

Masteroppgave

**Har styrelederprogrammet ført til økt opplevelse av
profesjonalisering for styrelederne?**

En evaluering av styrelederprogrammet til Coop NKL, 2006

av

Anders Haneborg

Master i ledelse, spesialisering i personalledelse og kompetanseutvikling

Org 500

Institutt for innovasjon og ledelse

Universitetet i Agder, Grimstad

29. mai, 2009

Sammenfatning

Styreledere i Coops sine samvirkelag ble invitert til å delta på et kompetanseutviklingsprogram. De deltok ikke i utformingen av målsettingen for programmet, og har ikke innsikt i hva som ligger som overordnet mål bak de enkelte temaene i programmet. Derfor baserer de seg på egne forventninger som er knyttet til kunnskapsgapet de har opplevd.

For å forstå kompetanseprogrammet velger jeg å definere kompetansebegrepet med begrepet "handlingskompetanse". Handlingskompetanse består av fire kompetanseelementer. Metodekompetanse (evne til å anvende verktøy og metoder, f.eks konfliktløsning, teamteori, evaluering), Læringskompetanse (evne til innlæring eller internalisering, anvende den nye kunnskapen og organisasjonslæring), Relasjonskompetanse (bygge tillit, prestasjonshjelp, tilbakemeldinger), Oppgaveorientert fagkompetanse (økonomiforståelse som nøkkeltall, strategiarbeid).

Datainnsamlingen har jeg foretatt ved bruk av dokumentanalyse, strukturerte intervjuer, småprat og gjennom observasjoner på hovedkontoret til Coop NKL.

Nord- Norsk Lederutvikling, heretter omtalt som NNL, utviklet målene for programmet på bakgrunn av en bestilling og ønsker fra et ikke representativt utvalg av styreledere. NNL var ansvarlig for utarbeidelsen og gjennomføringen av programmet. Bestillingen kom fra Norges Kooperative Landsforening, heretter referert til som Coop NKL eller bare NKL.

Klare funn viser at programansvarlig fokuserer på å tilegne deltakerne metodekompetanse, relasjonskompetanse og læringskompetanse for å sette styreledere i stand til å utføre sine oppgaver på en profesjonell måte. Deltakerne på sin side forventer nesten utelukkende å tilegne seg mest mulig oppgaveorientert fagkompetanse. Deltakerne ser i liten eller ingen grad at de kan direkte anvende den kompetansen programmet tilfører og at dette skal gjøre dem mer profesjonelle.

Jeg vil argumentere for at deltakerne vil kunne anvende relasjonskompetansen, med vel så stor suksess som den oppgaveorienterte fagkompetansen. Svakheten med programmet er slik sett at deltakerne ikke har noen eierfølelse til bakenforliggende ideer i valg av innhold. En mulig måte å bevisstgjøre deltakerne på hvordan de kan anvende sin nyervervede

kompetanse, er nettopp og gjøre dem kjent med argumentene for de ulike valgene som ble gjort i forhold til valg av innhold.

Forord

I denne masteroppgaven har jeg evaluert ett kompetanseprogram for styreledere og potensielle nye styreledere, til samvirkelag med i tilknytning til Norges Kooperative Landsforening (Coop NKL). Jeg ønsker gjennom denne oppgaven å sette spesielt fokus på kompetansebegrepet og hvor viktig det er å jobbe med alle sider av egen kompetanse for oppnå større grad av profesjonalitet i sitt virke. Ved å benytte handlingskompetanse som min forståelse av kompetansebegrepet, har jeg fått økt forståelse for utfordringene og fordelene med strategisk kompetanseutvikling.

Jeg vil takke organisasjonsdirektør Odd Rune Andersen for at jeg fikk anledning til å skrive min masteroppgave i Coop NKL. Han og seniorkonsulent Arne Solli, bidro på en veldig positiv måte til at jeg fikk tilgang til datamateriale, nøkkelpersoner i organisasjonen og stilte seg løpende tilgjengelig for å svare på spørsmål. Jeg vil også takke styreledere og daglige ledere som deltok i intervjuene.

Min veileder Ivar Amundsen har gjennom hele prosessen vært til stor hjelp og vist overveldende tålmodighet. Jeg vil takke han for de gode spørsmålene, hans betydelige faglige støtte og hans tro på både meg og oppgaven.

Prosesen med masteroppgaven har trukket ut. Gjennom hele dette arbeidet har jeg fått god hjelp og støtte fra mine venner og familie. Jeg vil særlig takke Monica, Marie, Christian, Mamma og Pappa.

Oslo 2. Juni, 2009

Anders Haneborg

Innholdsfortegnelse

Har styrelederprogrammet ført til økt opplevelse av profesjonalisering for styrelederne?	1
Sammenfatning.....	2
Forord.....	4
<i>Innholdsfortegnelse</i>	5
1.0 Innledning	7
1.1 Konteksten for endringen	7
1.1.1 Kort historikk om Coop	7
1.1.2 Samvirkeskolen	8
1.1.3 Verdikompasset	9
1.1.4 Organisering av et samvirkelag.....	9
1.2 Drivkreftene for endring	11
1.2.1 Drivkrefter for å etablere styrelederprogrammet.....	11
1.2.2 Styrelederprogrammet	13
1.2.3 Invitasjon til styrelederprogram	15
1.3 Problemstilling	17
2.0 Teori	20
2.1 Planlagt endring	20
2.1.1 Drivkrefter for endring.....	21
2.1.2 Endringens innhold og omfang.....	23
2.1.3 Endringens kontekst	24
2.1.4 Endringsprosessen	24
2.1.5 To hovedstrategier for endring.....	26
2.2 Handlingskompetanse	30
2.2.1 Læringskompetanse relatert til styreledere	31
2.2.2 Sosial- og relasjonskompetanse relatert til styreledere.....	35
2.2.3 Oppgaveorientert fagkompetanse relatert til styreledere.....	45
2.2.4 Metodekompetanse relatert til styreledere.....	51
2.2.5 Andre forståelser av kompetansebegrepet.....	58
3.0 Metodebeskrivelse.....	60
3.1 Innledning	60
3.2 Evalueringsteori	60
3.3 Evaluering av styrelederprogrammet 2006/ 2007 i Coop	62
3.3.1 Prosjektets fire faser	63
3.4 Utvalg	64
3.4 Innsamling av data	66
3.4.1 Bruk av lydopptaker	67
3.4.2 Mine kontaktpersoner i organisasjonen.....	68
3.4.3 Dataanalyse.....	68
3.4.4 Andre informanter i organisasjonen.....	69
3.5 Utarbeidelse av intervjuguide.....	69
3.6 Fenomenologisk analyse	71
3.6.1 Meningsfortetting	71
3.6.2 Meningsstolkning og validitet	72
3.7 Reliabilitet	73
4.0 Presentasjon og drøfting.....	74
4.1.1 Forventninger til rolleavklaring.....	74
4.1.2 Forventninger til oppgaveorientert faglig innhold	75
4.1.3 Forventninger om å bygge nettverk og erfaringsoverføring	76
4.1.3 Forventninger om team som metode og arbeidsform.....	78

4.1.4 Forventninger om presentasjon om Coop.....	78
4.1.5 Manglende forventinger til relasjonelt innhold.....	79
4.2 Evaluering av innholdet i programmet	79
4.2.1 Oppgaveorientert fagkompetanse	80
4.2.2 Læringskompetanse.....	89
4.2.3 Metodekompetanse	92
4.2.4 Relasjonskompetanse	95
4.2.5 Avvik mellom forventninger og mål.....	105
4.3 Evaluering av endringer	108
4.3.1 Opplevde endringer sett fra et brukerperspektiv.....	108
4.3.2 Opplevde endringer sett fra et beslutningsorientert perspektiv	113
4.3.3 Opplevde endringer fra daglig leders perspektiv	113
4.4 Innspill til Coop NKL	115
4.4.1 Styrelederne fra de små samvirkelagene har behov for kunnskap om coop systemet.....	115
4.4.2 Profesjonalisering skjer gjennom hele handlingskompetansen.....	115
4.4.3 Kompetansebasert og relasjonsbasert tillit.....	116
4.4.4 Økt forståelse for hva som særpreger Coop.....	116
4.5 Konklusjon.....	117
5.0 Begrepsforklaringer	119
6.0 Kildeliste.....	120
6.1 Forfattere	120
6.2 Lovtekster.....	121
6.3 Vedlegg.....	121
Vedlegg 1.....	122
Vedlegg 2.....	127
Vedlegg 3.....	129
Vedlegg 4.....	131
Vedlegg 5.....	132

1.0 Innledning

Programmet jeg evaluerer heter: "Kompetanseprogram for styreledere og potensielle styreledere." Det blir heretter referert til som styrelederprogrammet eller programmet. I og med at kompetansebegrepet er så sentralt for programmet, ser jeg det som viktig å forklare hva jeg legger i begrepet.

I denne oppgaven har jeg valgt å dele opp kompetansebegrepet i fire komplementære deler: Læringskompetanse, sosial- og relasjonskompetanse, oppgaveorientert fagkompetanse og metodekompetanse. Samlet utgjør disse kompetansedelene, en persons handlingskompetanse. Denne oppgaven er strukturert etter denne forståelsen av kompetanse. Det gjelder i presentasjon av teori, i drøfting og i konklusjon.

Jeg har valgt å se på styrelederprogrammet som et planlagt utviklingsprogram. Forståelsen av hva planlagt endring krever i forarbeid, igangsetting, prosess og evaluering, preger også denne oppgaven i stor grad.

1.1 Konteksten for endringen

1.1.1 Kort historikk om Coop

Under den industrielle revolusjon jobbet mange arbeidere lange dager i spinneriene med dårlige betingelser. Det enkelte selvskap hadde egne butikker der de solgte mat og klær for arbeiderne. Varene hadde ikke særlig god kvalitet og prisene var relativt høye. Som en reaksjon til dette tok fire arbeidere et initiativ og etablerte sin egen butikk. De forhandlet med grossister og produsenter, og fikk tak i kvalitetsmatvarer til en bedre pris.

Forretningsideen var at alle som handlet skulle skyte inn kapital i selskapet, eie en like stor del og ta utbytte fra overskuddet ut i fra hvor mye en handlet i løpet av året. Året var 1844 og stedet var Rochdale, England. Dette la grunnlaget for all kooperativ virksomhet i hele verden.

Over 150 år senere er kooperativet etablert i nesten alle land på alle kontinenter. De samme idealene råder, samtidig som innpakning, design og konsept endrer seg i tråd med utviklingen for øvrig. Kooperasjonen er overraskende nok også veldig godt utbredt i kapitalismens høyborg, USA. Bare i Norge omsetter COOP for rundt 34 milliarder kroner i året.

1.1.2 Samvirkeskolen

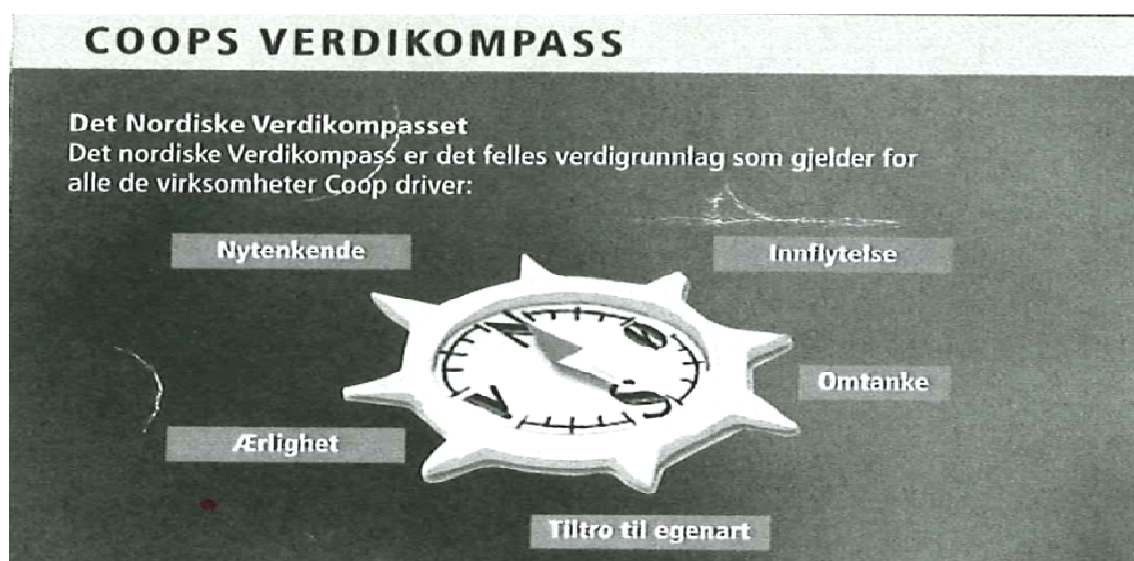
I likhet med mange andre norske institusjoner og bedrifter, ønsket kooperasjonen å etablere et egnet utdanningsprogram for egne ansatte. I 1938 fikk en avholdsmann fra Trondheim i oppgave å finne en tomt for et utdanningscenter for samvirkelagene. For å unngå at kursdeltagerne på kveldene skulle reise til byen for å drikke, sikret han foreningen en tomt på ca 50 mål i Bærum. I 1940 var bygningsmassen nesten ferdigstilt.

