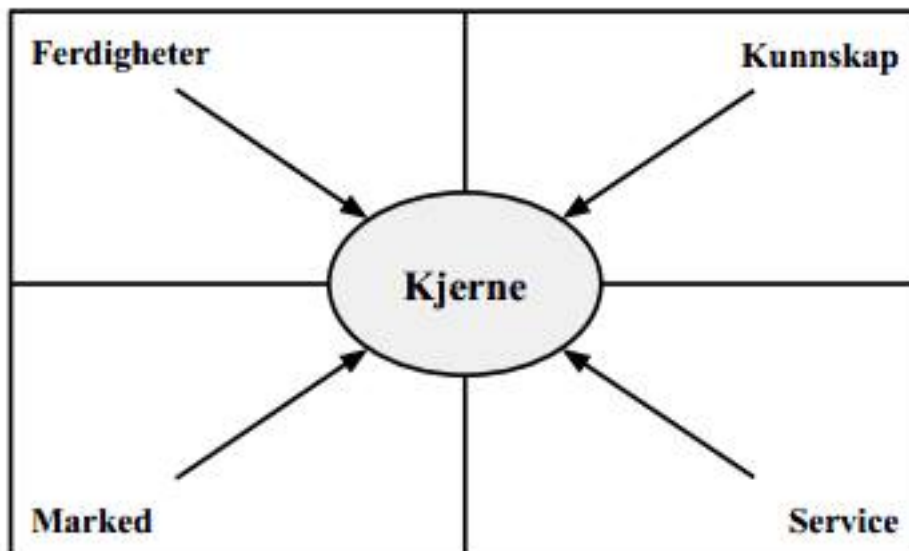
Mål stimulerer utvikling av strategier og handlingsplaner. Mål som ennå ikke er innfridd gjør det nødvendig å utvikle planer og strategier for å få istand en bevegelse fra den aktuelle til den ønskede situasjonen (målet) (Brochs-Haukedal 2010, 137).

Det er ingen automatikk i at selvbestemte mål er mest effektive, noen foretrekker å bli fortalt hva de skal gjøre, mens andre ønsker å være med å bestemme eller å være helt selvstendige. Forhold som taler for medbestemmelse og selvstendighet er når den enkelte har mye erfaring og kompetanse, når tilgang på informasjon ikke er noe problem, og når jobbinvolvering er høy. Utfordrende mål er i seg selv ikke nok til å sikre høy ytelse, personlig forpliktelse er en forutsetning for å oppnå den ønskede virkningen. Utfordrende mål skaper mer ytelse enn lette og moderat vanskelige mål, men denne effekten forsvinner når mål blir for vanskelige og oppleves som umulige og nå. De positive effektene av målsetting reduseres når arbeidsoppgavene forutsetter gjensidig avhengighet mellom flere medarbeidere, den enkelte fokuserer lett på sine egne mål på bekostning av de overordnede resultatene. Tilbakemelding øker effekten av spesifikke og utfordrende mål, uten informasjon om ytelsens resultater er det umulig å foreta justeringer av forhold som innsatsnivå og strategivalg (Johannessen, Jon-Arild & Olaisen, Johan 27,1994).

3.6.1 Fire kjerneenheter det bør utvikles mål og kontrollsystem for

En virksomhets kjerne kan generelt sies å være orientert rundt fire hovedelementer. Det er de ferdigheter som aktørene i bedriften besitter. Den kunnskap som eksisterer i bedriften, bedriftens marked og den service som virksomheten yter.

Fig. 3.6.1 Fire kjerneenheter



Kilde: (Johannessen & Olaisen 1994, 32)

3.6.1.1 Kunnskap

Det er viktig å ha kunnskap om virksomheten som et system, det vil si at aktiviteter og prosesser i virksomheten henger sammen på en spesiell måte for å frembringe det bedriften var tiltenkt å gjøre. Samarbeid er en vesentlig faktor i enhver målstyringsprosess. Utvikling av samarbeid bør ikke overlates til seg selv i en bedrift, det kreves inngående kunnskap til gruppeprosesser og sammensetninger av grupper for å få til det ønskede samarbeidet i en virksomhet. Restrukturering av bedriften er tett knyttet til målstyringsprosesser, og når turbulensen er høy må målene og kontrollsystemene utvikles slik at begge lett kan endres. Fastlagte mål kan føre til at man mister oversikt. Et siste viktig kunnskapselement i en bedrift er ledelsens evne til å utvikle modeller for nåsituasjonen og en mulig fremtid. Hensikten er å forenkle virkeligheten slik at det blir lettere å styre systemet. Hvis dette elementet mangler kan det fort bli sånn at all styring i bedriften skjer som en reaksjon på hva andre sentrale aktører foretar seg. Aktiviteter og prosesser i bedriften henger sammen på en spesiell måte for å frembringe det bedriften opprinnelig var tiltenkt å gjøre (Johannessen & Olaisen 1994, 32).

3.6.1.2 Ferdigheter

Ferdighetene ledere og mellomlederne bør ha omfatter deres evne til å definere problemer som eksisterer i bedriften, samt mulige fremtidige problemer. De bør inneha en evne til problemløsning. Ferdigheter måles også på det kreative potensiale som eksisterer i bedriften, samt evnen til å iverksette en ide til ferdig produkt/service. For at slike ferdigheter skal få utvikle seg er det avgjørende at ledere og mellomlederne har erfaring og nærhet til bedriftens kjerneoppgaver, det vil si at de kjenner til bedriftens egentlige hensikt. En relativt åpen og fri kommunikasjon har vist seg å fremme både nyskaping og målutvikling i bedrifter (Johannessen & Olaisen 1994, 32).

3.6.1.3 Service

Rutineservice er koblet til repetisjonsoppgaver i en virksomhet hvor service må fokusere på de standardprosedyrer og regler som eksisterer. Denne type service orienterer seg mot aktivitetene som utføres skrittvis i virksomheten, disse skal være kontrollerbare og forutsigbare. Å sette opp mål og kontrollpunkter for denne type service er relativt enkelt å få til, men på grunn av det rutinepreg som er tilknyttet disse aktiviteter, er det sjelden at noen bevisste servicemål er utviklet. Service blir i stor grad overført fra person til person, poenget med denne type service er at mottageren skal føle trygghet for at de blir tatt seriøst, dette kalles personlig service. Moralsk service er vanskeligere å måle, men ikke mindre viktig. Den

moralske service er orientert mot de etiske dimensjoner som ti enhver tid eksisterer. Målene for denne type service vil være på et overordnet nivå, som en policy beslutning. Med systemisk service menes det at bedriften må ha både et del- og helperspektiv i fokus for sin service. Det er konsekvensene for omgivelsene og en bevisstgjøring på det mønsteret som eksisterer i forholdet mellom mottager av en tjeneste og det totalmiljøet de inngår i (Johannessen & Olaisen 1994, 32).

“ Det må ikke bli slik i utvikling av kontrollsystemer at det kun er de mål som har kvantifiserbare indikatorer som skal utvikles. I vel så stor grad må virksomheten fokusere på de mål som det er vanskelig å kvantifisere, og som i mange tilfeller heller ikke bør gjøres til gjenstand for tallbehandling ” (Johannessen & Olaisen 1994 35).

3.6.1.4 Marked

I dagens marked er det hurtige kursendringer som preger de fleste virksomheter. Det å hele tiden forholde seg til nye omstendigheter skaper lett en følelse av maktesløshet overfor egen arbeidssituasjon. En måte å motvirke denne tendensen til en følelse om å ikke strekke til er å utvikle målsystem som er fleksible. Det er en forutsetning at kontrollsystemene fanger opp signaler i omgivelsene på et tidlig stadium. Poenget med fokus er at man ikke skal bli blind i sitt eget fokus, men ha en oppmerksomhet mot et stadig større område innenfor det som totalt sett er nedslagsfeltet for bedriften (Johannessen & Olaisen 1994, 32).

“Kort kan man si at enhver virksomhet i dag står ovenfor overgangen fra vektlegging av volum til fokus på verdi, og fra standardløsninger til spesifikke markedsløsninger”
(Johannessen & Olaisen 1994, 38).

4 Metode

Forskning dreier seg om mange forhold: det fenomenet som studeres, forskere, innsamling av data og analyse, og fortolkning av data. Metode kan defineres som den fremgangsmåten hvor problemstilling, svar på denne, teori, data og analyse oppstår (Johannessen, Asbjørn, Kristoffersen, Line & Tufte, Per Arne 2004, 37).

Basert på problemstillingen valgte vi å bruke kvalitativ forskningsmetode for å finne ut mer om hvordan mellomlederne tenker om lederutviklingsprogrammet de har deltatt i. Kvalitativ forskningsmetode handler om å få detaljert og nyansert informasjon og et konkret meningsaspekt fra informanter (Johannessen, Kristoffersen & Tufte 2004, 36).

Karakteristikken av kvalitativ metode er å få frem en rikholdig beskrivelse av det som undersøkes. Denne metoden er mest relevant når behovet for å undersøke ukjente og lite utforskede fenomener oppstår (Johannessen, Kristoffersen & Tufte 2004, 37).

Det kvalitative forskningsdesignet vi har valgt, er fenomenologisk design. Fenomenologien er opptatt av å forstå fenomener på grunnlag av de vi studerte sitt perspektiv, og å beskrive virkeligheten slik disse oppfatter den. Fenomenologien bygger altså på en underliggende antagelse om at virkeligheten er slik folk oppfatter den (Askheim, Ola Gaute Ass & Grenness, Tor 2008, 69).

Innsamlingsmetoden vår baserer seg på dybdeintervjuer. Dette har vi valgt for å få en dypere forståelse av hva informantene tenker om lederutviklingsprogrammet. Et dybdeintervju er individuelt intervju, som er lagt opp slik at respondentene inviteres til å snakke fritt og uttrykke sine tanker rundt problemet (Askheim & Grenness 2008, 83). Fordelen med dybdeintervju er å kunne utdype spørsmål dersom det oppstår uklarhet rundt stilt spørsmål. Vi har brukt taleopptak for å ta opp intervjuene med informantene våre, dette har gitt oss mulighet til å konsentrere oss om intervjuene, samt detaljert informasjon i transkriberingsdokumentene.

