

Roger Klev
SINTEF Teknologiledelse
Kunnskap og strategi

VLU 1998-2000

Videregående lederutvikling i HAMP

Innhold

1. Innledning	3
2. Generelle betraktninger om lederutvikling, læring og organisasjonsutvikling.....	3
3. Utforming av VLU 1998-2000	6
3.1 Ideer og ambisjoner	6
3.2 Roller og arbeidsoppgaver.....	7
3.3 Beskrivelse av programmet	8
3.4 Samlingene	9
4. Vedlegg 13	
4.1 Vedlegg 1: Eksamensoppgaver VLU 1998- 2000	13
4.2 Vedlegg 2: Litteratur.....	15

1. Innledning

VLU 1998-2000 (heretter kun omtalt som VLU) er et lederutviklingsprogram i HAMP, der målsettingen er å kvalifisere ledere som kan bidra til å ta større fremtidige lederutfordringer i organisasjonen. I tillegg er det viktig for HAMP, for å være en attraktiv arbeidsgiver, å kunne tilby et utviklende tilbud for ambisiøse medarbeidere som ønsker å kvalifisere seg til nye utfordringer. VLU som program har vært kjørt i flere runder gjennom de siste årene, noen ganger som et felles program i divisjonen og noen ganger som enkeltstående program gjennomført for og av de enkelte enheter. I den siste runden, som danner grunnlaget for dette dokumentet, var man tilbake til et felles program for hele HAMP. Programmet har hatt 27 deltakere fra produksjonsenheter, støttefunksjoner og salg. Det har vært gjennomført 8 samlinger i perioden fra september 1998 til juni 2000, og hver samling har hatt et omfang på ca 3 fulle dager (se kap 3 for en nærmere beskrivelse av programmet). Et eksamensrettet etterutdanningskurs innenfor NTNU ble gjennomført som en integrert del av VLU, med eksamen den siste samlingen.

Dette dokumentet vil for det første gi noen perspektiver på lederutvikling generelt, og hvilke konkrete ideer som lå til grunn for design av denne runden av VLU. Deretter vil vi beskrive hvordan programmet aktuelt sett ble gjennomført, før vi går over til en mer kritisk gjennomgang av de erfaringene som er høstet. Til sist vil vi oppsummere de viktigste anbefalingene i forhold til en eventuell ny runde VLU (eller tilsvarende program).

2. Generelle betraktninger om lederutvikling, læring og organisasjonsutvikling

Lederutviklingsprogrammer har tradisjonelt vært ensbetydende med kurs rettet mot ledere som individer. Grunntanken har vært at man kan ta et individ ut av sin arbeidssituasjon, forandre det gjennom foredrag og øvelser, og sende det tilbake til sin arbeidshverdag og gjennom dette oppnå ikke bare en individuell utvikling, men også

en utvikling i større deler av organisasjonen. Det er flere grunner til å være kritisk til slike antagelser:

- For det første er ledelse grunnleggende relasjonell. Lederen blir ikke formet bare av sin fagkunnskap, men også de han eller hun arbeider sammen med i sin hverdag. Den individuelle faglige læringen kan kanskje øke lederens potensiale for å opptre på en annen måte enn tidligere, men dersom omgivelsene lever etter de samme forventninger og antakelser som tidligere, vil rollen i praksis bli den samme gamle.
- For det andre formes lederrollen av små hverdagslige mekanismer i langt større grad enn gjennom de enkeltstående individuelle læringssituasjonene. Du blir sannsynligvis det du blir vurdert etter over tid.
- For det tredje er målet med kompetanseutvikling egentlig bare unntaksvis den individuelle kompetanseutviklingen i seg selv. Målet er en bedring i organisasjonens kapasitet til å møte nye utfordringer. Derfor burde man i utgangspunktet sette utviklingen av organisasjonen i fokus, og se på i hvilken grad lederutviklingen kan utformes til å være et mest mulig egnet virkemiddel.