Under tyskernes bombing av flyplassen på Fornebu, bombet de også et barnehjem på Strand drevet av Sanitetsforeningen. Sanitetsforeningen søkte derfor etter nye lokaler. Den tyske okkupasjonsmakten beslagla Samvirkeskolen og hadde til intensjon å bruke bygget til administrasjon og oppholdssted for tyske barn. Sanitetsforeningens barnehjem ble flyttet til Samvirkeskolen før tyskerne fikk tatt det i bruk. Dermed unngikk man at tyskerne tok beslag i skolen. Den tyske okkupasjonsmakten ønsket å bygge tillit blant nordmenn og ønsket derfor ikke å kaste ut barna og lot saken ligge.

I 1945 ble skolen endelig tatt i bruk. Samvirkeskolen tilbød kurs og utdanning innenfor varehandel og de kooperative ideer for ansatte i norske samvirkelag. Ved å skolere egne ansatte ønsket man å bygge opp under egen kultur og ideologi. Utover den rent teoretiske undervisningen, var det også viktig å legge vekt på det samfunnsansvar som kooperativet tok på seg. På skolen fikk deltakerne anledning til å bygge nettverk med andre medarbeidere lokalt og/ eller rundt i landet. Samvirkeskolen bygget opp bevissthet og bedriftskultur i organisasjonen gjennom kooperative tanker og ideer. Dette var en rød tråd i arbeidet med kursing av ansatte og tillitsvalgte i butikkdrift. Flere med bakgrunn i samvirkeskolen mener at skolen var et utspring for identiteten til det norske kooperativet. Identiteten er i stor grad bygget rundt en ide om å selge gode kvalitetsvarer til rimelige priser der kunden bor, uten at store eierinteresser dikterer disponeringer og tar ut ensidig utbytte.

I 2004 ble samvirkeskolen avviklet av representantskapet i Coop NKL fordi en majoritet i representantskapet i Coop NKL mente at skolen var ineffektiv og for kostbar i forhold til hva man tilførte organisasjonen. Bygningsmassen og tomten ble solgt med intensjon om å etablere et mer hensiktsmessig konferansesenter.

1.1.3 Verdikompasset



Coop er en uvanlig organisasjon. Forretningsideen for Coop Norden, som samvirkelagene i Norge er en del av, er følgende: "Med motiverte og engasjerte medarbeidere skal medlemmer og kunder tilbys et bredt utvalg av varer slik at effektivitet, pris, kvalitet, service og omtanke gir konkurransekraft." (Litt ditt, en hyllest til mangfoldet, Årsmelding Coop NKL BA 2005, 2006:11) Samvirkelagene skal altså drives etter bedriftsøkonomiske prinsipper for tilbud og etterspørsel, samtidig som de skal ivareta interessene til medlemmer og vise engasjement og omsorg i lokalmiljøet. Dette fordrer at ledelsen klarer å forholde seg til to overordnede mål, økonomisk inntjening og medlemsdemokratiet. Verdikompasset er utformet for å bidra til at medarbeidere i Coop skal kunne ivareta denne dualismen.

1.1.4 Organisering av et samvirkelag

Hvert samvirkelag er en uavhengig juridisk enhet. Dette vil si at de har et selvstendig ansvar for sin egen drift. De må likevel forholde seg til en del felles strategier som er trukket opp av Coop NKL BA.

1. Lag med representantskap har følgende organer:

- a) Ordinært kretsårsmøte
- b) Ekstraordinært kretsmøte

- c) Kretsutvalgene
- d) Representantskapet
- e) Styret
- f) Kontrollkomiteen

De større samvirkelegene består av flere butikker. Geografisk sett er disse butikkene delt inn i kretser. Disse kretsene utnevner medlemmer til å sitte i kretsutvalget. Funksjonen til kretsutvalget er å ta opp saker av lokal karakter og finne frem til løsninger lokalt. I tillegg har de ansvar for å formidle lokale anliggende til kretsårsmøtet der alle kretsutvalgene i et samvirkeleg samles. Kretsårsmøte er det formelle bindeleddet mellom butikkene i samvirkelaget og samvirkelagets styre.

Representantskapet er samvirkelagets øverste organ. Representantskapet velger styremedlemmer og vedtar endringer i vedtekter og årsregnskap. Styret legger frem forslag for betydelige investeringer for representantskapet. Representantskapet kan med minst 2/3 flertall av de avgitte stemmer vedta å oppløse laget. Representantskapet består av medlemmer fra samvirkelagets kretser.

Styret er samvirkelagets mest operative kontrollorgan. Det skal sørge for tilfredsstillende organisering av virksomheten gjennom blant annet å ansette og avsette daglig leder. Styret skal løpende holde tilsyn med lagets drift og påse at laget har tilfredsstillende internkontroll. Styret skal vedta neste års budsjett og godkjenne avtaler av større økonomisk betydning. Styret har ansvar for å bistå kretsutvalgene på best mulig måte og å stille økonomiske midler til rådighet slik at utvalgene kan utføre sin funksjon.

Kontrollkomiteen skal kontrollere at laget drives i henhold til lover og vedtekter. Den skal påse at Coop NKLS standard revisjonsavtale følges. Komiteen gir innberetning til representantskapet om sitt arbeid.

2. Lag uten representantskap har følgende organer:

- a) Ordinært årsmøte
- b) Ekstraordinært årsmøte
- c) Styret
- d) Kontrollkomiteen

I samvirke­lag med få eller bare en butikk, benyttes ordinært årsmøte i stedet for representantskap. Det ordinære og ekstraordinære årsmøtet består av alle medlemmene i samvirke­laget. Det er beslutningsdyktig når minst 20 medlemmer møter. Årsmøtet har i stor grad samme funksjon som representantskapet.

1.2 Drivkreftene for endring

Kompetanseutviklingsprogrammet i denne oppgaven anser jeg som en form for planlagt endring. Programmet er initiert av organisasjonsavdelingen og styret i Coop NKL. I og med at Coop NKL er eid av alle samvirke­lagene og tillagt en kontroll og oppfølgingsfunksjon, kan Coop NKL også ansees å være eiernes forlengde arm inn i organisasjonen. Programmet er utarbeidet og gjennomført av NNL i samarbeid med organisasjonsavdelingen i Coop NKL.

1.2.1 Drivkrefter for å etablere styrelederprogrammet

I modellen for planlagt endring er drivkrefter en av forutsetningene for at endring kan skje. (Jacobsen, 2006) Det finnes flere drivkrefter for å etablere et kompetanseutviklingsprogram for styreledere i Coop. Nedenfor nevnes noen:

- (1) Daglig ledere i samvirke­lag, som sitter/ satt i styret i Coop NKL BA, ønsket mer fokus på styreleders kompetanse i samvirke­lagene.
- (2) Vedtak om å etablere kompetanseutviklingsprogrammet, ble gjort for å "(...) bidra til bedre resultatoppnåelse [i det enkelte samvirke­lag]." (Vedlegg 1)
- (3) Topplederprogrammet var vellykket, dermed håpet organisasjonsavdelingen i Coop NKL BA, at man også skulle få til god kompetanseutvikling av styrelederne.
- (4) Flere i Coop NKL BA uttaler, at samvirke­lag er administrasjonsstyrt.
- (5) Medlemsdemokratiet oppleves som svekket.

Ytre drivkrefter

Ytre drivkrefter på planlagt endring, består av påvirkninger utenfor bedriften, men som påvirker valgene man foretar i forbindelse med planlagt endring (Jacobsen, 2006).

En av de ytre drivkreftene er økt konkurranse mellom samvirke­lag og andre aktører. Styret i Coop NKL legger til grunn, at økt fokus på styreleders kompetanse kan føre til at vedtakene i samvirke­lagene kan bli mer homogene og forutsigbare. (Vedlegg 1) En måte å tolke initieringen av kompetanseutviklingsprogrammet på, er at gjennom å gi styrelederne innføring i samme faglige temaer, skal de påvirkes til å ta utgangspunkt i et likere tanke­sett. I følge funn, mener flere medarbeidere i Coop NKL, at styrer i samvirke­lag fatter vedtak ganske tilfeldig, uten å følge en oppsatt strategi. I tillegg viser funn at flere daglige ledere i

samvirkelag opplever at styreleder ofte har dårligere realkompetanse enn andre styreledere ellers i næringslivet. Flere jeg har hatt samtaler med mener dette er viktige grunner for at samvirkelagene ikke er konkurransedyktige.

Coop NKL BA har som et overordnet mål å redusere samvirkelagene i Norge gjennom aktiv bruk av fusjoner. Grunnen til dette er at store samvirkelag er mindre konkurransutsatt ut i fra størrelsen sin og fordi større lag kan effektivisere blant annet administrasjon og innkjøp. Etter hvert som samvirkelagene blir færre, og samtidig større, vil vedtakene som styrene fatter ha større konsekvenser. Det er da enda viktigere at styret og styrets leder er godt rustet til å fatte gode vedtak. En radikal endring i både Coops organisasjon og i konkurranseforholdene til dagligvarebransjen, er sterke drivkrefter for å styrke kompetansen til styrelederne i Coop.

Indre drivkrefter

Med indre drivkrefter i forhold til en planlagt endring, menes interne forhold i bedriften som påvirker de valg man foretar seg i arbeidet med planlagt endring (Jacobsen, 2006)

Funn i min undersøkelse viser at flere av de daglige lederne mener at kompetansen til styreledere i coop generelt, ikke er bra nok. Dette er uavhengig av kompetansenivået til styreleder i deres eget samvirkelag. Det er også et hovedmønster at styrelederne jeg har intervjuet ønsker dypere forståelse for hva som er spesielt med å lede en kooperativ virksomhet. En styreleder sier: "[Coop] (...) er en veldig uoversiktlig organisasjon."

Vedkommende ønsker en bedre forståelse for hvordan organisasjonen fungerer totalt sett. I tillegg ønsker de fleste jeg intervjuet bedre realkompetanse innenfor økonomi, ledelse og styrets operative roller. Jeg tok dette til hen at flere styreledere har behov for å delta på et kompetanseutviklingsprogram med fokus på styreleders oppgaver og ansvar. Når både daglig leder og styreleder gir uttrykk for at styrelederne har behov for mer kunnskap og innsikt om oppgaver og ansvar, er dette sterke indre drivkrefter for å øke styreleders kompetanse.

Flere funn tyder på at styremedlemmene i samvirkelagene ikke er gode nok til å forberede seg til styremøtene. Dette resulterer i at vedtak i stor grad blir fattet på bakgrunn av innstillingen fra daglig leder eller styreleder. Dette kan redusere styrets kontroll-, strategi- og styringsfunksjoner. (Huse, 2007) En dårlig arbeidskultur i styret, kan være en viktig indre drivkraft for at styreleder skal bli mer bevisst sitt lederansvar ovenfor styrets arbeid mot oppsatte mål.