Vi har brukt en semi-strukturert intervjuguide med temaer og spørsmål til informantene. Semi-strukturert intervjuguide karakteriseres av en guide med spørsmål og temaer som utgangspunkt for intervjuet, hvor rekkefølgen kan varieres etter behov (Johannessen 2008, 143). Under de fleste spørsmål har vi lagt inn oppfølgingsspørsmål dersom informantene gir

lite utfyllende svar. Spørsmålene fra intervjuguiden vår er basert på det underlaget vi har for å besvare forskningsspørsmålet; teorikapittelet, den informasjonen vi har om SN og informasjonen vi har om selve lederutviklingsprogrammet.

Størrelsen på utvalget beregnes i hvert enkelt tilfelle (Johannessen, Kristoffersen & Tufte 2004, 106). For å finne mulige informanter til undersøkelsen fikk vi hjelp av HR-direktøren i SN. Vi ønsket oss 5-8 mellomledere som jobbet i de ulike avdelingene i SN, og vi ønsket så lang det er mulig litt forskjellige typer mennesker. Vi endte med å intervju 6 mellomledere, samt at vi hadde en samtale med en fra ledelse og HR-direktøren. Vi fikk en god oversikt over deres meninger, og satt igjen med mye variert data.

Datainnsamlingsprosessen ble begrenset til 10 dager. Intervjuene har foregått på Svalbard, vi har flyttet oss rundt der informantene har holdt til, i hovedsak på deres kontorer. Vi ville være fleksible for at intervjuene skulle kunne gjennomføres på en enkel måte, uten å være til bry for våre informanter, deres arbeidsplass og rutiner. Intervjuet tok omtrent 1 time per informant.

5 Analyse

Vi har intervjuet åtte informanter i denne oppgaven, for å anonymisere mest mulig har vi valgt å referere til alle informantene som hankjønn. To av informantene sitter i ledelsen, så det er valgt å referere til begge disse informantene som “ledelsen” eller “ledere”. Seks av informantene er mellomledere som blir referert til som “mellomledere”.

5.1 Lederutvikling

Funn 1 Mellomlederne føler seg mer som ledere etter lederutviklingsprogrammet

En av mellomlederne sier at når han var midt oppe i det så han ingen nytte ved lederutviklingsprogrammet, han synes det var mye svevende, og følte at han egentlig ikke hadde tid til å delta. Men etter programmet er gjennomført ser han annerledes på det;

“Det blir på en måte bygd stein på stein, ser en tilbake så ser en jo at det har skjedd ting. Det er jo... Du kan si at du bygger en felles plattform, du ser i ettertid at vi har blitt flinkere til forbedring, at ja, med mer felles, at vi lederne jobber sammen, og opptrer mer likt og sånne ting.”

Under punkt 5.4; analysen av mål, fant vi funn som tyder på at mellomlederne har et stort operativt fokus i hverdagen. Det kom derfor ikke som noen overraskelse at flere av mellomlederne nevnte at de skulle ønske at innholdet i lederutviklingsprogrammet var mer driftsrelatert. Flere av de nevner at kurset var lite konkret i forhold til deres arbeidshverdag. Men når vi stiller spørsmål om hva de har lært så nevner de flere ulike ledelsesverktøy som; medarbeidersamtaler, konflikthåndtering, vanskelige samtaler, lean ect. Så det er tydelig at de har lært noe nytt, selv om de ikke opplever ledelsesverktøy som noe du har bruk for i hverdagen.

“Ja, blant annet å gi ris eller ros til folk. Asså...ja... måten man gjør det på, måten å stille spørsmål, om problemstilling, at du ikke vinkler ting negativt og ja... Det var det mye fokus på og det var bra. Ikke minst når folk gjør en bra jobb, å faktisk si det, det er jo kjempe viktig, alle trenger jo ros. Men du må mene det når du sier det, ikke bare slenge det ut.”

Vi kan se i boka til Phillips at varig atferdsendring hos mellomlederne krever et støttende miljø fra ledelsen. Det krever mye innsats å ta i bruk ny kompetanse og nye ferdigheter, og for å få mest mulig ut av at lederutviklingsprogram er det viktig at ledelsen deltar aktivt, setter opp konkrete mål og følger opp resultatet lederutviklingsprogrammet har gitt mellomlederne (Phillips, Phillips & Ray 2012, 29).

Det å møte de andre lederne og mellomlederne og diskutere problemstillinger, har gitt mellomlederne styrket en følelse av tilhørighet i en ledergruppe. Selvledelse innebærer å sette egne mål og å motivere seg selv gjennom å lede tankene, handlingene og troen på egen mestring, i motsetning til å bli ledet av andre (Johannessen & Olsen 2008, 41). Det ser ut til at denne følelsen av tilhørighet, kombinert med fokus på individet fra lederutviklingsprogrammet, kan ha styrket de intrapersonale ferdighetene hos mellomlederne.

“Lederutviklingsprogrammet fikk meg til å føle meg mer som en leder, assa, joda, du ER leder, selvom du kanskje ikke alltid har vært det.”

Med mindre man delegerer handlefrihet og legger opp til en form for selvledelse, vil det være vanskelig å kunne utnytte det potensialet som den intellektuelle kapital i organisasjonen representerer (Jacobsen & Thorsvik 2007, 409).

5.2 Samarbeid

Funn 2 Mellomlederne opplever den fysiske avstanden som et problem

Under intervjuene kom det frem at noen av mellomlederne følte seg distansert fra sine ledere og andre mellomledere. Begrunnelsene de ga var i stor grad at de arbeider med, det de opplever som, store fysiske avstander. For noen av mellomlederne har det alltid vært sånn, og for noen av de er dette relativt nytt på grunn av omstrukturering intern i SN.

“Kommunikasjonen foregår mest på mail eller telefon. Så jeg skulle ønske at vi kunne treffes mer, så kunne vi blitt ferdig med sakene. Så slipper det å bli sånn om og om igjen. Det går på bekostning av tid. I det ideelle hadde alle vært samlet her.”

Det er snakk om fysisk nærhet, å kunne ha den tryggheten ved å kunne gå inn til en kollega å avklare viktige spørsmål knyttet til avdelingen og styrke samarbeidet. Når vi graver litt dypere om hvorfor de opplever de fysiske avstandene som et problem, så finner vi ut at det dreier seg

om mer enn kun geografi. Mellomledere og ledere har en oppfattelse av at det er en “kløft” mellom ulike avdelinger, og at de blir betegnet som “vi og dem”. Jacobsen og Thorsvik (Jacobsen & Thorsvik 2013, 154) kan fortelle å legge opp til ulike spesialiseringssenheter internt i en bedrift kan føre til at det utvikler seg en egen kultur i de ulike avdelingene. Dette fremmer kulturell heterogenitet og ulikheter, slik at det blir vanskeligere å implementere en felles overordnet kultur (Jacobsen & Thorsvik 2013, 154). Dette kan føre til en splittet struktur der forskjellene er merkbare ved at det blir “vi og dem”, internt i en og samme organisasjon.

” Vi sliter litt med vi og dem, at vi er oppdelt, det er litt sånn kløft, vi jobber nok ikke helt i samme selskap, så jeg tror det er forbedringspotensiale.”

Curt Grayson og David Baldwin fremhever i sin artikkel: “*How leaders can be effective networkers*”, hvor viktig det er for mellomledere å samarbeide, samtidig som de burde ha samme forståelse både for de felles målene og hverandres organisatoriske mål, nettopp for å kunne hjelpe hverandre i felles og riktig retning. Videre skriver de at uten denne formen for samarbeid eller felles forståelse vil det være vanskelig å kunne opprette noen former for samarbeid.

“Kontaktnettene er tryggere. Ikke mer kontakt eller noe, men at man er tryggere på hverandre. Det er enklere å ta opp telefonen når du kjenner ansiktet til den som er på den andre siden.”

Det kan se ut til at lederutviklingsprogrammet har styrket kontaktnettene blant mellomlederne. Det at de har deltatt på ett felles prosjekt har økt tillit og forståelse for hverandres hverdag.

På en annen side pågår kommunikasjon og samarbeid ved bruk av telefon og mail, og daglig møte, enten sammen eller ved video overføring, vil det ikke foreligge en direkte nærhet på grunn av avstand, som kan være med å effektivisere samarbeidet mellom ledere.

5.3 Kommunikasjon

Funn 3 Lite informasjon i forkant av lederutviklingsprogrammet, førte til at mange var skeptiske til programmet.

Mange av informantene i undersøkelsen forteller at de var skeptisk til lederutviklingsprogrammet, og følte at de ikke hadde et klart bilde av hva som ventet de.

“Nei, fikk ikke noe informasjon før programmet, som jeg kan huske. Det var vel også noe som kom opp under programmet; at man trengte å styrke informasjonen og kommunikasjonen i bedriften, og det var vel noe som ble tatt tak i da.”

Når det gjelder mengde informasjon som er distribuert i forkant av kurset, forteller ledere og mellomledere forskjellige ting. Ledelsen hevder å ha gitt ut mye informasjon i forkant, samt holdt workshops for å kunne avdekke hva innholdet i lederutviklingsprogrammet skulle være.

“Vi sendte ut mye info i forkant, men tror ikke alle var like forberedt på hvordan kurset kom til å bli sånn sett...”