I et relasjonelt perspektiv vil lederutvikling ikke bare involvere ledere som individer, men ledere i deres utøvende roller. Skal man utvikle dyktighet i en type aktivitet skjer dette best gjennom en læringsprosess knyttet nettopp til denne typen aktiviteter. Det skjer i en prosess som kombinerer forståelsen av grunnleggende mekanismer og verktøy med en trening i å være i og håndtere nye typer situasjoner, sammen med en refleksjonsprosess for å knytte de konkrete erfaringene til en rolleforståelse.

Utviklingsarbeid kan også ses i et maktperspektiv. En viktig problemstilling som man lett møter i lederutviklingssammenheng er at det dannes en barriere mellom det som er eksisterende tankegods i organisasjonen, og noe helt annet som fremmes som viktig i og blant deltakerne i lederutviklingsprogrammet. Et noe naivt syn på kunnskapsutvikling og spredning skaper gjerne et bilde av nye tanker og ideer som flyter lett via deltakerne til resten av bedriften, og som bedriften så kan dra nytte av. Det vi erfarer er at nye ideer egentlig aldri "spres" som en eller annen positiv epidemi. Spredningen skjer kun i den grad man greier å involvere andre på en måte slik at de selv får et genuint eierskap til kunnskapen. Den må med andre ord reproduseres i bedriften gjennom prosesser som trekker med såvel øvrige ledere som medarbeidere i

de ideene og konseptene som introduseres. Dersom dette skal skje, må det finnes relasjoner og prosesser som trekker de andre med. Lederteamet kan og bør f.eks. spille en aktiv rolle på selve samlingene, og ikke bare bli eksponert for innspillene fra samlingene gjennom deltakerne i ettertid. Andre i bedriften kan og bør delta i samlinger, prosjekter og prosesser der fruktbare innspill fra samlingene finner sin konkrete forankring i bedriften. Poenget er å unngå å henge fast i en eller annen forestilling om at kunnskap spres gjennom si egen iboende godhet, og i stedet basere seg på at det skjer gjennom aktiv involvering.

En organisasjon er en nokså stabil maktstruktur, ikke bare gjennom at aktører har stabile posisjoner, men også gjennom den effekten som innarbeidete mekanismer har på å forme vår hverdag. Vi kan kort sagt si at det er tre grunnleggende og forskjellige mekanismer som styrer og koordinerer vår organiserte adferd; det første er en organisasjonsstruktur og vår aksept av denne, dvs at vi har definerte makt og autoritetsrelasjoner mellom personer som er klare og legitime. Det andre er at det finnes uformelle sosiale normer og verdier som over tid skaper en kollektivt koordinert forutsigbar adferd. Den tredje sentrale mekanismen er det vi i denne omgang vil benevne som "systemer"; det vil si rutiner, prosedyrer, informasjonssystem, lønssystem, kvalitetssystem etc., som er bevisst designede mekanismer som i hverdagen fungerer styrende.

Det er i dette perspektivet det er viktig å se et program i en større sammenheng av prosesser som former ledere i bedriften. Vi blir sterkt påvirket av hvordan vi måles og verdsettes i bedriften. Dette gjelder både de formelle systemene vi har for å måle og verdsette, og de mer uformelle som kommer til syne gjennom oppmerksomhet og positiv eller negativ respons. Hva er det en leder blir observert og målt på, og hva er det som avgjør om man blir vurdert til å ha gjort en god jobb som leder?

De generelle kravene til et *lederutviklingsprogram*, dersom det skal tjene et direkte og klart utviklingsformål for organisasjonen, handler derfor i stor grad om forankring i strategiske utfordringer og om å være mest mulig påkoblet de utfordringer og endringsprosesser som prioriteres og fokuseres i organisasjonen. Det handler om å skape prosesser og arenaer der de viktigste aktørene trekkes med.