1.2.2 Styrelederprogrammet

I vakuumet som oppstod etter nedleggelsen av samvirkeskolen ble først

Topplederprogrammet etablert for administrerende direktører og andre ledere i organisasjonen. 26. april 2006 vedtok styret i Coop NKL å starte opp et utviklingsprogram for potensielle og eksisterende styreledere. Programmet skulle utvikles og gjennomføres sammen med NNL.

Styrelederprogrammet jeg evaluerer i denne oppgaven er det første styrelederprogrammet i Coop NKL, og ble gjennomført i perioden, høsten 2006 til våren 2007. Totalt bestod programmet av fire samlinger fordelt på til sammen 14 dager. I tillegg var det lagt opp til gruppearbeid mellom samlingene.

Deltakelse på styrelederprogrammet er frivillig. Coop NKL BA oppfordrer hvert samvirkelag til å sende styreleder og et annet styremedlem som på sikt kan ta over vervet som styreleder. Det enkelte samvirkelag må selv betale for kostnadene forbundet med kurs og transport.

Coop NKL hadde allerede gode erfaringer med NNL, fra samarbeidet om Topplederprogrammet. Deltakerne ga gode tilbakemeldinger på innhold og arbeidsform. Gjennom dialog mellom et utvalg nedsatt av Coop NKL og NNL, ble rammene for programmet satt opp. Videre ble det gjennomført et seminar for styrelederne som representerer de største samvirkelagene i Norge. Her gjennomførte NNL en kvantitativ undersøkelse for å kartlegge hvilke behov styrelederne hadde i forhold til ønsket kompetanse. Det ble brukt spørreskjema med avkryssingsmuligheter. NNL hadde satt opp en oversikt over hvilke tema de hadde mulighet til å kjøre kurs på. Deltakerne fylte ut skjemaet individuelt. På hvert spørsmål med alternativer kunne de velge mellom: unødvendig, lite ønskelig, middels ønskelig, veldig ønskelig, må være og blank.

Etter å ha gått gjennom dataene fra spørreskjemaet satt NNL igjen med følgende ønsker:

1. Forholdet styreleder – daglig leder
2. Krav til styreledere og styremedlemmer
3. Styrelederrollen
4. Styret som team
5. Kommunikasjon og samspill

6. Praktisk forbedrings- og utviklingsarbeid
7. Tilbakemelding på egne lederstil

NNL fortsatte å utvikle programmet og sendte jevnlig tilbakemelding til Coop NKL om utviklingen. I følge uttalelse fra daglig leder i NNL, ble utformingen av styrelederprogrammet i stor grad formet med utgangspunkt i erfaringer som de hadde gjort med topplederprogrammet og de tilbakemeldinger deltakerne der, hadde gitt.

Målene for styrelederprogrammet:

Programmet skal:

- Bevisstgjøre hvilke krav som stilles til en god styreleder og styremedlemmer i Coop.
- Bevisstgjøre styreleder hva styrelederrollen innebærer
- Synliggjøre hvilke trender og utviklingstrekk som Coop står ovenfor
- Sette deltakerne bedre i stand til å håndtere forholdet mellom daglig leder og styreleder
- Bidra til personlig utvikling og vekst som styreleder
- Utvikle den enkeltes ferdigheter i kommunikasjon og samspill
- Gi den enkelte forståelse av og kunnskaper om verdien i styreutvikling
- Bidra til å utvikle styret som et team
- Gi kunnskaper og innsikt i metoder for praktisk forbedrings- og utviklingsarbeid
- Bidra til oversikt og innsikt i faglige tema knyttet til styrelederansvaret

I tillegg har styret i Coop NKL BA et mål om å bedre resultatene til samvirkelagene, gjennom fokus på styreleders kompetanseutvikling.

Jeg har først og fremst valgt å bygge min evaluering på følgende av de oppsatte målene:

- Bevisstgjøre styreleder på hva styrelederrollen innebærer
- Sette deltakerne bedre i stand til å håndtere forholdet mellom daglig leder og styreleder
- Bidra til personlig utvikling
- Utvikle den enkeltes ferdigheter i kommunikasjon og samspill
- Bidra til å utvikle styret som et team
- Bidra til oversikt og innsikt i faglige tema knyttet til styrelederansvaret

Disse målene legger jeg vekt på fordi det er her jeg finner flest funn i mine undersøkelser. De andre målene vil jeg i liten grad fokusere på, noe som også gir oppgaven en nødvendig avgrensning. Drøftingen vil dreie seg om styreleders relasjonskompetanse, fagkompetanse og kompetanse på endring og utvikling.

1.2.3 Invitasjon til styrelederprogram

Invitasjon om deltakelse på styrelederprogrammet ble sendt til alle norske samvirkelag, ved daglig leder og med kopi til styreleder, 3. mai, 2006. Programmet er beregnet på styreleder og eventuelt et styremedlem som kunne tenke seg å være styreleder på sikt. Styret i det enkelte lag, måtte fatte vedtak om det skulle settes av penger til styreleders deltakelse på programmet.

Invitasjonen inneholder følgende begrunnelse for at styreledere bør delta på styrelederprogrammet: "Spesielt viktig er det å legge til rette for at styreleder får en faglig og personlig utvikling som bidrar til økt kompetanse – ferdigheter – og holdninger til å ivareta de krav som stilles til gode styreledere." I tillegg opplyses det at målet for programmet er at "bedret kommunikasjon, nettverksbygging, økt selvinnsikt, videreutvikling og styrking av styrelederkompetansen skal bidra til bedre resultatoppnåelse."

Vedlagt invitasjonen er også et sammendrag av oppgaver for første samling og en liste over forventninger og bestillinger til programmet:

- Bedre til å ta beslutninger
- Lære om forskjellige reaksjonsmåter
- Lære om hvordan jeg påvirker andre, og meg selv
- Bedre til å fatte "riktige" beslutninger
- Samvirke, private bedrifter
- Kommunikasjon
- Samspill styret – daglig leder
- Om samspill/ team
- Styresammensetning + forberedelser til valgprosesser
- Selvinnsikt
- Kjønnsdelt kommunikasjon
- Lojalitet
- Veiledere "tett på" (konkrete tema)

- Nettverk/ erfaringsutvikling, miljø
- Motivasjon

Etter at deltakerne meldte seg på programmet fikk de også tilsendt en utfyllende oversikt over temaene på hver av de fire samlingene.

Mengden av informasjon i forhold til mål og innhold er ganske stor. Den innledende invitasjonen til styrelederprogrammet gir et godt og oversiktlig bilde. Her skisseres mål og begrunnelse for disse. Vedlegget som blant annet inneholder forventninger og bestillinger er mindre oversiktlig. Det går ikke frem om det er disse punktene som skal gjennomgås eller ikke. Det står ikke noe informasjon om hvem som har kommet med bestillingene eller forventningene. Det er mulig å argumentere for at disse noe uklare punktene bidrar til store sprik i deltakernes forventninger. Dette underbygges av funn som viser at på dette tidlige tidspunkt er det ikke klart for deltakerne hva de kan forvente av konkret innhold. Det er ikke satt opp klare punkter for innhold og det er ikke presentert hvordan samlingene skal gjennomføres eller om det skal skje noe mellom samlingene.

Etter at deltakerne er påmeldt får de en utfyllede oversikt over innhold. Hver samling er delt opp i forskjellige tema. Dette er konkrete temaer satt opp i en kronologisk rekkefølge.

Styrelederprogrammet er etablert av ledelsen i Coop NKL for å påvirke styrene til å endre seg i en bestemt retning. Initiativet kommer med andre ord ikke fra styrelederne selv, men fra andre. Dette blir dermed en form for "Top – down" påvirkning der formålet er å øke effektiviteten av en innsats. (Sverdrup, 2002) Programmet er delvis beslutningsorientert fordi initiativet kommer fra Coop NKL som kan ansees som en kontrollmekanisme i organisasjonen Coop.

Forventingene til deltakerne baserer seg i stor grad på mål og innhold som har til hensikt å endre deres atferd, for å oppnå bedre resultat for eierne. Resultatet er viktig for alle aktørene i en bedrift, men medvirkning i forhold til innhold i et slikt program er også viktig for at deltakerne skal få dekket sine behov for utvikling. (Nylehn, 1999)

De styrelederne som representerer de store samvirkelagene, var i større grad med på å gi innspill til innholdet i styrelederprogrammet. På et seminar i 2005, deltok 20 styreledere fra

store samvirke­lag. Her var de med på en kvantitativ undersøkelse, der de krysset av for hvilke tema de synes var viktig på et eventuelt utviklingsprogram for styreledere. Mye tyder på at styreledere i store samvirke­lag med flere butikker og en omsetning på milliarder, har andre utfordringer enn styreledere for små og mellomstore samvirke­lag med omsetning på under 100 millioner. Mye tyder dermed på at behovene for temaer som kom frem i undersøkelsen i 2005, ikke er dekkende for behovene til alle deltakerne på styrelederprogrammet 2006/2007.

NNL som hadde ansvar for planlegging og gjennomføring av styrelederprogrammet, gjennomførte altså en brukerundersøkelse før programstart. Dette kan tyde på et ønske om å være brukerorientert. For at NNL skal være brukerorientert i utformingen av styrelederprogrammet må NNL ta utgangspunkt i deltakernes opplevde virkelighet og analysere de behov som ligger i den. (Sverdrup, 2002) Bare gjennom å sette seg grundig inn i brukernes forståelse og behov kan evaluator produsere resultater som er nyttige for brukeren. (Patton 1985, hentet fra Sverdrup 2002) Gjennom å unnlate å kartlegge alle brukernes/ deltakernes behov, klarer ikke NNL, fult ut å gjennomføre et brukerorientert program.

Mens noen har klare forventninger ofte knyttet til konkrete temaer, uttaler andre at de meldte seg på programmet med uklare forventninger.

Deltakerne er ikke en homogen gruppe. De har forskjellig alder, forskjellig kjønn, kommer fra forskjellige plasser, representerer forskjellige samvirke­lag og har ulik erfaring. Deltakerne har derfor forskjellige behov.

Behovene for ny kompetanse bygger på den analysen som individet eller organisasjonen har foretatt for å avdekke hvilke behov, som finnes av kunnskaper og ferdigheter for å mestre konkrete arbeidsoppgaver. (Nordhaug, 2004) Det er mulig å argumentere for at flestparten av styrelederne foretok analysen av sine behov uten å ha god nok innsikt i hva egen kunnskapsbase.

1.3 Problemstilling

Har Coop lyktes med å etablere et styrelederprogram som imøtekommer de utfordringene som samvirke­lagenes styreledere opplever å stå ovenfor i sitt arbeid?

Har styrelederprogrammet ført til økt opplevelse av profesjonalisering for styrelederne?

Ved å benytte evalueringsmetode vil jeg i hovedsak vurdere dette spørsmålet ut i fra en brukerorientert vinkling. På grunn av at datamaterialet er begrenset i forhold til output av programmet i forhold til de oppsatte målene, vil jeg ikke legge så stor vekt på å evaluere ut i fra et beslutningsorientert perspektiv.

Fordi de overordnede målene fra styret i Coop NKL var at programmet skulle føre til høyere grad av profesjonalitet og bedre resultat i det enkelte samvirke­lag, tar problemstillingen utgangspunkt i dette. Målene som ble utarbeidet av organisasjonsavdelingen og NNL er utformet for å underbygge styrets overordnede mål. I denne oppgaven vil jeg i første rekke vurdere om programmet kan føre til økt opplevd grad av profesjonalisering for den enkelte styreleder.

I og med at evalueringen av programmet startet kort etter siste samling i styrelederprogrammet, er det vanskelig å måle om omsetningen har økt som følge av programmet. Jeg vil i oppgaven forstå hypotesen om at økt grad av profesjonalisering, fører til bedre økonomisk resultat, som en sannhet.

I planen for styrelederprogrammet ligger det flere mål, utformet fra de fire aktørgruppene som hadde innflytelse på innholdet.