Her har vi lyst til å fremheve Daft og Lengels teori om mediarikhetsskalaen. Hovedteorien er at det bør være en sammenheng mellom type budskap som skal formidles og kommunikasjonskanal valgt, rik informasjon er bedre enn fattig informasjon til å redusere tvilsomhet og usikkerhet rundt en beskjed. Det betyr at for vanskelige oppgaver eller kommunikasjon, der det kan oppstå uklarheter, bør det velges et verktøy høyt oppe på rikhetsskalaen, som for eksempel ansikt-til ansikt eller skype/telefonsamtale. Daft og Lengel, sitert i artikkelen Wired meetings: Technological mediation of organizational gatherings (Fulk & Collins-Jarvis 2001, 628).

Slik vi tolker det har SN brukt kommunikasjonskanaler som ligger lavt på rikhetsskalaen i MRT-teorien når de kommuniserte ut at de skulle ha et lederutviklingsprogram. Og det kan være uheldig hvis man vil få frem samme budskap til mange mennesker. På en annen side, forteller ledelsen at det har vært arrangert workshop i forkant av lederutviklingsprogrammet, hvor flere av mellomledere har deltatt for å avdekke behovet for lederutvikling. Vi vet ikke hvilken mellomledere som har deltatt på workshopen, men at ingen av våre informanter tilhørte denne gruppen.

Funn 4 Noen opplever at kommunikasjonen ble mindre hierarkisk når lederutviklingsprogrammet pågikk

En av mellomlederne nevner at rundt lederutviklingsprogrammet følte det som om kommunikasjonen var mer åpen og organisasjonsstrukturen mer flat:

”...man ble kjent og man fikk... ja, det følte litt sånn flatt, du kunne liksom kommunisere med de andre. Nå er det ikke så lett, for nå er du der eller der, noen har blitt litt utilgjengelige, før var de veldig tilgjengelige. Alle snakket liksom om det samme, ville det samme, og nå er det liksom sånn... Vet ikke helt.”

Naturlige årsaker som kan beskrive hvorfor kommunikasjonen fungerte godt bare i en liten periode etter programmet kan være en tidligere ukultur av for sterk toppledelse, slik at det ble mye overstyring av mellomledere. En slik kultur kan virke direkte hemmende for kommunikasjonsutveksling på tvers av organisasjonen da ledelsen hemmer og stopper dette ved holdningen som har påvirket organisasjonen gjennom mange år. Før lederutviklingsprogrammet ble igangsatt utarbeidet ledelsen i SN en undersøkelse blant sine mellomledere. Målet var å avdekke på hvilke områder mellomlederne har størst utviklingspotensiale. Et av de store temaene var mulighet til å ta egne beslutninger. En av lederne reflekterte over ledelseskulturen i SN under intervjuet vi hadde med ham;

”Ehm, det tror jeg har noe med, hva de har fått lov til å gjøre her, ehm, tror det har noe med kulturen i Store Norske. At vi har hatt veldig sterke ledere på toppen, som på en måte har brukt både energi og tid på å sette seg inn i de små detaljene, å ta avgjørelsene. Ja hm, nå har ikke jeg vært her så lenge, men jeg har fått med meg det som har blitt meg fortalt. Og det er at du kunne bli veldig fort overstyrt, tok du en beslutning, og lederen høyere opp mente at den var feil, så ble du overstyrt. Og jo mer du overstyrt de som er under jo mindre beslutninger tar de. Så det har nok vært og blitt en del av kulturen ja, i Store Norske. Så det er viktig å si at du kan ta en beslutning, og gjør du feil retter vi det opp igjen i neste runde. Vi har ikke hatt slike ledere i Store Norske. Det har vært ganske enerådende, så det tror jeg er hovedårsaken til at vi har gjort det.”

En organisasjon burde ønske at kommunikasjon og beslutninger blant sine ledere skal fungere optimalt, organisasjonen vil kunne få utnyttet sine ledere mer ved å gi dem tillit og myndighet. Jacobsen og Thorsvik forteller at en organisasjon med en sterk kultur baserer seg på gjensidig tillit, og det vil dermed være mindre behov for å overvåke og kontrollere. En sterk organisasjonskultur vil medvirke til et bedre samarbeid mellom mennesker, grupper, avdelinger og hierarkiske nivåer. Det oppstår en følelse av gjensidig avhengighet av hverandre, og et styrket ønske om å jobbe for fellesskapet enn for egne interesser (Jacobsen & Thorsvik 2013, 128).

Alle ledere og mellomledere har stiftet bedre bekjentskap med hverandre ved å ha deltatt i lederutviklingsprogrammet og fått mer respekt for hverandres arbeid og tid. En så kompleks samling som lederutviklingsprogrammet har vært, kan fremme deltageres sin oppfattelse av tilhørighet og fellesskap. Programmet har samlet ledere og mellomledere og utsatt de for formelle og uformelle aktiviteter som har avdekket både positive og negative sider ved deltakerne. Det kommer frem av intervjuer at de har blitt tatt ut av sin egen komfortsone flere ganger, og gjort ting som både er helt nytt og annerledes enn det som er vanlig. Ved å jobbe så mye sammen dannes det etter hver en kultur som har sterke effekter av tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit og samarbeid. Det kan se ut til at lederutviklingsprogrammet har styrket disse fire effektene og medvirket til en mer felles forståelse mellom ledere og mellomledere i avdelingene.

”Vi har forståelse for hverandre i hverdagen og hvilke utfordringer vi har”

For den enkelte kan et slikt fellesskap være med på å redusere usikkerhet og utrygghet ved at man blir en del av en gruppe der alle tenker og handler relativt likt (Jacobsen & Thorsvik 2013, 127). Ved at man fysisk opplever et slikt fellesskap gir positive effekter for hvordan man videre samarbeider og koordinerer arbeidsoppgaver ved at man kjenner til hverandre bedre enn tidligere. Dette kan føre til at man stoler mer på hverandre og får en følelse av gjensidig avhengighet som kan frembringe et ønske om at man jobber for et fellesskap enn egne avdelingsmessige interesser (Jacobsen & Thorsvik 2013, 128).

5.4 Målstyring

Funn 5 Alle mellomlederne vet målene for sin egen avdeling, men har dårlig kjennskap til mer overordnede mål.

Ved spørsmål om hva mellomlederne blir målt på fikk vi mange ulike svar, som på en måte var veldig like. Mellomlederne forteller oss om måltallene sine i de respektive avdelingene. Det handler om meterinngrep, antall bolter, antall korrigeringer på lønn, intern og ekstern rapportering, antall tonn per døgn, teknisk oppetid på utstyret ect. Det handler i stor grad om driftsmål, og vi opplever at mellomlederne har et sterkt operativt fokus på målsetting. Det er kun en av mellomlederne som nevner at han som leder blir målt på fravær hos sine ansatte, det er også en som nevner at de har “noen mål” innenfor HMS. Bortsett fra det er det ingen

som nevner målsettinger utover ren drift. Kun en mellomleder reflekterer rundt dette under intervjuet;

“Men hva jeg som leder blir målt på, nei det vet jeg ikke.”

I følge Jacobsen (Jacobsen & Thorsvik 2007, 37) så vet man ikke hvilken retning man jobber, hvis man ikke har mål, og dette kan virke demotiverende på de ansatte. Med andre ord er det å jobbe mot mål en viktig motivasjonskraft. Locke sitert i Brochs-Haukedal,s bok, Arbeids og lederpsykologi (Brochs-Haukedal 2010, 137), mener at målsetting virker motiverende gjennom ulike mekanismer. Den første mekanismen er at mål styrer oppmerksomheten. Uten klargjøring av hva man blir målt på som leder, kan det bli vanskelig for mellomlederne å ta lederrollen i hverdagen. Ved å ha tydelige målsettinger innenfor ledelse, vil det bli naturlig at tankene kretser rundt spørsmål som handler om ledelse. Den andre mekanismen Locke nevner er at mål aktiverer innsats. Vi ser tydelig gjennom intervjuene at målsettingene mellomlederne fokuserer på handler om tidsfrister og måltall. Dette kan tyde på at SN og ledelsen er gode på det som Johannessen (Johannessen & Olaisen 1994, 32) beskriver som rutineservice. Rutineservice er koblet til repetisjonsoppgaver i en virksomhet hvor service må fokusere på de standardprosedyrer og regler som eksisterer. Denne type service orienterer seg mot aktivitetene som utføres skrittvis i virksomheten, disse skal være kontrollerbare og forutsigbare.

Johannessen sier (Johannessen & Olaisen 1994, 32) at et viktig kunnskapselement i en bedrift er ledelsens evne til å utvikle modeller for nåsituasjon og ønsket fremtid. Han sier videre på et litt mer generelt grunnlag at hvis dette elementet mangler, kan det fort bli slik at all styring i bedriften skjer som en reaksjon på hva andre sentrale aktører foretar seg. Vi tolker det slik at det kan bli på den måten internt i bedriften også; og hvis det ikke finnes noen modeller på ønsket lederadferd, så kan det fort bli slik at man utvikler sin lederadferd basert på hva andre mellomledere eller ledere foretar seg.

Vi spurte også informantene om hva som var de overordnede målene til bedriften. altså hva som er målene til SN. Dette var det også svært få som kunne svare på. Det å jobbe mot et større mål har vist seg å ha stor effekt på motivasjon. Samtidig som man føler økt motivasjon for å jobbe i et felleskap, kan dette også bringe følelsen av å jobbe for noe større enn bare seg selv (Jacobsen & Thorsvik 2013, 127).

I dokumentene vi fikk fra SN vedrørende lederutviklingsprogrammet sto det blant annet hvorfor programmet ble igangsatt:

“Hensikten med lederutviklingsprogrammet er å utvikle organisasjonens kompetanse innen målstyring og tydelig lederskap, samt bidra i en prosess der organisasjonen selv bidrar til selskapets utvikling gjennom ovennevnte punkter.” (SN interne dokument)

Lederutviklingsprogrammet skulle føre til bedre styring mot måltall, men det kom frem gjennom intervjuene våre at måltall først ble nevnt etter omorganisering, det vil si under lederutviklingsprogrammet.