3. Utforming av VLU 1998-2000

3.1 Ideer og ambisjoner

Følgende konkrete punkter lå til grunn for utformingen av denne utgaven av VLU:

- VLU skal bidra til å forme ledere med en kompetanse som er viktig for å møte fremtidige utfordringer og å nå HAMPs målsettinger. På det tidspunktet da VLU ble designet forelå et nytt verktøy for vurdering av ledere i HAMP. Som grunnlag for utformingen av dette verktøyet (HLDP) ble ønsket lederkompetanse definert. VLU tok utgangspunkt i de kompetanseområdene som ledere skal bli vurdert etter, i design av faglig fokus.
- VLU er et program og forum for deltakerne i programmet, men det er viktig å skape mekanismer som overfører kunnskaper og erfaringer fra VLU til andre deler av organisasjonen. Programmet skal være godt forankret både i HAMP lederteam og i de enkelte organisasjonssenheter som deltakerne er rekruttert fra.
- VLU-deltakerne skal ha koblinger til utviklingsprosesser i enhetene. Dette skal både bidra til god forankring og knytte faglig kunnskap til praktisk utviklingsarbeid.
- Ledere som lærere. VLU skal være et program der deltakerne får anledning til å lære av andre ledere i HAMP, gjennom at disse inviteres til å være forelesere og diskusjonspartnere på samlingene.
- VLU skal også være et virkemiddel for å bidra til utvikling av deltakerne i henhold til deres individuelle utviklingsplan. Utformingen av en slik plan skjer i samarbeid mellom deltaker og den nærmeste leder. Den nærmeste leder sin oppfølging av deltakernes utvikling er viktig og skal evalueres.
- VLU skal koble faglige diskusjoner til konkrete utfordringer i HAMP. Programmet skal bidra til å skape nettverk mellom deltakere, gjensidig innsikt i de ulike enhetens utfordringer og understøtte forståelsen av HAMP som helhet. Dette skjer blant annet gjennom at samlinger legges ut til de enkelte enheter og fokuserer utviklingsprosesser som er spesielt sentrale i disse enhetene.
- Deltakerne skal involveres i gjennomføring av programmet. De skal selv ta ansvar for å formidle til egen organisasjon, de skal selvorganisere møter og faglige

aktiviteter mellom samlingene, og de skal delta i utforming og gjennomføring av en samling.

- VLU skal inneholde et tilbud om eksamen i NTNUs etterutdanning, basert på det faglige innholdet i programmet.

3.2 Roller og arbeidsoppgaver

Et viktig poeng i utformingen av programmet har vært at det ikke bare er deltakere og fagstab er i sentrum for læringsprosessen, men der også andre spiller viktige roller.

For eksempel bør lederne til de som er deltakere i programmet ha en klar oppfatning av hva de ønsker som resultat av deltakelsen i programmet, og de bør spille en oppfølger-rolle i forhold til å realisere disse ønskene. I det hele tatt er det snakk om en rekke potensielle koblinger og roller i forbindelse med å realisere den tette integrasjonen mellom program og løpende utvikling. Det er en fare for en for stor kompleksitet både når det gjelder å avklare hva man ønsker å realisere, og når det gjelder å følge opp i praksis. En måte å håndtere kompleksiteten på er å definere hvilke roller og arbeidsoppgaver ulike aktører har/bør ha i tilknytning til programmet. Disse rollene vil nettopp definere hvordan enkelte aktører vil ha et ansvar for utvikling, på en slik måte at de vet hva som er forventet og hva de vil bli fulgt opp på.