Aktørgruppe 1.

Styret i Coop NKL som vedtok at programmet skulle planlegges og igangsettes legger til grunn at overordnet mål for programmet er at økt kompetanse hos den enkelte styreleder skal føre til bedre resultat hos det enkelte samvirke­lag.

Aktørgruppe 2.

Organisasjonsavdelingen i Coop NKL som hadde ansvar for å kontakte NNL og opprette et samarbeid, hadde egne mål for programmet. Blant annet tyder mye på at de ønsket høyere grad av profesjonalitet i styret, samtidig som de ønsket å bidra til at det enkelte styre tar medlemsdemokratiet mer på alvor.

Aktørgruppe 3.

Representanter for de største samvirkelagene, ble forespurt om hva de kunne ønske seg av innhold i et styrelederprogram.

Aktørgruppe 4.

NNL som til syvende og sist utformer programmet, gjør dette på bakgrunn av de fagområdene som de opplever at det er behov for ut i fra bestillingen fra Coop NKL og tilbakemeldingene fra de største samvirkelagene.

Proessen med å sette opp mål, planlegge, gjennomføre og evaluere programmet har tilsynelatende vært en top – down prosess. Dette innebærer i stor grad at ledelsen i Coop NKL og NNL har utformet et program som de tror er best, ut i fra de målene som er satt for programmet. I min evaluering vil jeg i stor grad, foreta en bottom – up vurdering av programmet. Dette gjør jeg for å vurdere hvilket utbytte deltakerne og omgivelsene til deltakerne, opplever at deltakerne har hatt av programmet.

Evalueringen vil omfatte tre hovedpunkter. Beskrivelsen under er en forklaring til tabellen:

Tema	(1)	(2)	(3)	(4)
Innhold intervjuguide	Forventinger og mål for styrelederprogrammet	Nødvendig kunnskap og kompetanse for styreleder	Samarbeid – relasjon – kommunikasjon	Endring - utvikling

Tema (1) som er hovedpunkt 5.1 i evalueringen, inneholder deltakernes forventinger, målene som er satt for programmet av Coop NKL og avvikene mellom disse.

Tema (2) og (3) som er hovedpunkt 5.2 i evalueringen, inneholder behovet for faglig oppgavebasert- og relasjonskompetanse. Under punktet vurderes veiingen av disse kompetanseelementene i forhold til de behov som styrelederne har for å fremstå profesjonelle i sin rolle.

Tema (4) som er hovedpunkt 5.3 i evalueringen, inneholder de endringene som styrelederne selv og deres omgivelser opplever som et resultat av gjennomført styrelederprogram.

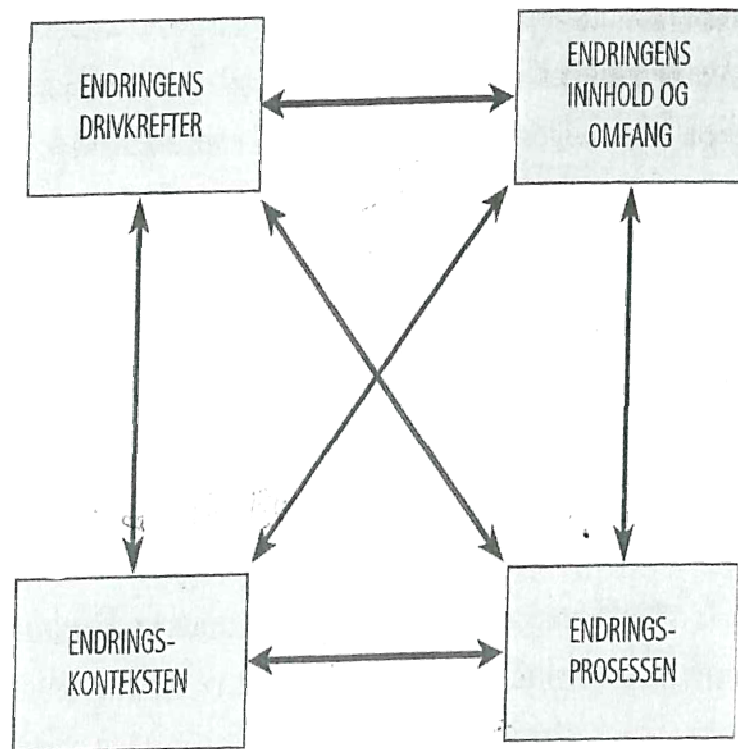
Endringene blir målt både opp mot deltakernes forventninger og målene satt av Coop NKL.

2.0 Teori

Teoriperspektivene i denne oppgaven vil i all hovedsak ha fokus på planlagt endring og forståelse for styreleders handlingskompetanse. Innenfor området endringskompetanse, har jeg valgt å støtte meg på Jacobsen (2006) for planlagt endring. Jacobsens analytiske modell for planlagt endring passer godt til utarbeidelsen, gjennomføringen og evalueringen av styrelederprogrammet. Modellen er oversiktlig og gir et godt bilde på hvilke faktorer som må betraktes i forhold til et endringsprosjekt. For å belyse både hva som ligger i kompetansebegrepet i organisasjonsfaget og for å aktualisere begrepet i forhold til styrelederprogrammet jeg her tar for meg, benytter jeg meg av modellen handlingskompetanse. Den er egentlig hentet fra NOU- nr. 4- 1991, men jeg benytter utvidet forståelse av denne modellen hentet fra (Amundsen, 2006) og (Garmanlund, Alnes, 1994).

2.1 Planlagt endring

Styrelederprogrammet ble etablert for å bidra til styreledere arbeider i tråd med Coops verdigrunnlag, bidra til bedre resultats oppnåelse og dermed gi styreledere en plattform for videre arbeid med samvirkelagets utvikling. Jeg velger derfor å se på styrelederprogrammet som et prosjekt for planlagt endring. For å belyse temaet planlagt endring, velger jeg å benytte meg av Jacobsens (2006) modell for planlagt endring. Modellen består av fire elementer som er gjensidig avhengige av hverandre. Disse er endringens drivkrefter, endringens innhold og omfang, endringens kontekst og endringsprosessen. Som modellen viser, henger disse fire elementene gjensidig sammen med hverandre og slik sett påvirker hverandre.



Modell: De sentrale elementene i en teori om planlagt endring (Jacobsen, 2006:44).

2.1.1 Drivkrefter for endring

Drivkrefter for endring er det eller de som påvirker en organisasjon til å foreta en eller annen form for endring. Drivkrefter for endring kan være dårlig arbeidsmiljø, negativt resultat på bunnlinjen og ny tilgjengelig teknologi. "Drivkrefter legger press på "organisasjonen for å skape et samsvar mellom interne forhold – struktur, mål og strategi, kultur og maktforhold - og de krav som omgivelsene stiller." (Jacobsen 2006)

Når organisasjoner står overfor samme drivkrefter, vil organisasjonene bli stadig likere hverandre. Slike drivkrefter er det i liten grad mulig å kjempe imot. (Ibid) Likevel kan man ikke forutse utfallet for den enkelte organisasjon. Drivkreftene påvirker hver organisasjon

forskjellig, fordi drivkreftene tolkes forskjellig ut i fra lokale forhold. Den enkelte organisasjon vil selv velge ulike tiltak, for å møte de "kravene" som de opplever ligger i drivkreftene. (Ibid)

For at en organisasjon skal kunne foreta valg og komme frem til svar på de utfordringene som utgjør drivkraften, må den kunne gjennomføre tre punkter: Identifisere og forstå drivkreftene, utarbeide løsninger for å møte utfordringene og til slutt gjennomføre endringene. (Ibid)

Akkurat som ulike organisasjoner responderer ulikt på drivkrefter ut i fra lokale forhold, vil også menneskene i den enkelte organisasjon oppleve drivkreftene subjektivt ut i fra sin egen posisjon og subjektive forståelse. Dette bør ledelsen ta med i betraktning siden endringen vil påvirke hele organisasjonen. Det samme gjelder i utarbeidelse av løsninger for å møte utfordringene. Direktøren og "gutta på gulvet" vil ha forskjellige forslag til løsninger. I gjennomføringen av endringen vil graden av medarbeidernes medvirkning i prosessen ofte påvirke graden av suksess. (Jacobsen, 2006)

I følge Jacobsen, (2006) viser all nyere forskning omkring endringer i organisasjoner, at tiltak bare delvis virker slik som de var tiltenkt og noen ganger helt motsatt av intensjonen. Løsningene bør derfor utarbeides av flere i fellesskap. Team er et godt forum for slikt arbeid, jfr. teamets styrke som et forum av komplementær kunnskap og erfaring. (Levnin og Rolvsen, 2004) Med andre ord starter alltid en planlagt endring med ideer eller tankekonstruksjoner. (Jacobsen, 2006)

Indre og ytre drivkrefter i en organisasjon

I følge Jacobsen (2006), foregår endringer generelt som en reaksjon på ubalanse enten internt i organisasjonen eller i forhold til organisasjonens omgivelser. Et eksempel på slik intern ubalanse, kan være at det er for mange ledelsesnivåer og at utføring av oppgaver blir mer komplisert for de som skal sette tiltak ut i livet. En ubalanse i forhold til organisasjonens omgivelser kan eksemplifiseres ved at etterspørsel fra kundene endrer seg i utakt med det organisasjonen produserer. (Jacobsen 2006)

Endrete eierforhold

I Norge har bedrifter på lik linje, med bedrifter i de fleste andre vestlige land, fått mer aktive eiere de siste årene. (Huse 2007) Eierne representert ved generalforsamlingen og styret, stiller nå høyere krav til inntjening enn for 20 år siden. Det stilles høyere "krav til dokumentasjon av oppnådde resultater, av kostnadsbruk og av måloppnåelse." (Ibid) Selv om eierne er en del av organisasjonen, gjennom sin innskutte kapital, betegner jeg eierne her som en ytre drivkraft fordi de ikke tar del i den daglige driften og ikke nødvendigvis har innsikt i muligheter og trusler i daglig drift av selskapet. Denne ytre drivkraften kan føre til et behov for en mer strukturert organisasjon der oppgaver er klarere definert opp mot økonomiske målsettinger. Ved at styret stiller høyere krav til måloppnåelse, vil dette også fungere som en drivkraft til evaluering av arbeid utført. (Huse 2007)

Endrete konkurranseforhold

På begynnelsen av år 2000 ble dagligvarebransjen i stor grad preget av store aktører som Reitangruppen, Norgesgruppen, Haakon og Coop. Store aktører har større anledning til å konkurrere og holde stand i en konkurransesituasjon. En stor aktør kan subsidiere egen virksomhet gjennom økonomiske overføringer, produsere egne merkevarer og tilby et større varesortiment. (Litt ditt, en hyllest til mangfoldet, Årsmelding Coop 2005,(2006) Økt konkurranse er her den overordnede ytre, drivkraften. Ved økt konkurranse i et marked, er det vanlig at marginene blir redusert. Dermed må aktørene tenke nytt. Reduksjon av kostnader er en løsning, tilpassing av konsept til en spesiell kundegruppe er en annen. (Jacobsen 2006)

2.1.2 Endringens innhold og omfang

Drivkrefter kan presse organisasjonen i bestemte retninger. (Ibid) Endringer kan skje i hele eller bare deler av organisasjonen. F.eks kan man redusere ledelsesnivåer uten å endre antall årsverk eller endre beslutningsmodeller uten å endre ansvarsforhold. Jacobsen (2006) poengterer likevel at de fleste ting i en organisasjon henger sammen og vil på en eller annen måte påvirke hverandre.