“Når vi begynte med den omorganiseringen og den effektiviseringen ikke sant, så begynte vi med måltall. Det er jo noe jeg ikke har vært borti før. Så da kjøpte jeg bøker og leste på det selv. I ettertid skulle jeg ønske vi hadde fått noe kursing på det før det ble startet igang. Tror det er ganske gjengs på mellomledernivået”

5.5 Overraskende funn

Funn 6 Sviktende kommunikasjon mellom leder og mellomleder

Igjennom SN's interne dokumenter fikk vi vite at at et av målene med lederutviklingsprogrammet var å øke kompetansen innen blant annet tydelig lederskap. Under intervjuene med en leder og en mellomleder fikk vi høre to sider av samme sak, og det var tydelig at de snakket forbi hverandre. Vi var ikke klar over relasjonen mellom ledermedarbeider i forkant av intervjuene, dette var noe vi fanget opp underveis i måten de snakket om ulike situasjoner og hendelser. Under intervjuene forklarte den ene respondenten at han hadde fått et nytt ansvarsområdet som han ikke var komfortabel med og som han følte han ikke hadde kompetansen til. Han sier han har forklart sin bekymring til sin nærmeste leder.

” Nei, det er sånn organisasjonen er bygd opp er svaret da. Men de skjønner jo problemet. Men det er ikke enkelt”

For å anonymisere så godt som mulig har vi valgt å sensurere deler av påstanden til den ene respondenten;

” I den nye verden så må det funke (...), problemet er at vi ikke har en leder der (...), Vi må putte teknisk inn i teamene, da gjør det ting mye lettere når noe går galt, vi har ikke fått til dette enda (...), men vi har en plan om å flytte en stabsfunksjon”

Her er det tydelig at respondentene ikke har snakket sammen eller at de snakker forbi hverandre og vi tolker det dithen at målsettingen om tydelig lederskap fortsatt ikke er helt på plass.

I Tom Peter,s studie *“How to motivate middel managers”*(Antonioni 1999, 28), kan vi lese at mellomledere motiveres av gjensidig tillit fra sine ledere. Deltakelse i beslutninger som angår eget arbeidsområde viser seg å være en viktig motivasjonsfaktor, og for ikke å føle seg overkjørt. Bente Erlien kan fortelle oss at bedre kommunikasjonsstrategier kan utformes ved at ledere og mellomledere møtes oftere, og sammen fritt diskutere erfaringer og problemstillinger som er relevant til dagens eller fremtidens bilde. Og hvordan man best kan løse slike organisatoriske utfordringer (Erlien 2012, 176).

Det kom ikke frem gjennom intervjuene hvor kommunikasjonen har sviktet. Ledere tror ofte at mellomledere vil informere dem når de ikke kan håndtere arbeidsmengden. På den andre siden gruer mellomlederne seg til å fortelle ledere at de ikke kan håndtere flere prosjekter av frykt for å vise svakhet. Hvis ledere bryr seg nok til å snakke med sine mellomledere om krav og ressurser, vil arbeidsoppgaver bli tildelt mer effektivt. (Antonioni 1999, 29)

Vi ønsker ikke i denne hendelsen å gå så langt som å kalle dette en konflikt, men det er sviktende kommunikasjon ett sted som har ført til usikkerhet hos respondenten. I de fleste ”konflikter” finner man elementer av sviktende kommunikasjon, for eksempel misforståelser, manglende informasjon, uheldige formuleringer, manglende lytting, manglende avklaring. Kommunikasjon på en arbeidsplass er en kompleks prosess som kan være vanskelig, da den inneholder:

- En sender med et intendert budskap
- Et reelt avsendt og uttrykt budskap
- En formidlingskanal
- Et mottatt budskap
- Et oppfattet og personlig fortolket budskap

I alle leddene kan det gå galt. Man kan være uklar i hva man ønsker å formidle, i vårt funn kan dette være fra begge sidene i saken; det kan være vanskelig å formidle klart noe som er uklart, man kan formulere seg på mer eller mindre gode og klare måter. Budskapet må formidles gjennom en kanal, det vil si direkte tale, gjennom kroppsspråk, via andre, gjennom epost osv. I kanalen kan det være støy. I den andre enden er det så en mottager som må høre eller på en eller annen måte oppfatte det sendte budskapet, og som selv må fortolke og gi mening til det som ble formidlet. Igjen kan det gå galt både i oppfattelsen og i fortolkningen (Einarsen, Ståle & Pedersen, Harald 2007, 65).

Funn 7 Gjennomsnittlig bosettelsestid i Longyearbyen er på 5 år, mens gjennomsnittlig arbeidstid i SN er på 8 år.

Under oppholdet på Svalbard fikk vi en forelesning av og om bedriften SN. Her fikk vi informasjon av en i ledelsen om at gjennomsnittlig ansettelsestid i SN var på 8 år. I et senere intervju med en mellomleder ble vi informert om at gjennomsnittlig botid på Svalbard er 5 år. Vi ble nysgjerrige på hvorfor det har seg sånn, og gravde litt dypere i intervjuet etter svar. Vi ble fortalt at arbeidsmiljøet var veldig bra. Informanten kunne fortelle oss at samholdet også var bedre i denne gruva, og hans teori om dette var at flesteparten i denne gruva er fastboende i Longyearbyen, og at de møttes ofte på fritiden.

”Jeg tror, eller jeg vet at folk er flinke til å være sammen på fritiden her og gjør noe sammen også, litt sånn teambuilding på egenhånd. Ja, det tror jeg folk er veldig flinke til.”

Alle mennesker har behov for å oppleve sosial tilhørighet og bli akseptert av andre samtidig som at alle mennesker har behov for stabilitet og mening i tilværelsen (Jacobsen & Thorsvik 2007, 121). Utviklingen av organisasjonskultur bør derfor betraktes som er resultat av menneskers streben etter å skape mening, sammenheng, helhet og stabilitet i måten som man lever på i felleskap med andre (Jacobsen & Thorsvik 2007, 121).

I følge statistisk sentralbyrå bor det det 2100 mennesker på Svalbard, hvor ca 1600 er i yrkesaktiv alder (SSB) Nøkkelbegrepet når vi snakker om kultur, er felleskap, fordi kultur er et sosialt fenomen som bare oppstår i sosiale felleskap, enten det er snakk om små grupper, organisasjoner, eller samfunn (Jacobsen & Thorsvik 2007, 121).

Under flere av intervjuene kom det også fram at de fastboende har en tendens til å holde sammen og ikke inkludere pendlerne i like stor grad. Dette er noe som kan både veie for og imot våre funn på dette punkter, det kan skape konflikter blant fastboende og pendlere, men det kan også motivere pendlere til å bli fastboende og motsatt. På bakgrunn av dette kan man tolke det dithen at fastboende kan kalles en primærgruppe, som kjennetegnes ved nære, varme og personlige bånd og at den hyppige kontakten foregår ansikt til ansikt, men pendlerne kan sammenlignes med sekundærgruppe, hvor forholdet kjennetegnes som mer upersonlig og formell i og med at de ikke har like mye kontakt utover det som skjer på arbeidsplassen (Brochs-Haukedal 2010, 296).

”Ja, holdt på å si, vi er en fast stamme som bor i Longyearbyen. Vi treffes når vi har fri, mens veldig mange ser du ikke ellers, bare på jobb, man kjenner dem ikke. Det blir litt vanskelig med tilhørighet og lagånd. Jeg synes ikke de målene er helt forankret, sånn som tilhørighet er veldig vanskelig når man reiser ned, for da blir det som ett anlegg som man reiser til for å jobbe, så har du ikke mer tilhørighet enn det.”

Hensikten med verdier er blant annet å øke engasjement og tilhørighet i organisasjonen. Det for å utvikle et felles verdigrunnlag og en plattform som alle eller de fleste ansatte kan stå på. Overordnede retningslinjer i form av politikkformuleringer kan dessuten virke veiledende i forhold til det daglige arbeide, særlig blant ledere (Nordhaug 2010, 50).

Det er grunn til å anta at verdiene til bedriften er bedre forankret hos fastboende enn hos pendlerne og vi kan se på Store Norske egne definisjon av tilhørighet: Store Norske forbindes med tilhørighet og tilstedeværelse både i virksomheten og i svalbard-samfunnet (Introduksjonskrivet om lederutviklingsprogrammet).

Funn 8 Ikke samsvar i forhold til oppfølging av lederutviklingsprogrammet.

Gjennom intervjuene kom det frem at det ikke hadde vært noe oppfølging av lederutviklingsprogrammet i ettertid. Dette var noe samtlige savnet og følte de trengte for å holde vedlike kunnskapen som var tilegnet ved programmet.

“Nei det har vært ganske stille..ja.. hmm”

“det er slutt når det er slutt.. det blir fort glemt om man ikke jobber med det..”

“nei hmm... Men det burde være mer fokus på det.. “

Når vi snakket med en i ledelsen fortalte han at det hadde vært to kurs. Som han forteller på spørsmålet om hva de ville gjort annerledes, dersom de skulle gjort det igjen, ville det vært å ha jevnlige samlinger med mellomledere og ledere.

“Jeg ville nok lagt det opp litt annerledes. (...) Folk glemmer det, legger det i ryggsekken, også er det noen som tar med seg den personlige utviklingen videre. (...) Men jeg tror jeg hadde fortsatt å hatt jevnlige samlinger med lederne... ja hmm... I større grad enn det vi har gjort... For det vi har gjort i etterkant, er at vi kjørte et kurs, som gikk på det med arbeidsrett, pluss et annet kurs om ledermøter...”

I følge den ene lederen har det vært to kurs etter at lederutviklingsprogrammet ble avsluttet, uten at noen av informantene var klar over dette. Kan det være at informantene ikke tenkte på at det kunne ha vært en del av oppfølging til utviklingsprogrammet, eller at det ikke har vært kommunisert godt nok at det har vært kurs? Vi vet ikke, men det er definitivt veldig interessant at på dette punktet er det uenigheter.