Følgende ideelle rollefordeling ble lagt til grunn for å skape både gode samlinger, forankring i HAMPs strategi og kompetansekrav, og kobling mellom VLU som program og de ulike organisasjonsenhetene deltakerne er rekruttert fra:

HAMPs ledelse

- Definere kompetansekrav og klargjøre hvilke kriterier ledere skal og vil bli vurdert etter
- Klargjøre kriterier for rekruttering til programmet
- Etterspørre/følge opp ledere som har deltakere i programmet med hensyn til hva de gjør for å understøtte lederutviklingen

Ledere som har deltagere med i programmet

- Være tydelige, overfor deltakeren, på bedriftens og avdelingens forventninger
- Bidra til å lage utviklingsplan for deltakeren

- Følge opp den enkelte deltakers utvikling gjennom medarbeidersamtaler, HLDP etc
- Delta på informasjons- og diskusjonsmøter med deltakere i programmet for å tilføre erfaring og kunnskap, og for å lære selv

Deltakere

- Definere egne utviklingsmål og arbeide for disse
- Være aktive deltagere på samlingene
- Formidle kunnskap fra programmet inn mot eget "hjemmemiljø"
- Ta ansvar, sammen med de andre i den lokale gruppen, for å gjennomføre en VLU-samling

VLU stab

- Hovedansvar for utvikling av programmet
- Forankring av programmet mot HAMPs ledelse
- Administrasjon og informasjonsflyt
- Totalansvar for at samlingene fungerer som et positivt læringsmiljø i tråd med skisserte ambisjoner med hensyn til kompetanseområder og koblingen til bedriftens utviklingsprosesser

3.3 Beskrivelse av programmet

Programmet består av 8 samlinger, hver på 2-3 dager. Programmet har hatt 27 deltakere fra produksjonsenheter, støttefunksjoner og salg. Det har vært gjennomført 8 samlinger i perioden fra september 1998 til juni 2000. Deltakerne fra de enkelte enheter har formet lokale grupper som både samordnet faglig arbeid i arbeidsperioden mellom samlingene, delte erfaringer med å være VLU-deltaker og som i tillegg har hatt et ansvar for å, sammen med staben, gjennomføre en VLU-samling ved "sin" enhet. Fagstabene har gjennomført minst ett møte med hver gruppe utenom felles samlinger. Et eksamensrettet etterutdanningskurs innenfor NTNU ble gjennomført som en integrert del av VLU, med eksamen den siste samlingen.

3.4 Samlingene

Samling 1: Oppstart, bli kjent, teambuilding. Oppdal

- Hensikten med VLU. Krav til deltakere. *Ingvar Stadheim*
- Gjennomgang av VLU. *Eli Dahle og Roger Klev*
- The Basics of Team Development. Visjonstenking. *Mara Senese*
- Gruppeøvelser i Villmarksleiren. *Instruktører fra Villmarksleiren.*

Samling 2: Strategi og marked. Oslo

- Hvordan har gruppene fungert i mellomperioden ?
- Strategiprosesser / HAMP's strategi. *Eivind Reiten*
- Internasjonal satsing. Behov for ledere/kompetanse. *Tormod Bjørk*
- Utfordringer for metallverkene i Norge. *Truls Gautesen*
- Strategiske utfordringer kommersielt område. *Jon-Harald Nilsen*
- Utfordringer for støperisektoren. *Svein Richard Brandtzæg*
- Organisering av produktområdene. Globale utfordringer. *Helge Jansen*
- Trading som funksjon og bidrag til verdikjeden. *Harald Ødegård*
- Formidling av inntrykk til egen organisasjon. World Café - teknikken. *Mara Senese*

Samling 3: TPM, IT & OU. Karmøy

- Fremtidens organisasjon. Kompetanse - støttefunksjoner vs drift. IT som kunnskaps-, lærings- og samarbeidsteknologi. *Roger Klev og Reidar Gjersvik*
- Praktisk erfaring fra innføring SAP/BRO. Diskusjon. *Otto Brandal og Mia Larsen*
- TPM - Bakgrunn/idè. Hvorfor startet vi ? *Svein Richard Brandtzæg*
- TPM i praksis: Hva er TPM i dag? Forandring i ledelse - TPM i praksis. *Bernt Nagell*
- Diskusjon med utgangspunkt i TPM-foredragene, mellom VLU-deltakere og et panel av ledere fra Hydro Karmøy

- Hva har vi lært - hvordan bruker vi det vi har lært? Kommunikasjon - formidling. Personlig utvikling. *Mara Senese*