Omfanget av en endring vil variere fra små dagligdagse korreksjoner til større, mer omfattende endringsprosesser som legger beslag på mye tid i form av planlegging, gjennomføring og evaluering. Inkrementelle endringsstrategier blir ansett som veldig effektive. (Ibid) Dette innebærer at "(...)en liten endring i en del av systemet vil forplante seg i andre deler av systemet (...)" (Jacobsen, 2006:11). Over tid vil dette bygge seg opp og føre til

betydelige endringer. (Perrow, 1986, i Jacobsen, 2006) I en del større endringsprosesser er det ikke nok å legge til nye elementer, i stedet vil man se seg nødt til å tenke helt nytt. (Levin og Klev, 2004) Som regel oppleves større endringer mer belastende enn de mindre korreksjonene på rutiner og liknende for medarbeiderne (Ibid)

2.1.3 Endringens kontekst

Sammenhengen, her kalt kontekst, for endringen har mye å si for hvor vellykket utfallet for endringen blir. Jacobsen (2006) mener at endring skjer innenfor en indre og ytre kontekst. Den indre konteksten er rammene for organisasjonen, der endringer skal skje. (Ibid) Ekstreme eksempler kan være er flat demokratisk organisasjonsstruktur og hierarkisk byråkratisk organisasjonsstruktur. Den ytre konteksten er sammenhengen endringen skjer i og hva som kjennetegner denne sammenhengen. (Ibid) Eksempler kan være ulike kulturer, lovsett og ulike konkurranseforhold. Gjennom å forstå sammenhengen mellom endringens kontekst og hvordan endringen forløper kan man forstå og gjennomføre planlagte endringer. (Ibid)

Omgivelser

Jacobsen (2006) skiller mellom to typer omgivelser som også sier noe om endringens kontekst. (1) De teknisk omgivelsene til bedriften er knyttet til ressurstilgang som ansatte, inntjeningspotensial, muligheter for subsidier, tekniske og mekaniske installasjoner som letter produksjonen. (2) Institusjonelle omgivelser er forventninger fra omverden om hvordan organisasjonen "bør se ut", og hvordan den "bør fungere" (Jacobsen, 2006:126). I tillegg kommer andre organer som fungerer som overvåkere av at normer overholdes. (Ibid) Et eksempel kan være at arbeidsmiljøutvalget ivaretar medarbeidernes interesser.

3.1.4 Endringsprosessen

En endringsprosess innebærer at en eller flere setter i gang en endring som har til hensikt å forandre atferd, strukturer eller kulturer. (Jacobsen 2006) Begrepet prosess betyr at noe utvikles over tid. (Ibid) Fordi endring ikke skjer umiddelbart er bevissthet knyttet til tid som en faktor, viktig i enhver endringsprosess. Bevissthet knyttet til tidsrammer som oppstart og varighet, og milepælsplan er viktig. (Ibid)

Endringsprosesser kan være proaktive og reaktive. (Ibid) Dette betyr at noen endringsprosesser blir satt i gang for å møte fremtidige utfordringer og andre blir satt i gang for å bøte på opplevde utfordringer.

Oversettelsesprosessen

Alle endringer starter med ideer om hva som bør endres, hvorfor endringen skal skje og hvilke tiltak som skal settes i gang for å få til endringen. (Ibid) Uavhengig av hvor konkrete ideene er i utgangspunktet, må ideene som skal anvendes i endringsprosessen, omsettes til konkrete tiltak. "Dermed kan man betrakte alle endringsprosesser som en oversettelsesprosess, der en abstrakt idé gis et konkret innhold. (Jacobsen, 2006:152) De aller færreste endringsideer er så klare at de kan benyttes direkte i endringsprosessen. (Ibid) Derfor må endringsideen kontekstualiseres, det vil si at ideen må tilpasses til det sosiale systemet som organisasjonen er og representerer. (Ibid) Dette kaller Jacobsen (2006) en rasjonell tilpasningsprosess. Noen ganger er det vanskelig å sette hele ideen ut i livet og holde hovedideen intakt.(Ibid) Da kan deler av oversettelsen av ideen settes i gang. Dette kalles delvis imitering. (Ibid)

Motstand mot forandring

Et mindretall av informantene i følge mine data, viser motstand mot innholdet i styrelederprogrammet. For å forstå denne motstanden benytter jeg en figur av Jacobsen (2006) med fire faser for motstand mot endring. Apati, passiv motstand, aktiv motstand og aggressiv motstand.

Første fase representerer en forholdsvis mild og vanlig reaksjon på endring. (Ibid) I følge Spurkeland (2006) viser slike reaksjoner seg hos medarbeidere som blir overrasket over endringer som ikke er planlagte, og som forventes å bli gjennomført raskt.

Andre fase innebærer en sterkere motstand som også er mer synlig. Det stilles spørsmål ved behovet for endring og personlige reaksjoner som trusler om oppsigelser forekommer. (Ibid)

Fordi alle organisasjoner består av mennesker, er det menneskelige reaksjoner som ligger til grunn for motstand mot endringer i organisasjoner. Mennesker er subjektive i behov og forståelse av hva endring representerer. Det kan være at en gruppe ser behovet for en endring, men likevel er i mot endringen. (Ibid) Noen endringer er rasjonaliseringer som fører til oppsigelser, mens andre endringer kan resultere i helt nye arbeidsoppgaver for de ansatte.

Fordi jobben utgjør en så stor del av vår hverdag, knytter også mange identiteten sin opp til jobben og hva jobben representerer for dem i sosiale lag. (Ibid) Dette ser man særlig i sosiale sammenhenger der mennesker presenterer seg med titler som eksempelvis doktor, ingeniør og advokat. En frykt for å tape noe av ens identitet kan føre til motstand mot endring. (Ibid)

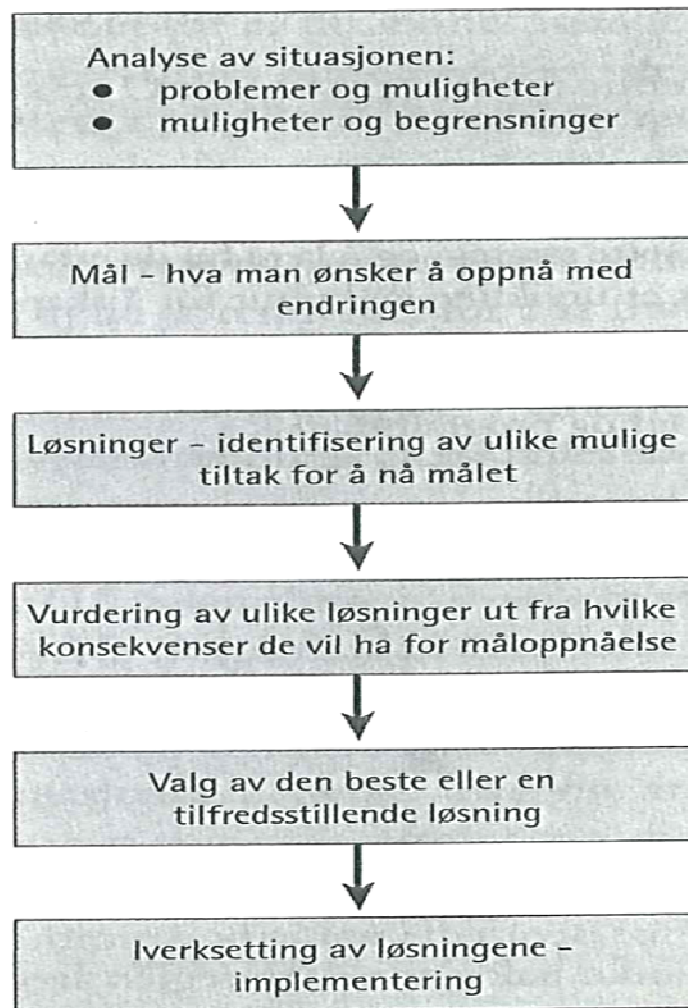
2.1.5 To hovedstrategier for endring

For å forstå virkemidlene som ligger bak styrelederprogrammet og ønske om utfall eller påvirkning på Coop som organisasjon, tar jeg her med to strategier for endring, strategi E og strategi O. Disse er basert på Michael Beer og Nitin Nohria sin bok "Breaking the Code of Change" hentet fra Jacobsen, (2006).

Strategi E

Bokstaven E, står for "economic" og signaliserer at bakgrunnen for strategi E er et ønske om økt økonomisk gevinst for initiativtakerne (Jacobsen, 2006). Strategien har til hensikt å gi økonomisk avkastning til bedriften og eierne av bedriften. (Ibid) Endringen er drevet frem av toppledelsen ofte gjennom bruk av eksterne konsulenter. (Ibid) "Endringen er planlagt og programmisk." (Jacobsen, 2006:185)

Endring som følger strategi E, blir planlagt og gjennomført av toppledelsen. Dette er i følge Jacobsen, (2006) en form for "diktatorisk endring". Endringen sees på som en rasjonell prosess som i hovedsak er lineær. Dette betyr "at fasene følger en fastsatt sekvens der en fase må finne sted før en annen." Ledelsen vurderer at det er behov for en endring. Ledelsen utarbeider løsninger for utfordringene organisasjonen står ovenfor. Deretter blir løsningene implementert i organisasjonen. (Jacobsen, 2006)



Modell: Strategi E: endring som en sekvensiell prosess (Jacobsen, 2006:186)

Målet for en endring etter strategi E, er økonomisk profitt. Gjennom å fokusere på økonomiske indikatorer kan man "raskt og relativt objektivt" (Jacobsen, 2006:187) finne ut om endringen virker som planlagt eller ikke. Fordelen med å fokusere på slike klare kriterier som økonomisk resultat, er at man slipper å forholde seg til usikre relasjonelle prosesser som ofte er vanskelige å måle. (Jacobsen, 2006)

I strategi E, vil toppledelsen ta initiativ til endringen, finne løsninger og implementere løsningene. I følge tankegangen i endringer som følger strategi E, er dette naturlig fordi toppledelsen har den nødvendige oversikt. (Ibid) Toppledelsen har oversikt fordi toppledelsen fungerer som et bindeledd mellom organisasjonen og omgivelsene. Informasjon til og fra organisasjonen går dermed gjennom toppledelsen. I kraft av sin

posisjon mottar også toppledelsen mye intern informasjon om behov og motstand. (Ibid) Til sist men ikke minst har toppledelsen den formelle makt som gjør at toppledelsen kan presse frem en endring hvis det oppstår motstand i organisasjonen. (Ibid)

Veldig mange planlagte endringer i organisasjoner, skjer ved hjelp av eksterne konsulenter. I endringer som skjer etter strategi E, vil konsulentene gjerne ha en "ekspertrolle" (Jacobsen, 2006:196) Ekspertrollen innebærer at konsulentene sitter på kunnskap som han/ hun anvender for å trekke konklusjoner på bakgrunn av funn i organisasjonen. Konsulentene forholder seg ikke til hele organisasjonen, men i stor grad bare til toppledelsen. (Jacobsen, 2006) Konklusjonene munner ut i resultater som blir presentert for topplederne. (Ibid)

Strategi O

Tilnærmingen i Strategi O, til endring er forskjellig fra Strategi E, i form av at den i større grad fokuserer på utvikling enn endring. Formålet med strategien er å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser. (Ibid) Gjennom å utvikle organisasjonens kultur, vil prosesser som følger Strategi O, utvikle menneskenes engasjement. (Ibid) Man benytter seg i stor grad av medvirkning i prosessen som et insentiv for å skape motivasjon.

I følge strategi O, det nødvendig at menneskene selv opplever at det er behov for endring for at de skal ta del i en endringsprosess. Forstår mennesker at de har mer igjen for å endre seg enn å la være å endre seg, vil menneskene ønske endringen og dermed få et "eierforhold" til endringen. En prosess er ikke noe som skjer en gang, men en utvikling over lengre tid.