6 Kritikk til eget arbeid

Under oppholdet på Svalbard i mars var tidsplanen og gjennomføringer av intervjuer godt planlagt og avtalt slik at vi skulle få tid til å gjøre en grundig undersøkelse. Planen var å gjennomføre to pretester slik at intervjuguiden eventuelt kunne redigeres og forbedres i henhold til oppgavens problemstilling. Begge pretestene ble avlyst av informantene på grunn av jobb, og det måtte derfor startes intervjuer med utgangspunkt i den intervjuguiden som var laget. Videre ser vi at ikke alle spørsmålene vi valgte å ta med i intervjuguiden ikke var like relevante som vi hadde håpet på, samtidig som at noen av spørsmålene ble for gjentakende og igjen litt forvirrende for noen av informantene. Men vi mener allikevel at dataene representerer sannheten representert i analysene.

Vi ser også nå i ettertid at mer tidsriktig litteratur hadde vært mer passende, men dette var noe vi ikke fant i vårt søk etter kilder. Litteraturen vi har fordypet oss i er en god spredning av nytt og gammel, publisert de siste femten årene. I ettertid ser vi at relasjon mellom leder og mellomleder ble et større tema enn vi i utgangspunktet hadde tenkt. Dette fant vi ikke mye teori på, så vi har valgt å bruke teori vi har på generelle mellommenneskelige relasjoner.

Før vi hadde gjennomført intervjuene hadde vi en problemstilling som vi raskt skjønnte var for bred. Dette har medvirket til at vår problemstilling har endret seg fra en ganske bred problemstilling knyttet til hele lederutviklingsprogrammet til SN, til å bli en mer spesifikk og generell problemstilling. Dette gjør at det vil være mulig å svare på problemstillingen med den litteraturen som finnes.

7 Oppsummering

Denne oppsummeringen vil vi ikke gi noen konklusjoner på hvordan lederutviklingsprogrammet har påvirket mellomlederne gjennom generalisering eller kvantifisering. Men vil derimot beskrive hvilket inntrykk vi sitter igjen med og egen tolkning av dette. I oppsummeringen vil vi belyse det vi mener er fellesnevnerne i de åtte funnene våre samt oppsummere forskningsspørsmålene.

Gjennom analysen av de åtte funnene ser vi et par fellesnevner/hovedutfordringer for SN, det ene er internkommunikasjonen i SN og det andre er organisasjonskulturen i SN.

Den første fellesnevneren vi har registrert er utfordringer med internkommunikasjonen i SN. De to første forskningsspørsmålene våre handler om kommunikasjon og samarbeid, hvor vi forsker på om kommunikasjonen og samarbeidet blant ledere og mellomledere har endret seg etter lederutviklingsprogrammet. Vi ser store utfordringer med internkommunikasjonen både mellom avdelinger og mellom ledere og mellomlederne. Dette gjenspeiler seg i flere av funnene. Vi har fått flere beskrivelser av at mellomlederne føler at det kan være vanskelig å kommunisere med de andre avdelingene, både på grunn av fysiske avstander, men også fordi det er en opplevd "kløft" mellom de ulike subkulturene. Men vi fant også ut at flere synes kontaktnettet blant mellomlederne og ledere, og mellom de ulike avdelingene, har blitt tryggere etter gjennomført lederutviklingsprogram på bakgrunn av at de har stiftet bekjentskap og blitt bedre kjent.

Alt i alt fikk vi flest eksempler på at det allikevel er noe som skurrer i kommunikasjonen mellom ledelsen og mellomlederne. Blant annet at målsettingene er ikke klare nok for mellomlederne, det kan tyde på at ledelsen har noen utfordringer vedrørende det å kommunisere ut tydelig både hva som forventes og hva som er ønskelig.

Forskningsspørsmålet vi har lagt til grunn for å undersøke kommunikasjonen retter seg inn på kommunikasjonskanalene SN bruker, og på hvilken måte de brukes. Her ser vi i et annet funn, ledelsen forteller oss at det i forkant av lederutviklingsprogrammet er sendt ut tilstrekkelig informasjon om programmet, mens flere av mellomlederne mener de ikke har mottatt noe informasjon i det hele tatt. Det var også særdeles overraskende å bli fortalt av en i ledelsen at det har vært to oppfølgingskurs i ettertid av lederutviklingsprogrammet, som ingen av mellomlederne eller den andre lederen vi intervjuet hadde fått med seg at hadde gått. Et

siste eksempel på sviktende internkommunikasjon er eksempelet der en leder og hans mellomleder kommuniserer parallelt om samme problemstilling, og tydelig ikke har snakket sammen.

Den andre fellesnevneren som fremkommer er at vi opplever at organisasjonskulturen i SN ikke er optimalt. Her tenker vi spesielt på at utviklingen av subkulturer i de ulike avdelingene muligens har gjort det vanskelig å bygge en plattform for en felles kultur, der samtlige avdelinger med deres ledere og mellomledere tenker sentrert. Et av eksemplene som retter oss inn mot denne mistanken er at mellomlederne opplever at det er mer “vi og de” mellom de ulike avdelingene enn oss. Et av de interessante funnene våre her, var at mellomlederne opplevde mindre hierarki og flatere organisasjonsstruktur akkurat rundt lederutviklingsprogrammet enn det var både før og etter.

Et av forskningsspørsmålene våre handler om hvordan mellomlederne forstår målsettingene til SN, en felles forståelse av mål var et av hovedmålene for at lederutviklingsprogrammet ble initiert i utgangspunktet. Vi fant ut at mellomlederne er godt kjente med målene som ligger opp mot deres driftsresultater, men ikke de overordnede målene. Mål og målsettinger i SN som er blitt presentert for oss i bachelorgruppa er beskrevet som “under utarbeidelse” i samtlige avdelinger og nivåer. Vi synes det vanskelig å forstå strukturen av de målene som er presentert for oss, og tolker det dithen at det også kan være vanskelig for mellomlederne i SN. Om SN skal lykkes i å styrke kommunikasjon og samarbeidet internt, kan det tolkes som at dette er noe de er nødt til å følge opp mer kontinuerlig, og starte med å gjøre krav og målsettinger tydeligere.

De siste forskningsspørsmålet handler om hvordan mellomlederne har blitt påvirket av lederutviklingsprogrammet. På spørsmål om hva som har vært det beste med lederutviklingsprogrammet svarer samtlige av mellomlederne at det beste var å bli kjent med de andre lederne og mellomlederne. Det førte til mer respekt for sine kollegaer og hverandres tid. En informant satt igjen med en “wow-følelse” over at det fantes så mange flinke mennesker i SN.

I etterkant av denne oppgaven reflekteres det over hvor mye som har blitt lært bort av lederutviklingsprogram og hva SN egentlig har fått i utbytte av det. Helhetsinntrykket vi sitter igjen med er at lederutviklingsprogrammet ikke har gjort stort inntrykk på mellomlederne.

Mellomlederne har lært seg noen ledelsesverktøy som de har bruk for i hverdagen, bortsett fra det så husker de lite av innholdet i programmet.

Det er ingen lederutviklingsprogram som kan skape alle lederutviklingskompetanser på en gang. I en eventuell videre forskning kunne det vært interessant å sett på hva som er årsaken til at utbyttet virker så lite etter gjennomføringen av et langt og komplekst lederutviklingsprogram, som i utgangspunktet er skreddersydd for bedriftens behov.

“Lederutvikling er ingen mirakelkur. Det er en kontinuerlig utvikling i organisasjonens fremtid” Jan Ketil Arnulf og Øyvind L. Martinsen (Magma)

Litteraturliste

Antonio, David. 1999. "What motivates middle managers?" Vol 41. Issue 6, p27. 4p
Business Source Premier (2772104)

Brochs-Haukedal, William. 2010. *Arbeids og lederpsykologi*. 8 utg. Latvia: Cappelen Damm.

Direktoratet for Økonomistyring. Lesedato 21 Mai 2014

<http://www.dfo.no/no/Forvaltning/Okonomiregelverket/Ord-og-begreper/Glossary/M/Mal--og-resultatstyring/>

Einarsen, Ståle & Pedersen, Harald. 2007. *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. Otta: Gyldendal

Erlien, Bente. 2012. *Internkommunikasjon, planlegging og tilrettelegging*. 4.utg. Oslo: Universitetsforlaget A/S.

Fulk, Janet & Collins-Jarvis Low. 2001. "Wired meetings: Technological mediation of organizational gatherings." California: Sage Publication ltd.

Fløistad, Guttorm. 1999. *Kunsten og omgås hverandre*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag A/S.

Grayson, Curt & Baldwin, David. 2007. *Tapping in: How leaders can become effective networkers*. Vol. 27 Issue 5, p14-18. 5p. Business Source Premier (28549003)

Grenness, Carl Erik. 1999. *Kommunikasjon i organisasjoner. Innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker*. Oslo: Abstrakt forlag

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3 utg
Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag Ingvær. Torsvik, Jan. 2013. *Hvordan organisasjonen fungerer*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, Asbjørn, Kristoffersen, Line & Tufte, Per Arne. 2004. *Forskningsmetode for økonomiske og administrative fag*. 2 utg Oslo: Abstrakt forlag As

Johannessen, Jon Arild & Olaisen, Johan. 1994 *Endringsledelse. Mål og resultatstyring i privat og offentlig virksomhet*. Bergen: Fagbokforlaget (Vigemostad & Bjørke AS)

Johannessen, Jon-Arild & Olsen, Bjørn. 2010. *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget

Jordahl, Atle & Midtun, Eli Karin. 2002. "Har ledertrening noe effekt?" *Tidskrift for økonomi og ledelse*. Lesedato: 24 Mars 2014:

<http://www.magma.no/ni-rad-for-a-utvikle-bedre-ledere>

Kirkpatrick, James D & Kirkpatrick Wendy. 2013. *Creating a Post-Training Evaluation Plan*. Vol. 67 Issue 6, p26-28. 3p. 1 Illustration. Business Source Premier (87690248)

London, Manuel. 2002. *Leadership Development*. United States of America: Psychology Press

Maintech. Lesedato 21 Mai 2014

<http://www.maintech.no/om-maintech/>

Mayfield, Jacqueline & Mayfield, Milton. 2002. *Leader Communication Strategies Critical Paths to Improving Employee Commitment*. Vol. 20 Issue 2, p89. 6p. Business Source Premier (6923282)

Nordhaug, Odd. 2010. *Ledelse av menneskelige ressurser. Målrettet personal og kompetanseledelse*. 3 utg. Oslo: Universitetsforlaget AS

Norsk institutt for by- og regionsforskning. Lesedato 17 Mars 2014

<http://www.nibr.no/filer/tekstfiler/2012-24.pdf>

Phillips, Jack, Phillips, Patricia Pulliam & Ray, Rebecca L. 2012. *Measuring leadership development*. Library of Congress Catalog-in-Publication Data.