Samling 4: HMS, Årdal

- HMS workshop - bevisstgjøring, HMS-tenking og trening av arbeidsformer. *Ingrid Sanderud, Øystein Fossen, Leif Hellebø*
- Diskusjon om HMS og ledelse mellom VLU-deltakere og et panel av HAMP-ledere. *Øystein Fossen*
- Gruppearbeid - egne handlingsplaner for HMS. *Ingrid Sanderud*
- HMS. Filmen "Remember Charlie"
- Personlig utvikling. *Mara Senese*

Samling 5: Framtidens organisasjon og ledelse. Trondheim

- Kunnskap, læring, utvikling. *Roger Klev*
- Gruppevis avreise til ulike fagmiljø; kollokvier, forelesninger m.m.
 - SINTEF Tele og Data. Kontaktperson: *Mette Vestli*
 - SINTEF Teknologiledelse, Kunnskap og Strategi. Kontaktperson: *Arne Carlsen*
 - Forelesning i Organisasjonsutvikling, NTNU. Foreleser: *Morten Levin*
 - Statoil Forskningscenter. Kontaktperson: *Vidar Hepsø*
- Gruppearbeid - World Café. Produksjon av "avisartikler" for formidling av ideer og inntrykk. *Roger Klev*
- Framtidens ledere i teknologibasert virksomhet. *Morten Levin*
- The Dream Society - krav og betingelser for framtidens ledere. *Rolv Jensen*
- Gruppevis avreise til kollokvier med bedrifter/organisasjoner.
 - Teeness. Kontaktperson: *Knut Stokland*

- Energis. Kontaktperson: *Catharina (Tina) Lindheim*.
- Computas. Kontaktperson: *Gunnar John Coll*
- ICG Nukleus. Kontaktperson: *Reidar Gjersvik*
- Gruppearbeid - World Café. Produksjon av "avisartikler" for formidling av ideer og inntrykk. *Roger Klev*

Samling 6: Studietur til Finland, m/bedriftsbesøk

- Finland; Historie, kultur, samfunn og politikk. xxx
- Bedriftsbesøk Nokia.
 - Human resources. Values as guiding principle. *Sonja Weckström-Nousiainen*,
 - Competence development. Management & Leadership Development activities today. *Kristiina Fromholtz-Mäki*
 - Nokia future terminals. *Simon Bennett*,
 - Caring of employees. Emotions as resource. *Esa Saarinen*
- Bedriftsbesøk Marimekko
 - Emotional management. *Kirsti Paakkanen. Torfinn Slåen*.
- Idepro-teknikken. *Torfinn Slåen*

Samling 7: HAMPs utfordringer. Høyanger.

- Orientering om Fundo. Bedriftsbesøk. *Arvid Ullabø*.
- HAMP - strategi og utfordringer. *Jon-Harald Nilsen, Truls Gautesen, Marianne Aamodt, Ingvar Stadheim*
- Forberedelse til eksamen. *Roger Klev*
- Kreativitet, kunst og kunnskap. *Mara Senese*
- Kunstnerisk formgiving gjennom støping i aluminium. *Lokale kunstnere*.

Samling 8: Eksamen. Sunndalsøra

- Arbeid i grupper med oppgaver knyttet til HAMPs utfordringer
- Eksamen. Presentasjon av gruppearbeid og diskusjon mellom gruppe og panel bestående av ledere i HAMP, faglærer og ekstern sensor.

4. Vedlegg

4.1 Vedlegg 1: Eksamensoppgaver VLU 1998- 2000

Oppgave 1:

HAMP ser det som viktig å utvikle et felles verdigrunnlag for organisasjonen.

- Diskuter betydningen av felles verdigrunnlag for HAMPs videre utvikling.
- Hvordan ville dere gå fram for å finne fram til de viktige verdiene, og hvordan ville dere arbeidet som ledere for å sikre at verdiene virkelig blir et felles grunnlag?