Utgangspunktet for Strategi O, er at en organisasjon må betraktes som en levende organisme, i stedet for en maskin som kan utføre konkrete jobber. (Jacobsen, 2006) Ved å se på organisasjonen som en levende organisme, bidrar man også til at organisasjonen lærer av erfaringer og utvikler seg i takt med utfordringene den stilles overfor. (Ibid)

I Strategi O, får toppledelsen en annen rolle enn i Strategi E, topplederen utvikler og gjennomfører endringer. I Strategi O legges det vekt på at topplederen klarer å skape engasjement og dermed bidrar til at de ansatte blir positivt innstilt og engasjerte medspillere. (Warren Bennis, fra Jacobsen, 2006) Endring skjer først når de ansatte er villig til å endre seg. (Jacobsen, 2006) De ansatte er villige til å endre seg når de ser at det er til eget beste. (Ibid) Derfor er det viktig at toppledelsen klarer å synliggjøre verdien som både ligger i selve

endringen, og for den enkelte etter endringen er gjennomført. (Ibid) Da er det ikke toppledelsen, men de ansatte som utgjør den sentrale drivkraften i endringsprosessen. (Ibid)

I følge Strategi O, bør lederen benytte seg av en inkluderende lederstil, der innspill fra de ansatte blir sett på som en viktig ressurs. Dette kan føre til at man får frem flere synspunkter rundt ett forhold. (Ibid) Dermed blir bildet mer nyansert og den som skal ta en avgjørelse, har et bedre grunnlag for sine vurderinger og endelig avgjørelse. (Ibid) Delegering av beslutningsansvar og dermed makt, er mulig innenfor Strategi O. Dermed vil avgjørelser bli tatt av ansatte som jobber nærmere problemstillingen enn toppledelsen. Gjennom å åpne for deltakelse, innflytelse eller gi direkte makt til de ansatte, kan man redusere motstanden mot beslutninger de ansatte i utgangspunktet ikke liker. (Ibid)

Et av de viktigste elementene i Strategi O, er at mennesket står i sentrum. (Ibid) Om organisasjonen endrer seg, eller ikke, er egentlig et spørsmål om enkeltmenneskene endrer seg eller ikke. (Ibid) Jacobsen, (2006) skisserer følgende viktige fokusområder for å bidra til en endring:

- Kompetanse i å samhandle og kommunisere med mennesker, såkalt interpersonlig kompetanse
- Menneskers verdier og følelser
- Forholdet mellom grupper og evne til å håndtere spenninger mellom grupper
- Evne til å håndtere konflikter gjennom andre virkemidler enn å benytte seg av makt og myndighet

(Jacobsen, 2006:203)

Dette har ført til at noen omtaler Strategi O som en utdanningsstrategi. (Jacobsen, 2006) Enkeltindivider i organisasjonen utvikler sammen et fundament for felles normer, verdier og syn på verden. (Ibid)

Ideen bak Strategi O, er at man først må bidra til endring på atferden til mennesket. (Ibid) Deretter kan man tilpasse mer formelle elementer som strukturer, regler og rutiner. (Ibid) "Strukturer og systemer har en begrenset innflytelse på å skape atferd, men de kan representere barrierer for fornuftig samhandling mellom mennesker."

Planlegging i tråd med Strategi O, er ikke lineær, men består av mange mindre planer som påvirker forskjellige deler av organisasjonen. (Ibid) Disse mindre planene blir utprøvd hver for

seg og evaluert for å bestemme effekten av den enkelte mindre endring. Ved å gjennomføre flere mindre endringer, blir ofte ikke motstanden så stor som hvis man prøver å gjennomføre en stor endring. (Ibid) Det kalles inkrementell planlegging når planleggingen skjer gradvis som en prosess der man gradvis setter små tiltak ut i livet, vurderer effekten av dem og vurderer om de skal videreføres eller stanses. (Ibid) En inkrementell plan vil bare inneholde en oversikt over de nærmeste aktiviteter og konsekvenser. (Ibid) Dette vil kunne føre til at eventuell motstand reduseres. (Ibid)

2.2 Handlingskompetanse

I mylderet av definisjoner av kompetanse, er handlingskompetanse det som best beskriver ballasten som en styreleder bør ha og/ eller bør tilegne seg for å kunne utføre sine oppgaver på en god nok måte. Dette begrunner jeg med den aktuelle teori på fagområdet styrearbeid. Jeg velger her å sammenlikne en styreleders profesjonalitet med graden handlingskompetanse vedkommende innehar.

Handlingskompetanse består av: lærings-, sosial-, fag- og metode kompetanse. (NOU 1991)



”Handlingskompetanse utvikles først og fremst i et læringsmiljø som inneholder både faglige og sosiale utfordringer, der en legger vekt på selvstendig arbeid og problemløsning.” (NOU 1991:4, hentet fra forelesning med Ivar Amundsen, høsten 2006)

Læringskompetanse innebærer å forstå, sette seg inn i og tilegne seg relasjons og fagkompetanse. (Røkenes og Hanssen, 2002) Sosial kompetanse eller relasjonskompetanse, innebærer å forstå og samhandle med de menneskene vi møter i yrkessammenheng. (Ibid) En person som benytter sosial kompetanse, kommuniserer på en tydelig måte som gir mening for mottaker. (Ibid) Informasjonen i som kommuniseres fra avsender til mottaker ivaretar hensikten med samhandlingen, uten å krenke den andre part. (Ibid) Den faglige kompetansen inneholder i vid forstand en fagpersons evne til å forstå og sette seg inn i de kravene som stilles i en profesjonell sammenheng. (Ibid) Den faglige kompetansen inneholder instrumentelle ferdigheter og faktakunnskap. (Ibid) Den metodiske kompetansen innebærer de kunnskaper og fremgangsmåter en person har i forhold til å løse nye oppgaver. (Forelesningsnotat, Ivar Amundsen, høsten, 2006)

På det første nivået ligger hele bedriftens samlede handlingskompetanse. En annen måte å forklare dette på, er hva bedriften som en helhet klarer å produsere. På det andre nivået ligger ledergruppens handlingskompetanse. På det tredje nivået ligger avdelings eller seksjonskompetanse og på det fjerde trinnet ligger individuell handlingskompetanse. Den individuelle handlingskompetansen er knyttet til stillingens beskrivelse og graden individet klarer å oppfylle de krav som stilles.

2.2.1 Læringskompetanse relatert til styreledere

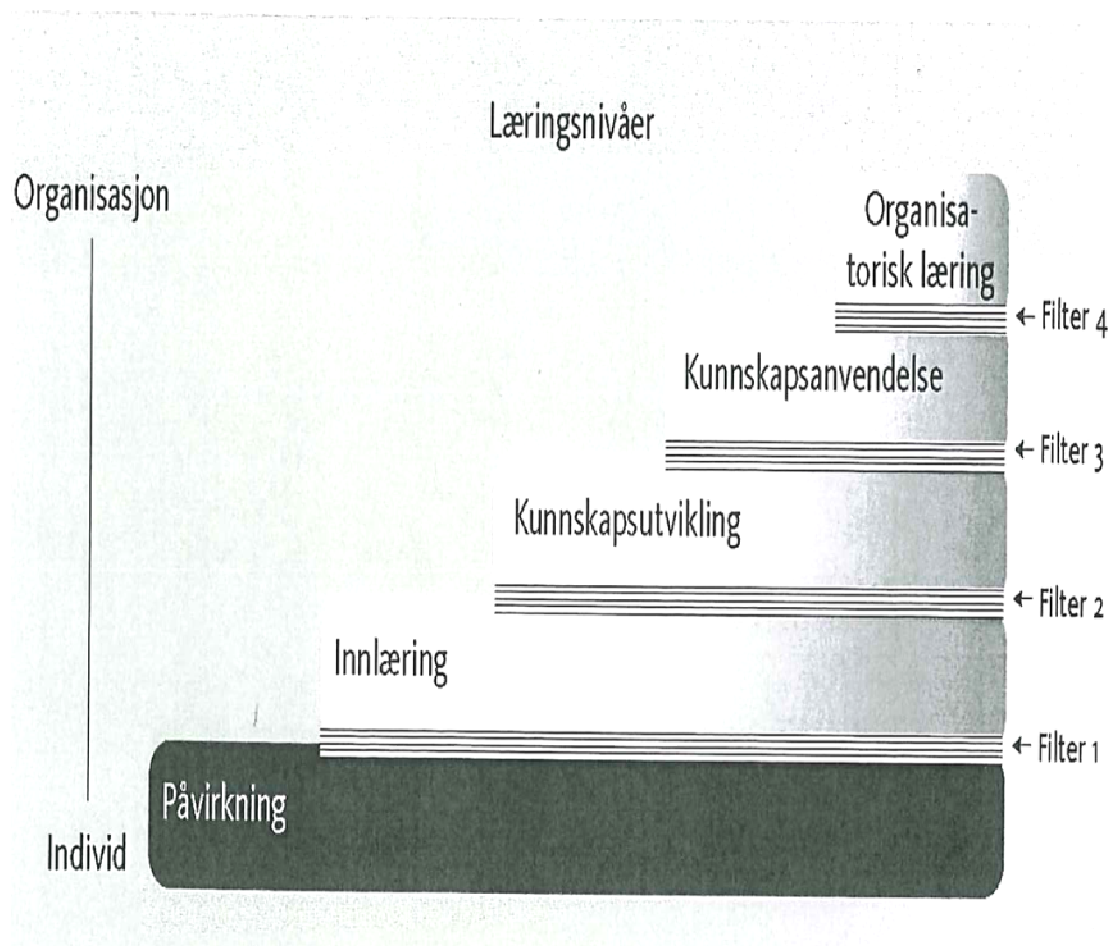
”Læringskompetanse defineres som ferdigheter i å tilegne seg nye kunnskaper.”

(Garmanslund, Alnes, 1994:35)

For å belyse hvordan deltakerne tar til seg ny informasjon og i hvor stor grad de selv evner å omsette den nye kunnskapen i praksis, vil jeg presentere en forståelse av læring. Jeg vil ta for meg læring på individplan og organisasjonslæring.

Allment har læring en tendens til å bli ansett som ”synonymt med reproduksjon av kunnskap” (Irgens, 2007) I organisasjonsfaget kan man forklare begrepet mer nyansert som ”prosesser som forårsaker at erfaringer (herunder informasjon) fører til endringer i

kunnskaper, ferdigheter, holdninger og/ eller atferd.” (Nordhaug m.fl, 2004:173) Læring er altså mer enn å pugge eller huske informasjon. Læring handler om forståelse og påvirkning av en person eller en gruppe. Læring kan dermed sees på som ”en form for avvik fra en tilstand” (Nordhaug m.fl, 2004:176)



Femtrinnsmodell for læring, (Irgens, 2009)

Eirik Irgens (2007) mener at påvirkning skjer kontinuerlig, men at ikke all påvirkning trenger gjennom den enkelte persons eller gruppes ”filter” og blir til innlæring. Dette filteret slår inn gjennom hele læringsprosessen fra man utsettes for den første ytre påvirkningen til man tar kunnskapen ut til andre og kunnskapen blir oppfanget av en gruppe og omsatt i nye handlingsteorier. (Irgens, 2007) Modellen viser også hva som må ligge til rette hos individet for at læring skal omsettes til organisasjonslæring.

Enkel og dobbelkretslæring

En organisasjon kan ikke lære i seg selv. For å kunne illustrere hvilken ide og filosofi som ligger til grunn for utformingen av styrelederprogrammet, velger jeg å beskrive to måter å tenke på.

Det er enkeltmenneskene i organisasjonen som lærer og tilegner seg ny kunnskap og nye ferdigheter. I følge Argyris og Schön, (1974) hentet fra (Jacobsen, 2006), utarbeider enkeltmennesker såkalte bruksteorier for sin læring. En persons bruksteori er et sett av valg som en person benytter i møte med utfordringer. Dette er valg som har utviklet seg gjennom årelag sosialisering. De fleste mennesker utvikler bruksteorier uten å være klar over dem. (Jacobsen, 2006) I følge Argyris og Schön, (1974) hentet fra (Jacobsen, 2006), utvikler de fleste mennesker følgende grunnleggende bruksteorier:

1. definere mål og prøve å oppnå dem
2. forsøk å vinne og unngå å tape
3. unngå å skape eller vise negative følelser
4. forsøke å være rasjonell

Argyris og Schön, (1974) hentet fra (Jacobsen, 2006:199) Dette er ofte en dårlig måte å møte utfordringer på. (Ibid) Det vil ofte føre til at en går i selvforsvar, i stedet for å lære av eventuelle feil man gjør. (Jacobsen, 2006) Denne formen for individuell læring kalles enkelkretslæring. "Kjernen i denne formen for læring er forsvar for det bestående, ikke endring." (Jacobsen, 2006:199) Et eksempel: På begynnelsen av 1900 tallet begynte det å komme skip med annen fremdrift enn seil. Disse hadde mange fordeler blant annet at de hadde god fremdrift også når det var lite vind. Benytter eieren av en seilskute enkelkretstenkning, prøver han å stable så mange seil som mulig om bord i båten sin for å øke fremdriften.