Riggio, Ronald E & Reichard, Rebecca J. 2008. *The emotional and social intelligences of effective leadership*. 2008, Vol. 23 Issue 2, p169-185. 17p. 1 Chart. Business Source Premier (31445985)

Slideshare. Lesedato 22 Mai 2014

<http://www.slideshare.net/bouvetasa/bouvet-innsikt-samhandling-14092344>

Statistisk Sentralbyrå. 2014 Befolkningen på Svalbard, 1 Januar 2014. Lesedato 14 April 2014. <http://www.ssb.no/befsvalebard>

Store Norske Kullkompani As. Om Store Norske. Lesedato 17 Mars 2014

<http://www.snsk.no>

Stortingsmelding nr 22, *Svalbardmelding 2009*, Justis - og politidepartementet

Strategica. People and process. Lesedato 21 Mai 2014

<http://www.strategica.no/strategica-people-and-processes/hva-vi-mener/lederutvikling/>

Vedlegg:

Vedlegg I: Intervjuguide mellomledere

Innledning

Vi er tre studenter fra Markedshøyskolen i Oslo som går siste og avsluttende semester denne våren. Gjennom våres snart tre år har det nå blitt tid for å skrive den avsluttende bachelor oppgaven, som vil være med på å gi oss den graden vi har studert til, HR og ledelse, innovasjon og forretningsutvikling.

SN har gitt oss i oppgave å analysere lederutviklingsprogrammet som ble gjennomført av Main Tech, for å kunne belyse om programmet har hatt den innvirkningen på ledere og mellomledere som var målsettingen til selskapet. Vi har avgrenset oppgaven til kun å omhandle hvorvidt lederutviklingsprogrammet har økt samhandlingsferdighetene blant ledere og mellomledere i SN. Med samhandlingsferdigheter mener vi samarbeid, evnen til å jobbe sammen mot felles mål, bedre kommunikasjon blant lederne og en felles forankret bedriftskultur.

Vi vil gjøre oppmerksom på at denne undersøkelsen vil være anonym og at eventuelle funn ikke vil kunne spores til intervjukandidaten.

Problemstilling

“Hvordan har arbeidet med intrapersonal utvikling i Store Norske Spitsbergenkullkompani A/S påvirket mellomledernes samhandlingsferdigheter innenfor kommunikasjon, samarbeid og felles målsettinger?”

Forskningspørsmål

- *Hvordan opplever mellomledere i SN at samarbeidet mellom ledere er etter lederutviklingsprogrammet?
- *Fungerer kommunikasjonskanalene SN bruker, og på hvilken måte benyttes kommunikasjonskanalene?
- *Hvordan forstår mellomlederne målsettingene?
- *Hvordan har lederutviklingsprogrammet påvirket mellomlederne?

Spørsmål til intervjuguide

Kandidat nr:

Dato:

kl:

Generelt

Hvor lenge har du jobbet i SN?

Hva gjorde du før du begynte i Store Norske?

Har du vært leder tidligere?

Hva gjorde du før du ble leder? (intern rekruttering)

Kan du fortelle meg hvordan du ble rekruttert til å bli leder?

Viste du noe interesse for dette i forkant?

Hvordan mener du at din tidligere utdanning/erfaring harmonerer med oppgavene i denne stillingen?

Hvilke områder har du særlig god erfaring på? Beskriv/eksempler

Innen hvilke områder har du behov for å styrke din kompetanse?

Hva mener du skal til for å være en god leder?

Hvordan forhold har du til de andre lederne?

Lederutviklingsprogrammet

Kan du fortelle meg litt om (dine synspunkter på) lederutviklingsprogrammet dere har vært i gjennom?

Hvorfor ble lederutviklingsprogrammet iverksatt?

Hva tenkte du da dere fikk beskjed om at dere skulle på kurs?

Hvor lang tid i forkant fikk dere vite om kurset?

Hvordan ble dere forberedt i forkant av kurset?

Hvilket innhold i utviklingsprogrammet likte du best?

Hvilket innhold i utviklingsprogrammet likte du minst?

Hvilket innhold i utviklingsprogrammet har overrasket deg mest?

Hvilken del av programmet syns du har fungert best?

Hva har du fått ut av utviklingsprogrammet?

Hva har SN fått ut av utviklingsprogrammet?

Har det vært noen endring i hvordan ledergruppen har fungert før og etter programmet?
(samarbeid)

Har det vært noe fokus på lederutvikling (fra administrasjon/ledelse/HR) utenom kursmodulene dere har deltatt på?

Og hva har SN gjort for å legge ting til rette i etterkant?

Samarbeid

Hvordan er arbeidsmiljøet?

Hvordan er du som kollega?

Hva er det beste/verste med jobben din?

Hvilken egenskap setter du pris på hos dine kollegaer?

Hvordan er samarbeidet blant lederne i SN?

Hvordan ser du på dine samarbeidsevner?

Hva skjer når du opplever dårlig samarbeid? Hva gjør du, hva føler du?

Hvilken tilbakemeldinger har du fått på dine samarbeidsegenskaper?

Hvilken rolle har/tar du i team-arbeid?

Har du eksempler på noe du har tatt initiativ til i jobbsammenheng?

Hvordan har dine initiativ blitt mottatt?

Opplever du å få gjennomslag for dine initiativ?

Hvordan reagerer du om dine initiativ ikke blir positivt mottatt?

Kommunikasjon

Har du opplevd konflikter i SN?

Hvordan håndterte du dette?

Hvordan reagerer du når du får kritikk?

Hvor ofte møter du de andre lederne?

Hvordan kommuniserer dere med hverandre?

Hvordan får du informasjon fra ledelsen?

Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen mellom avdelingene i SN?

Hvordan vil du beskrive samarbeid og kommunikasjon mellom din avdeling og hovedkontoret, med foreksempel innkjøpsavdelingen?

Kjenner du ledere i andre avdelinger godt?

På hvilken måte følger SN opp med nødvendig støtteapparat/utstyr når lederne forespør dette?

Mål

Hva blir du målt på?

Hva er målene dine/for teamet ditt?

Hva er målene til SN?

Hvordan jobber dere for å oppnå målene?

Hvor viktig har dette programmet vært for ledergruppen?

Hva gjør dere nå for å opprettholde dette?

Hva gjøres for å følge opp lederutviklingsprogrammet?

Hvilke tilbakemeldinger har du fått på dette fra leder/kolleger?

Hva er planen videre i forhold til lederutvikling?

Vedlegg II: Intervjuguide ledelse

Innledning

Vi er tre studenter fra Markedshøyskolen i Oslo som går siste og avsluttende semester denne våren. Gjennom våres snart tre år har det nå blitt tid for å skrive den avsluttende bachelor oppgaven, som vil være med på å gi oss den graden vi har studert til, HR og ledelse, innovasjon og forretningsutvikling.

SN har gitt oss i oppgave å analysere lederutviklingsprogrammet som ble gjennomført av Main Tech, for å kunne belyse om programmet har hatt den innvirkningen på ledere og mellomledere som var målsettingen til selskapet. Vi har avgrenset oppgaven til kun å omhandle hvorvidt lederutviklingsprogrammet har økt samhandlingsferdighetene blandt ledere og mellomledere i SN.

Vi vil gjøre oppmerksom på at denne undersøkelsen vil være anonym og at eventuelle funn ikke vil kunne spores til intervjukandidaten.

Problemstilling

“Hvordan har arbeidet med intrapersonal utvikling i Store Norske Spitsbergen kullkompani A/S påvirket mellomledernes samhandlingsferdigheter innenfor kommunikasjon, samarbeid og felles målsettinger?”

Forsknings spørsmål

- Hvordan opplever mellomledere i SN at samarbeidet mellom ledere er etter lederutviklingsprogrammet?
- Fungerer kommunikasjonskanalene SN bruker, og på hvilken måte benyttes kommunikasjonskanalene?
- Hvordan forstår mellomlederne målsettingene?
- Hvordan har lederutviklingsprogrammet påvirket mellomlederne?

Spørsmål til intervjuguide:

Ledelsen

Hva var utslagsgivende for at du ønsket ett lederutviklingsprogram?

Hva var det som gjorde at du valgte Main-Tech?

Hvilken avdelinger har vært med på programmet?

Hvordan har administrasjonen vært deltakende i prosessen?

Hvordan er administrasjonen deltakende i etterkant av kurset?

Hvordan legger dere dette til rette? Og hvordan har dere fulgt opp utviklingen?

Hva syns du har blitt forandret etter programmet?

Hva syns du har blitt forbedret?

Hva syns du kunne blitt ytterligere forbedret?

Hvordan jobbes det med utviklingen av ledere nå etter at programmet er avsluttet?

Hva overrasket deg mest igjennom kurset? Både i positiv retning og i negativ retning?

Hvis du skulle gjort noe annerledes, hva ville det vært?

Hvordan har dere rekruttert deres ledere frem til nå? (hvorfor velger dere den metoden?)