Oppgave 2:

Ledelsen i HAMP ser det som viktig å bli dyktigere til å fungere som et team. **Noen** stikkord er at ledergruppen har vokst, det er et grunnleggende behov for gjensidig tillit, og man ser det som viktig med helhetsforståelse og evne til å gjøre strategiske valg av betydning for utvikling av HAMP.

Dere har fått i oppdrag å skissere et opplegg for utvikling av lederteamet.

Tidsperspektiv 2 år.

Skisser planen deres for lederteamet, og legg vekt på å diskutere både utfordringer og tiltak, og ikke minst på å begrunne tiltakene og forklare **hvorfor** de er viktige.

Oppgave 3:

Beskriv 2-3 kunnskapsområder som dere mener danner et viktig grunnlag for HAMPs fremtidige utvikling. Begrunn.

Velg et av disse, og beskriv hvordan dere som ledere i HAMP vil jobbe for å utvikle disse kunnskapsområdene.

Oppgave 4:

Beskriv strategiprosessen i HAMP, slik dere kjenner den. Gjør en kritisk drøfting av den, og klargjør hva dere eventuelt ville gjort på en annen måte. Legg vekt på å

diskutere koblingen mellom formelle strategiprosesser og den kontinuerlige utviklingen av organisasjonen.

Oppgave 5:

Det er fortsatt en stor utfordring i HAMP å få ned antall skader. Dette arbeidet har vært fokusert i mange år.

Gjør en vurdering av hvorfor tiltakene så langt ikke har hatt de resultatene man hadde som målsetting, og beskriv hvordan dere vil arbeide som ledere for å bedre resultatene.

Oppgave 6:

Anta at HAMP har besluttet å etablere et nytt anlegg for produksjon av 400 000 tonn pressbolt. Dere har frie tøyler til å skissere hvordan denne fabrikken bør organiseres og ledes for å bli den mest effektive smelteren i verden.

Pek på de tre viktigste forskjellene mellom deres forslag og slik fabrikker drives i HAMP i dag, og forklar *hvorfor* dere det vil være fordelaktig å gjøre disse endringene fra vanlig praksis, i den nye fabrikken.

4.2 Vedlegg 2: Litteratur

Etter behov: Innføringsbok i organisasjon og ledelse:

- Levin, Fossen, Gjersvik: Ledelse og teknologi. Universitetsforlaget 1994

Artikler/kapitler

- C. Argyris: A leadership dilemma. Skilled incompetence.
- I.Nonaka, H. Takeuchi, K.Umemoto: A theory of organizational knowledge creation.
- Arlie Hochschild: "When Home becomes work and work becomes home"..
- M.E. Porter, Competitive Advantage, kap 1 og 2, Free Press 1985
- C.K. Prahalad & G. Hamel, "The Core Competence of the Organization, Harvard Business Review, (May-June) 1990, 79-91.
- HMS-workshop. Utdelt mappe
- C.Argyris og D.A.Schøn: "Organizational learning II" kap 1
- 1997
- Arie deGeus: "The Living Company" kapitlene 1-4, 1997
- ParkerPalmer: Leading from within.
- W. Isaacs: "Dialogic leadership" The System Thinker, Pegasus Communications, februar 99
- M.Hammer: "Reengineering Work: Don't automate, obliterate", Harvard Business Rev., Jul-Aug'90
- P.J.Kolesar: "Vision, values, milestones: Paul O'Neill starts total quality at Alcoa" 1993
- Case 1. Knowledge management i British Petroleum.
- Case 2. Knowledge Management. Farmasi-bedrift.

Tilleggsressurser:

- J. Pfeffer: "People as the source of real competitive advantage".
- Praktisk økonomi og ledelse. xxxx 1997

- M.A. Peteraf: "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", Strategic Management Journal, Vol 14. 179-191, 1993
- Jeff Dooley: Aikido for Change Leaders. Kapittel fra "The dance of change" av P.Senge