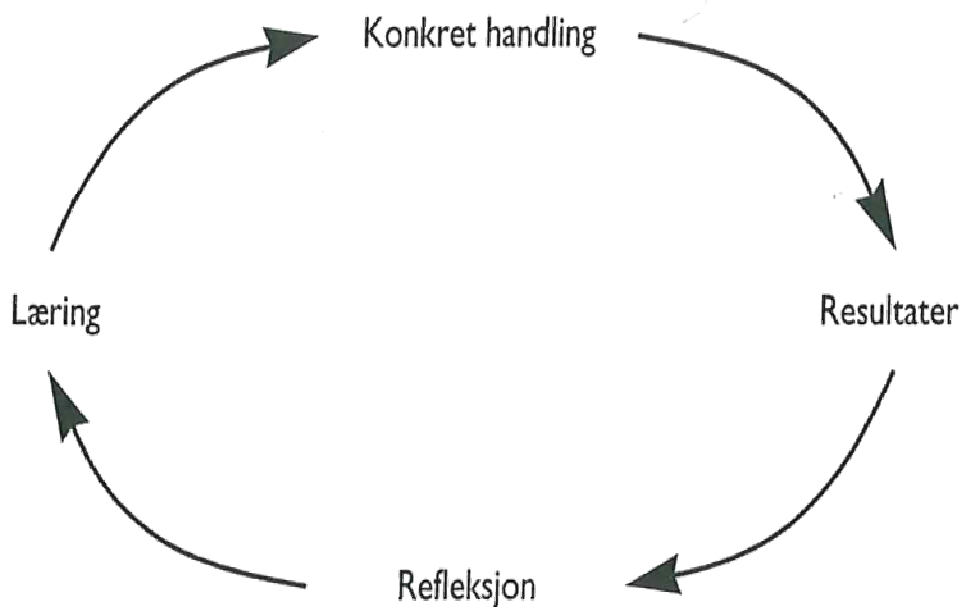
For å frigjøre seg fra slik tenkegang, må individet endre sin holdning og bryte med disse forsvarsmekanismene. (Jacobsen, 2006) Ved å bli bevisst sine bruksteorier, som styrer egen atferd, kan individet oppnå dobbelkretslæring. (Ibid) Dobbeltkretslæring innebærer å tenke "outside the box". Et annet eksempel på nytenkning i forhold til seilbåten, er å kombinere seil og dampmaskin for fremdrift. Ved å tenke nytt vil eieren av seilbåten oppnå fordeler som andre ikke har. Dette vil kalles utvikling av læring. Innenfor strategi O settes fokus på individets evne til å lære og grupperes evne til å kommunisere og lære sammen. (Ibid)

Læring i grupper

Arbeidsmetoden som ble mest anvendt i styrelederprogrammet, var gruppearbeid. Et sentralt aspekt av læring er å bli oppmerksom på egne bruksteorier som styrer egen adferd (Argyris og Schön, 1974). Gjennom gruppearbeid kan man bli utfordret på disse bruksteoriene og man kan utfordre andre på deres bruksteorier (Ibid). Ved å bli konfrontert med hvordan man opptrer, bygges den enkeltes bevissthet (Ibid). Før dette arbeidet kan starte, må deltakerne i gruppen bygge et klima preget av tillit og trygghet (Ibid). Dermed blir man ikke redd for å bli angrepet eller kritisert for egne handlinger eller utspill (Ibid).

Den kontinuerlige læringsspiralen

Utviklingsforløpet i den kontinuerlige læringsspiralen er å få til konkrete løsninger på problemer som medarbeidere opplever (Levin og Klev, 2004) Disse løsningene fører til at medarbeidere sammen kan reflektere over resultatene og utvikle ny innsikt (Ibid). Denne nye innsikten gir medarbeiderne anledning til å sette inn nye konkrete tiltak i organisasjonen (Ibid) Ved siden av at læringsspiralen fører til refleksjon og forbedring av egen eller organisasjonens praksis, kan læringsspiralen også fungere som dobbelkretslæring og dermed bidra til helt ny praksis, andre forståelses rammer og annen samhandling (Ibid).



Den kontinuerlige læringsspiral (Levin og Klev, 2004:76)

2.2.2 Sosial- og relasjonskompetanse relatert til styreledere

”Sosial kompetanse defineres som evnen til samarbeid, konfliktløsning, og håndtering av mellommenneskelige forhold som en hver arbeidssituasjon setter krav til.” (Garmanslund, Alnes, 1994:39) I denne oppgaven velger jeg å ta for meg et utvalg av det som til sammen utgjør sosial og relasjonskompetanse, som kan være særlig nyttige for en styreleder.

Kompetansen jeg tar for meg tar utgangspunkt i de data jeg har fra intervjuer. Utvalget av sosial kompetanse jeg her benytter meg av er egnet til å gjøre samarbeidet mellom styreleder og det øvrige styret på den ene siden og forholdet mellom styreleder og daglig leder på den andre siden, mer effektivt. Klar og god kommunikasjon er essensielt for et effektivt samarbeid på arbeidsplassen. (Haukedal, 2005)

Tillit

Tillit er kanskje den viktigste komponenten i en relasjon. Graden av tillit finnes i spennet mellom velvilje og mistenksomhet. Tillit reflekteres ofte gjennom holdningene en viser ovenfor en annen (Spurkeland 2006). Graden av opplevd positiv holding fra den andre,

henger ofte sammen med hvor positiv holdning man selv viser overfor den andre. Likevel vil graden av tillit mellom mennesker aldri være konstant fordi subjektive følelser hele tiden påvirker relasjonen. (Ibid) Et styres arbeid handler i stor grad om relasjonsarbeid. (Huse 2007)

Samspeillet internt i styret og eksternt i forhold til administrasjonen og andre aktører, bygger på tillit. (Huse 2007) Graden av tillit er ikke nødvendigvis gjensidig. (Spurkeland, 2006)

Profesjonelt preger kompetansebasert tillit og integritetsbasert tillit relasjonene. (Huse 2007) For å oppnå kompetansebasert tillit hos den andre part, må man leve opp til visse kompetansestandarder. Dette kan dreie seg om å mestre sine arbeidsoppgaver, ha spisskompetanse på enkelte områder og forstå sammenhenger. (Huse 2007) Den integritetsbaserte tilliten bygges opp gjennom de handlinger, valg og beslutninger som en person foretar. Står disse i tråd med forventet atferd i forhold til situasjon og omstendighet, styrkes tilliten. Viser personen avvik fra forventet atferd, svekkes den integritetsbaserte tilliten. (Huse 2007)

Tillit er nært beslektet med "kjærlighet". Slike positive følelser gir mye "goodwill" og kan hindre partene i å henge seg opp i detaljer. (Spurkeland, 2006)

Blir man møtt med gjentatt negativitet eller stadig opplever avvik i forventet atferd fra grupper eller personer, vil sterk mistenksomhet stenge for tillit. (Ibid) I slike tilfeller kan det være vanskelig å gjenoppbygge tilliten.

Lytting

Man skiller mellom å høre og å lytte (Gjerde, 2003). Mens man registrerer lyder når man hører, er definisjonen av å lytte at man mottar informasjon som man tolker/ analyserer, tar til seg i ulik grad og senere handler ut ifra (Ibid). Dermed blir lytting også en form for å anerkjenne andre mennesker på (Ibid).

På samme måte som man i læringsprosesser, må trenge gjennom filter, innebærer lytting å forholde seg til et persepsjonsfilter (Ibid). Hvor bevisst man er på dette filteret påvirker hvordan man opplever innholdet i budskapet (Ibid). Lytting kan deles inn i tre oppmerksomhetsområder;

Indre lytting innebærer å registrere bruddstykker av historien som blir formidlet (Ibid). Disse bruddstykkene aktiverer egne opplevelser eller tanker om hvordan man selv ville i agere i en slik situasjon (Ibid). Det er vanlig å ønske å avbryte den som forteller, for å komme med egne historier eller betraktninger (Ibid).

Fokusert lytting innebærer å være mer fordomsfri i sin lytting (Ibid). Man er opptatt av historien som blir formidlet og blir oppslukt av denne (Ibid). Man er ikke nysgjerrig på egne vegne, men på den andres vegne (Ibid)

Mens fokusert lytting er en veldig oppmerksom form for lytting, vil aktiv lytting innebære at man benytter seg av alle sine sanser (Ibid). Verbal og non- verbal respons til sender er også viktig for å bekrefte at man forstår innhold og er interessert i dette (Ibid). Aktiv lytting er et uttrykk for empati og har til "hensikt" å gi den som forteller en klarere forståelse for egne handlingsteorier (Ibid).

Tilbakemeldinger

I styrelederprogrammet for Coop settes det mål som handler om å forbedre interaksjon gjennom bruk av kommunikasjon."Sette deltakerne i bedre stand til å håndtere forholdet mellom daglig leder og styreleder." og "Utvikle den enkeltes ferdigheter i kommunikasjon og samspill."(Notat til styremøte i Coop NKL, 26.april 2006) Kommunikasjonen er viktig for å opprettholde den profesjonelle kontakten med interne og esterne kontakter. (Haukedal, 2005) Tilbakemeldinger er i følge Spurkeland (2006) en viktig del av slik kommunikasjon. Programmet legger særlig vekt på forholdet til styret og daglig leder.

I kommunikasjon har man en sender og en mottaker av informasjon. Kommunikasjon skjer verbalt og nonverbalt. (Haukedal 2005) Verbal kommunikasjon foregår ved bruk av språk, non- verbal kommunikasjon skjer ved bruk av kroppsspråk og ikke språklige lyder. Respons på en handling eller et utsagn kan man kalle en tilbakemelding. Mennesker trenger tilbakemeldinger for å forstå hvordan man fungerer i samspill med andre mennesker og hvordan andre opplever en selv. (Spurkeland 2006)

Tilbakemelinger kan deles i tre. Positive, negative og mangel på tilbakemeldinger.

(Spurkeland 2006) Positive tilbakemeldinger kjennetegnes først og fremst ved at avsender

fremhever positive egenskaper ved det som det gis tilbakemeldinger til. Et stikkord som ofte brukes til å beskrive positive tilbakemeldinger er ros. Ros er en form for tilbakemelding som ofte fører til motivasjon og økt resultatopptjening for mottaker. For at ros imidlertid skal oppleves som noe positivt må rosen være berettiget. (Ibid) Negative tilbakemeldinger er ofte referert til som ris. Det vil si at man kritiserer det arbeidet som blir utført. Man skal aldri gi negative tilbakemeldinger i andre hensikter enn i et ønske om å bidra til mottakers positive utvikling. (Ibid) Forholdet mellom ros og ris som virkemiddel i tilbakemelding til medarbeidere bør være 90 % ros og 10 % ris. Blir andelen med ris større enn 10 %, vil mottaker normalt sett ha vanskelig for å ta til seg og internalisere korrigerende tilbakemeldinger. (Spurkeland 2006, Illeris, 2002) Budskap som sendes kan handle om negative ting, men ved å benytte en positiv innfallsvinkel vil det bli lettere for mottaker til å korrigere sin atferd, holdning eller uttrykksmåte. (Spurkeland 2006)

Mangel på tilbakemeldinger er også en form for tilbakemelding. (Ibid) Mangel på tilbakemeldinger oppfattes ofte som belastende fordi det gir en opplevelse av likegyldighet ovenfor det arbeidet man utfører. I sosiale sammenhenger kan mangel på tilbakemeldinger som for eksempel neglisjering være direkte nedbrytende for mottaker. Dette er drepende for kreativitet, selvbilde og utvikling og kan føre til sykemeldinger i arbeidslivet. (Ibid) Dette kan illustrere hvorfor det er så viktig for en arbeidsgiver og vise at medarbeideren "blir sett" gjennom tilbakemelding som å stille åpne spørsmål, gi ros og noen ganger ris. (Ibid)

Ved å vise interesse gjennom å stille gode spørsmål, gir den som stiller spørsmål en uformell tilbakemelding om at arbeidet som blir utført er viktig. Dette gjelder også om spørsmålene som blir stilt er komplekse og egnet til å avdekke bakenforliggende forhold. Ved å stille vanskelige spørsmål, signaliserer ledelsen at denne tror medarbeideren har den nødvendige kompetanse og god oversikt til å kunne gjøre rede for disposisjoner som er foretatt. (Huse 2007) Ved å la være å gå medarbeidere "i sømmene" forsømmer en leder sitt kontrollansvar. (Ibid) Dette kan oppleves som ansvarsfraskrivning eller mangel på kompetanse. Dette kan føre til kompetansebasert mistillit mellom medarbeider og leder. (Ibid)

Gjennom bruk av spørsmål som tilbakemelding, får arbeidstaker en formening om hvordan lederen opplever kvaliteten på det utførte arbeidet og hva lederen legger vekt på. En slik form for tilbakemelding kan gi mottaker god informasjon om lederen mener at arbeidsfokuset er riktig (Huse, 2007).