Hva syns du om intern rekruttering av ledere?

Hva er det positive med intern rekruttering og hva er det negative tror du?

Hva tror du utfordringen er for SN å rekruttere ledere?

Hva har dere i administrasjonen lært av lederprogrammet?

Veien videre

Hvor viktig har dette programmet vært for ledergruppen?

Hva gjør dere nå for å opprettholde dette?

Hva gjøres for å følge opp lederutviklingsprogrammet?

Hvor mange av ledergruppen som startet på programmet er fortsatt ansatt i ledergruppen?

Hva tror du er årsaken til at ansatte blir/slutter? Hvilke tilbakemeldinger har du fått på dette fra leder/kolleger?

Hva er planen videre i forhold til lederutvikling?

Vedlegg III: Store Norskes ledelesprinsipper

Store Norske



HENSIKTEN MED LEDELSE

Ledelse er å oppnå felles mål ved å forløse menneskelig potensial.

LEDELSESPRINSIPPER

Lojal

- Respektere og etterleve Store Norskes mål, levereregler og beslutninger
- Skape respekt og tillit mellom alle i Store Norske
- Gjøre hverandre gode

Beslutningsdyktig

- Klargjøre og vurdere beslutningsgrunnlaget basert på fakta og alle relevante synspunkter
- Fokusere på kritiske faktorer
- Våge å ta beslutning innen gitt ansvarsområde

Tydelig

- Være en synlig leder som går foran som et godt eksempel
- Skape klar forståelse av beslutninger, planer og mål
- Være samstemte, entydige og konsekvente

Engasjerende

- Være positive og gi av oss selv
- Være til stede og engasjert på medarbeidernes arena
- Utfordre medarbeidernes evner og kompetanse gjennom tilbakemeldinger og anerkjennelse

Resultatorientert

- Sette offensive mål og jobbe etter konkrete, risikovurderte planer
- Kjenne våre medarbeidere samt utvikle og kanalisere kompetansen
- Delta underveis for å evaluere fremdrift og skape forbedringer

Vedlegg IV: Lederutvikling

Lederutviklingsprogrammet

I april 2012 besluttet ledergruppa å gjennomføre et lederutviklingsprogram for alle ledere (med personalansvar i Store Norske (ca 50 ledere). Vi valgte MainTech som samarbeidspartner for gjennomføring av programmet.

I bestillingen til MainTech lå det følgende forventning til hva lederutviklingsprogrammet skulle gi oss:

- Felles forståelse for Store Norske huset
- Utvikle en felles bedriftskultur som forankres hos alle i Store Norske
- Kontinuerlig forbedringsarbeid
- Optimalisering av organisasjonsstruktur, roller og ansvar i organisasjonen
- Involvering og deltakelse

Vi ønsker å gi deg som leder i Store Norske en plattform som gjør deg i stand til å skape en felles forankring til budskapet, skape følelsen av at du er en del av en ledelse og gjøre deg trygg i lederrolen.

Vi startet opp i slutten av mai med en visjonsworkshop hvor ledergruppa, prosjektgruppa, hovedtillitsvalgt, tillitsvalgt for ledere og MainTech var til stede. Målet med visjonsworkshoppen var å sikre en felles forståelse av oppgaven og det videre løpet. Ledergruppa har allerede startet en utviklingsprosess og det er viktig at disse prosessene går i samme retning.

I uke 24 (12 – 15. juni 2012) vil MainTech gjennomføre en kartlegging av dagens bedriftskultur. Det vil intervjues 34 ledere og medarbeidere fordelt på hele organisasjonen.

I slutten av september gjennomføres del 4 samlinger å modul 1 (beskrevet nedenfor i brevet). Informasjon og invitasjon sendes ut før utgangen av juni.

Ledergruppa er sjefen av lederutviklingsprogrammet. Lederutviklingsprogrammet har en prosjekt og koordineringsgruppe bestående av Ingrid Dahn, Anita Paula Johansen, Knut Sørensen. I tillegg involveres hovedtillitsvalgte og tillitsvalgte fra Lederne som referansepersoner. Fra MainTech kommer Lars Stensby (MainTech), Marit Bolstad (MainTech). MainTech har Innleid Nils Johan Aullie (IPS Coaching) og Anne Fagereng Wessel (AFW Coaching) som har coachkompetanse og vil bistå i programmet.

Hensikt

Hensikten med lederutviklingsprogrammet er å utvikle organisasjonens kompetanse innen målstyring og tydelig lederskap samt bidra i en prosess der organisasjonen selv bidrar til samarbeids utvikling ved:

- En vel fundert forståelse for Store Norske huset
- En felles og godt forankret bedriftskultur
- Evne og kompetanse til kontinuerlig forbedringsarbeid
- Optimalisering av organisasjonsstrukturen med klare roller og ansvarsområder
- Evne til involvering, deltagelse og til å fremme et godt fundert kollegialt samarbeid

Overordnet læringsutbytte

Etter å ha deltatt i dette programmet skal du som leder oppleve en større grad av trygghet og tilfredshet i rollen som leder og inne din stil i arbeidet med å lede og videreutvikle egen organisasjon til det beste for Store Norske.

Prinsipper for valg av læringsform

MainTech gjennomfører et program basert både på forelesninger og prosessorientert arbeid der vi arbeider med relevante temaer som kan fremme Store Norges videre utvikling.

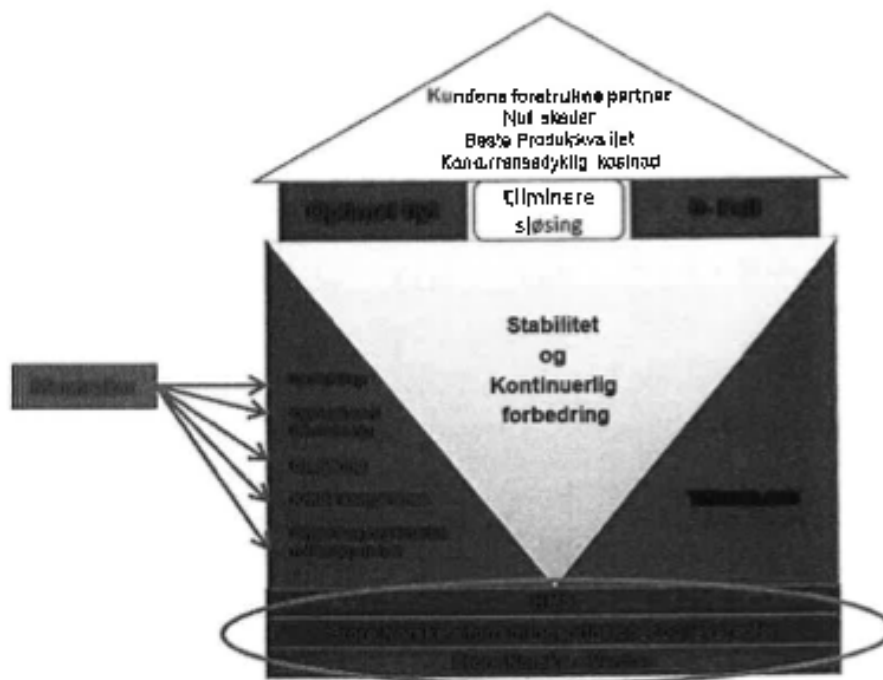
Det prosessorienterte arbeidet vil foregå individuelt, i smågrupper og i plenum på en slik måte at også selve arbeidsprosessen fremmer individuelle personlige evner til refleksjon, kommunikasjon, handling og et kollegialt fellesskap.

Vi arbeider med å styrke kommunikasjon, samhandlingsferdigheter og gjennomføringsevne. Vår filosofi er at vi kommer raskere til målet ved å synliggjøre ressursene den enkelte leder innehar enn å fokusere på manglene.

Utviklingsprogrammet skal ha fokus på: Forbedringer, Mennesker, HMS, Forretningsprinsipper, Lovregler og Verdier

Store Norske Huset (SNH)

Store Norges forbedringssystem (Store Norske Huset) er presentert som et hus. Se figur 2.



Figur 2. Store Norske Huset

Hvorfor et hus?

Fordi et hus er et strukturelt system. Huset er sterkt bare hvis taket, søylene og fundamentet er sterkt. En svak kobling svekker hele systemet. For å holde oppe taket må alle 3 trekantene «Mennesker», «Stabilitet og Kontinuerlig Forbedring» og «Teknologi» være på plass i tillegg til bærebjelkene «Optimal Flyt», «Eliminere Sløsing» og «0-Feil»

Det starter med kundetilfredshet som oppnås dersom en er bost på HMS, har best kvalitet, best leveringspresisjon og den aveste kostnaden. Dette er taket på «huset» og representorer det vi alltid må ha i tankene som vårt ultimate mål.

Grunnmuren i «Store Norske Huset» (SNH)

For å oppnå vårt mål om 0 feil og perfekt flyt kreves det et solid fundament. I fundamentet ligger blant annet Store Norske verdier, forretningsprinsipper, leveregler og HMS.

Det starter med våre verdier. Vi må leve og puste disse verdiene i vårt daglige arbeid.

Ansvar

Store Norske skal oppfattes som en virksomhet hvor ansvar står sentralt. Det betyr at Store Norske har et ansvar for å drive best mulig i et langsiktig perspektiv, ha fokus på samfunnsansvar og god HMS-arbeid, samt bidra til at den enkelte medarbeider tar ansvar for egen og andres sikkerhet. Ansvar handler om å bry seg.

Lagånd

Store Norske er et lag hvor alle bidrar til å jobbe sammen mot felles mål. Virksomheten kjennetegnes av samhandling og involvering. Store Norske legger vekt på å utvikle og vedlikeholde god lagånd i bedriften.

Tilhørighet

Store Norske forbindes med tilhørighet og tilstedeværelse både i virksomheten og i svalsbarssamfunnet.

HMS Filosofi

I tillegg til å ha et solid fundament for huset, må vi også sørge for at det er en trygg og god "atmosfære" i huset slik at huset er trygt og sunt for folket som "lever og puster i det".

En viktig del av kulturen vår er at sikkerhet kommer først. Dersom en ansatt føler at jobben ikke er trygg og sunn, kan vi glemme å etablere en atmosfære av tillit og respekt for alle de andre elementene vi ønsker å bygge.

Vi mener at alle ulykker, skader og yrkesmessige sykdommer kan forebygges. Vårt mål er null skade på våre ansatte, entreprenører, samarbeidspartnere, kunder og samfunnet.

Store Norske Hus, Prinsipper

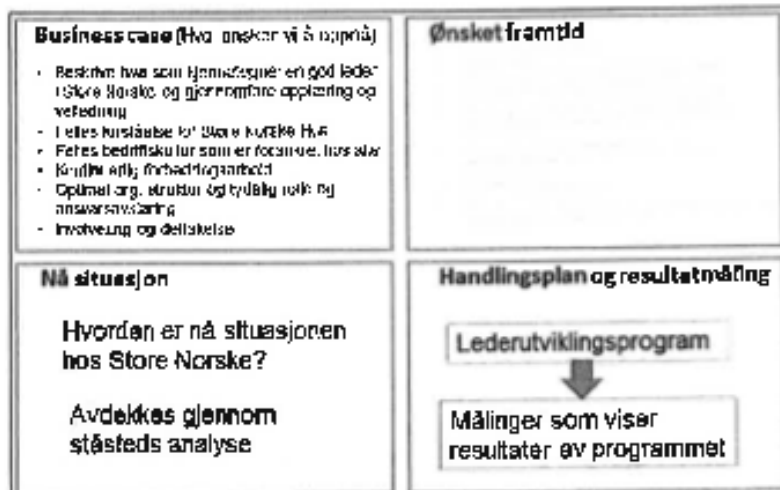
Prinsippene «SNH» er våre retningslinjer for å lykkes i alt vi gjør fra HMS til Systematisk problemløsning.

Vi har tre «SNH» Prinsipper og fire regler som benyttes.

Prinsipp 1 sier at vi skal alltid starte med å etablere et «Business Case» og vurdere hvordan våre aktiviteter påvirker sikkerhet, kvalitet, leveringstid eller pris. Et «Business Case» er en beskrivelse

av et problem eller en oppgave som vi ønsker å løse. I dette ligger en faktorientert beskrivelse av hva vi vil, hva er nå tilstand, hva er ønsket tilstand, hvordan skal vi komme dit og hvordan skal vi måle om vi er kommet dit.

For lederutviklingsprogrammet er det etablert følgende «Business case». Se figur 3.



Figur 3: A3 Lederutviklingsprogram Store Norske

Begrepet A3 viser til en internasjonal papirstørrelse. Innenfor Lean bedrifter betyr begrepet mye mer. Her brukes det som standardformatet for blant annet problemløsning, forslag, planer og statusoversikt. Alt dette blir beskrevet på en A3 s.de.

I A3-en skal nå-situasjonen beskrives og i Business Case lederutviklingsprogram, skal nå-situasjonen kartlegges gjennom intervjuer.

Prinsipp 2 gjelder hvordan vi organiserer ressursene.

Etabler de riktige teamene med riktig kompetanse i henhold til behovene i «Business Caseet». Definere rollen til hvert medlem i teamet. Inkluder alltid operatører, og få med nødvendig ekspertise og metodekompetanse.

Prinsipp 3 er å etablere og forbedre systemet – bruke de 4 reglene.

De 4 reglene er:

1. Standardisering av oppgaver basert på beste praksis.
2. Tydelige kunde og leverandørforhold.
3. Optimalisere flyt.
4. Stimulere til at alle hele tiden søker rot-årsak til problemer slik at man oppnår kontinuerlige forbedringer som en del av kulturen.

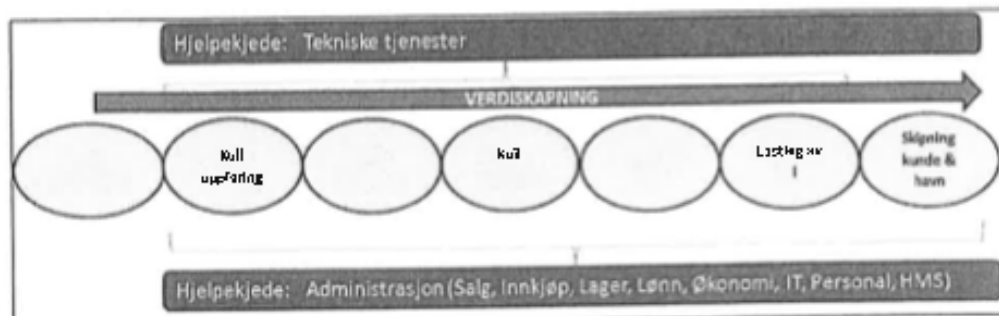
SNH Innhold – Trekantene

Midt i Store Norske Husset er det tre trekanter. I lederutviklingsprogrammet skal vi konsentrere oss om mennesker.

MENNESKER

I SNH starter vi ved å sette den organisatoriske strukturen og tydelig angi roller og ansvar. Organisasjonen må bygges slik at man hele tiden tilstreber å støtte verdiskapernde ansatte ved å ha en tydelig «Hjelpø kjode». Se figur 4.

- HMS har prioritet 1
- Lederrollen utøves i henhold til krav
- Roller, ansvar og myndighet er klart
- Felles bedriftskultur a jour holdes og etterleves
- Store Norske er en målstyrt bedrift
- Disiplin 5S
- Standardisert arbeid
- Kontinuerlig forbedring er en naturlig del av arbeidet



Figur 4: Store Norske Verdiskjede

Kritisk kompetanse må defineres for å kunne kontrollere og utvikle teknologi og mennesker. Å utvikle folk og organisasjon mot perfektjon krever sterkt lederskap.

Lederutviklingsprogrammet – praktisk gjennomføring

I MainTech sin anbefaling til gjennomføring, vil vi arbeide på en måte der lederutviklingen vil være personlig orientert og i stor grad være relatert til deltakernes virkelige arbeidssituasjon.

Fokus på leders vilje og evne til dynamikk og endring og til fokus på konkrete problemstillinger knyttet til endringsprosesser vil være et sentralt tema gjennom hele vårt arbeid.

Opplæringen foregår gjennom modulbaserte opplæring:

Modul 1

Lederrollen i Store Norske - lederskapets forutsetninger

Hensikt med denne modulen er å definere og identifisere den situasjon som lederen skal håndtere og avklare i hvilken grad han/hun identifiserer seg med det Store Norske Huset og Store Norskes ledelsesprinsipper. Videre skal det også avklares i hvilken grad leder og hennes leder har et sammenfallende syn på lederens oppdrag vedrørende ledelse og målstyring i egen enhet. Vi vil arbeide individuelt og i grupper og får på denne måten trening i å reflektere over egen situasjon sammen med andre.

Det vil gjennomføres hjemmeoppgave mellom modulene.

Læringsmål: Forstå og klargjøre egen rolle innenfor det Store Norske Hus, utarbeide måleindikatorer for egen enhet, gjennomføre målstyringsmøter og visualisere mål.

Modul 2

Hvordan opplever jeg min rolle som leder og hva ønsker jeg å oppnå med mitt lederskap

Hensikten med denne modulen er å arbeide med det personlige lederskap og bearbeide viktige utfordringer i egen lederrolle sammen med verdiene fra det Store Norske Hus. Ved å arbeide individuelt, i små grupper og i plenum får deltagerne trening i kommunikasjon og refleksjon over egen situasjon sammen med andre.

Læringsmål: Bli bevisst eget ståsted. Opprette "prosjekt meg selv" for videre læring og utvikling.

I tillegg til 2 dagers samling, tilbyr vi individuell coaching via telefon for de som har behov for tettere oppfølging. Dette avtales nærmere.

Modul 3

Samsplillet i egen enhet, Implementering 5S

Hensikten med denne modulen er å vurdere samsplillet i egen enhet. Avklare roller og ansvar og benytte 5S som verktøy til hjelp i det daglige arbeid med disiplin, orden og systematikk. Arbeidet vil foregå i plenum, individuelt og ute i de enkelte avdelinger.

Læringsmål: Team og lederer i god balanse. Forbedre evnen til å sette ting i system, observere og reflektere sammen. Opplæring i Lean-verktøyet 5S og kunne utarbeide implementeringsplan for 5S.

Modul 4

Ledelse i praksis - utvikling av medarbeiderskap og fundert kollegialt samarbeid

I denne modulen arbeider vi med lederrollen. Vi tar opp konkrete temaer fra deltageres virkelig arbeidssituasjon og bearbeider disse i smågrupper. Ved arbeid i gruppe vil læring oppstå gjennom å lytte, observere og gi og få tilbakemeldinger. Det vil bli lagt vekt på å bli bevisst egen evne til å omsette egen kompetanse i handling.

Læringsmål: Evne til å skape gode situasjoner hvor en kan utvikle kontakt og samarbeid, og skape gode prosesser på gruppenivå.

Modul 5

Standardisert arbeid og kontinuerlig forbedring

Hensikten med denne modulen er å lære hvordan man skal definere kritiske prosesser og hvordan utarbeidelse av standard operasjons prosedyrer (SOP-er) kan gjennomføres. SOP-er følges opp av målinger/observasjoner, grunnårsaksanalyser, korrektive tiltak og forbedringer. SOP-er danner også grunnlag for opplæring.

Læringsmål: Lære metodikk for å sikre at arbeidsprosesser i egen enhet er under kontroll og kontinuerlig forbedres.

Tidsplan gjennomføring

Lederutviklingsprogrammet starter i slutten av september og vil vare ut våren 2013. Samlingene vil løpe over to dager.

Vi gleder oss til lederutviklingsprogrammet og alle samlingene med dere.