Alle mennesker i samspill med andre har et selvstendig ansvar for å gi medmennesker tilbakemeldinger. Gjennom å gi hverandre ærlige, sanne og konstruktive tilbakemeldinger bygger man opp en kultur basert på tillit og respekt. (Spurkeland, 2006) En av styrets oppgaver er å gi daglig leder emosjonell støtte. Dette faller inn under styrets serviceoppgaver ovenfor daglig leder. Emosjonell støtte blir tilført daglig leder gjennom tilbakemeldinger, samtaler og ved at styreleder benytter seg av aktiv lytting. (Gjerde 2006?, Huse 2007)

Evnen til å kunne ta i mot konstruktiv kritikk og ros er avgjørende for at tilbakemeldingen skal ha ønsket effekt på mottaker. Det er også avgjørende for at avsender skal fortsette å gi gode tilbakemeldinger. (Spurkeland 2006) På samme måte som mottaker blir anerkjent av sender gjennom tilbakemeldinger, må mottaker anerkjenne budskapet fra sender for at sender skal føle at budskapet er verdsatt. (Ibid)

Kvaliteten og mengden av tilbakemeldinger man gir, har ofte en sammenheng med kvaliteten og mengden av tilbakemeldinger man mottar. Dette er en viktig faktor i balansen til en hver god relasjon. (Ibid) I følge Spurkeland (2006) er det lite tilbakemeldingspraksis i norske bedrifter og offentlige organisasjoner. Han mener dette skyldes en svak kultur for ris og ros. I stedet blir ofte arbeidstaker korrigert gjennom straffereaksjoner. (Ibid)

Positive tilbakemeldinger virker forsterkende på motivering for å gjenta suksessen. En tilbakemelding på det man ikke har lyktes med, kan være bedre enn ingen tilbakemelding, fordi tilbakemeldingen i seg selv inneholder en større anerkjennelse enn likegyldig taushet (Whitney m.fl., 2007). Det er viktig å være saklig og konkret, samt å skille mellom person og sak, slik at tilbakemeldingen ikke blir opplevd som kritikk av mottaker(Ibid). Positive tilbakemeldinger har til hensikt å gi mottaker anledning til å reflektere over sine handlingsteorier og holdninger. Slik positivt vinklede tilbakemeldinger gir mottaker ofte mer energi til å fortsette med sin egenutvikling. (Spurkeland, 2006)

Relasjonsbygging

Flere av målene for styrelederprogrammet handler om oppbygging av relasjoner. Deltakerne skal lære ferdigheter om kommunikasjon og sosialt samspill, utvikle styret som et team og bedre samarbeidet med daglig leder. For å kunne identifisere hvor i utviklingen av relasjonen daglig leder og styreleder befinner seg, tar jeg her med Spurkelands (2006) fire fasers metode for relasjonsbygging.

I møte med nye mennesker gjelder det å forstå det sosiale spillet, kodene som anvendes innen for den gitte sosiale og kulturelle settingen. Dette trenger vi for å kunne etablere relasjoner der vi har behov for det. Relasjonsbygging omfattes av en "kombinasjon av holdninger, kunnskaper og ferdigheter." (Spurkeland 2006) Det er viktig å være bevisst behovet for å etablere, utvikle og pleie relasjoner. (Ibid) Dette gjelder i forhold til foreldre, kolleger på arbeidsplassen og dama i kiosken. Mennesker er sosialt anlagt og trenger medspillere for å fungere godt og mestre oppgaver. (Levin og Rolvsen, 2004)

Spurkeland (2006) presenterer en metode på fire faser i relasjonsbygging; Etableringsfasen, testfasen, tillitsfasen og vedlikeholdsfasen.

I etableringsfasen er den første kontakten viktig. Måten man henvender seg til den andre. Et fast håndtrykk og øyekontakt er klassiske tegn på oppmerksomhet og selvtillit. Underbygges dette med et smil, kan mye være gjort. Et slapt/ veldig kraftig håndtrykk, flakkende øyne eller motsetning mellom uttrykket i øyne og munn, kan signalisere usikkerhet. Dette kan gi andre et inntrykk av utilpasshet og at man har en skjult agenda. (Ibid) Det blir ofte sagt at "førsteintrykket er alfa og omega". Man kan si at i etableringsfasen sender man og mottar "trygge signaler" som tiltaler og bygger et fundament for videre kontakt.

I testfasen finner partene ut hva som reelt er viktig i samhandlingen. (Ibid) Her oppdager partene om prinsippene som blir forfektet, er de samme prinsipper som blir praktisert. Uskrevne normer og regler avdekkes og man tilpasser seg holdninger og prioriteringer. Det kreves relasjonelt mot, tålmodighet, gjensidig respekt og åpenhet for å takle denne fasen. Man må lære seg å formidle inntrykk og opplevelser for at relasjoner skal styrkes og gi resultater. (Ibid)

I starten av et arbeidsforhold er det fornuftig at den nyansatte regelmessig blir fulgt opp av sin nærmeste leder. Det er viktig å bevisstgjøre den nyansatte på hvilken støtte/ motstand vedkommende opplever for at vedkommende lettere skal kunne tilpasse seg arbeidssituasjonen. (Ibid) Dette er en emosjonell periode som ofte kan ha innvirkning på selvbildet. (Ibid) Gjennom samtale med sin nærmeste leder, kan den nyansatte få "aha opplevelser" ved å se sin situasjon fra andre vinkler. Dette kan også være et godt utgangspunkt for den første medarbeidersamtalen. (Ibid)

Det tar tid å bygge en relasjon. Tillitsfasen er målet med enhver relasjon der hensikten er å skape noe sammen over tid. (Ibid) I denne fasen av metoden har relasjonen blitt testet ut av begge parter. De opplever hverandres atferd som forutsigbar og stoler på hverandre. Den andres kompetanse og begrensninger er avdekket og man viser hvem man egentlig er. (Ibid) Dette gjelder også i styrearbeid der nye styremedlemmer kommer til og blir del av kulturen. Medlemmene inngår en relasjonskontrakt med hverandre knyttet til gjensidighet, lagvarighet og felles grunnleggende normer. (Huse 2007) Når en relasjon har kommet til tillitsfasen inngår partene en psykologisk gjensidig kontrakt gjennom å ta opp ting som tynger relasjonen. (Spurkeland 2006)

Spurkeland (2006) bruker syv punkter som kjennetegner at en relasjon har gått inn i tillitsfasen:

1. Partene kjenner hverandres jobbkompetanse.
2. Partene kan forutsi det meste av hverandres atferd.
3. Partene vet tilstrekkelig om hverandres livserfaring.
4. Partene kjenner hverandres verdiståsted.
5. Partene har god innsikt i emosjonelle sider hos hverandre.
6. Partene tar opp irritasjoner og problemer i relasjonen.
7. Relasjonen styrkes gjennom løsning av konflikter.

(Spurkeland, 2006:139)

Flere arbeidsforhold når aldri tillitsfasen på grunn av partenes relasjonelle feighet. (Ibid) Relasjonell feighet kan kjennetegnes ved at mennesker ikke tør å gå i en åpen dialog med andre. I en åpen dialog er man ærlig på hvilke behov man selv har eller hva som behøves for en gitt situasjon. (Ibid) Mennesker med introvert personlighetstrekk bruker vanligvis lengre tid på å gå i åpen dialog enn mennesker med en ekstrovert personlighet. (Haukedal, 2005)

Vedlikeholdsfasen handler om å holde relasjonen ved like. Akkurat som kjæresten setter pris på en blomst i ny og ne, er jevnlig bekreftelser viktig for all annen relasjonsbygging. Dette kommer av at relasjonsbygging er en kontinuerlig prosess. Faller bekreftelser på oppbygd relasjon bort, vil partene også litt etter hvert få et mer distansert forhold. Telefonkontakt og ansikt - til - ansikt samtale har høyere relasjonell verdi enn skrevne meldinger i form av brev, sms eller e- post. (Spurkeland 2006)

Bruk av medarbeidersamtaler er ofte formalisert i bedriftens personalhåndbok. Slike formaliserte samtaler som oftest finner sted en eller to ganger i året, kan være tilstrekkelig for vedlikehold av en relasjon om relasjonen allerede er tillitsfull og trygg. (Spurkeland 2006, Huse 2007) Likevel vil de aller fleste sette pris på ytterligere tilbakemeldinger og bekreftelser på den oppbygde relasjonen.

Prestasjonshjelp

Et av de viktigste målene for styrelederprogrammet er å bidra til at styreleder utøver sine oppgaver på en bedre måte. Samtidig legger styrelederprogrammet opp til et bedre samarbeid mellom styreleder og daglig leder. Disse to aktørene har stor innvirkning på hverandres arbeidssituasjon fordi de jobber tett sammen og har likeartede oppgaver. Ved å bruke teori om prestasjonshjelp vil jeg belyse teoretisk hvordan gjensidig støtte og oppbygging kan resultere i høyere kvalitet på arbeidet de utfører hver for seg.

Prestasjonshjelp handler om å bidra med, samt å få støtte fra andre mennesker. (Spurkeland 2006) Innenfor pedagogikkfaget og lagidretten har det en stund vært vanlig "å gjøre hverandre gode". Innenfor pedagogikken brukes det særlig i forholdet lærer- elev. I lagidretten brukes det for gjensidig utvikling av ferdigheter og kunnskaper på laget. (Ibid) I næringslivet begynner det å bli et vanlig begrep for de som organiserer arbeidsgrupper i team.

Spurkeland (2006) skiller mellom det mentale samspillet som er passivt, men emosjonelt og moralsk, og den aktive konkrete emosjonelle støtten. Prestasjonshjelp er den emosjonelle komponenten som påvirker evne og ferdighet til mennesker som jobber sammen mot et mål. Støtten kjennetegnes ved at en medarbeidere kjenner seg "psykisk sterkere, mer kompetent og er i stand til å ta i bruk det beste i seg selv". (Ibid) Til tider er det lettere å identifisere fravær av prestasjonshjelp. Det finnes mange eksempler på at mennesker er til hinder for andres prestasjon, ved å skape hindringer og komplikasjoner. (Ibid) Negative holdninger og kritikk i stedet for anerkjennelse er eksempler på fravær av prestasjonshjelp.

Mennesker har en indre driv som hjelper oss til å foreta de valgene vi gjør. (Ibid) I tillegg påvirkes vi av enkeltmennesker, grupper og media. Påvirkningen kan være positiv og negativ. Positiv påvirkning kan oppleves som tilføring av "positiv energi". Eksempler kan være en

klapp på skulderen eller en hyggelig oppmuntring. Slik positiv energi mener Spurkeland (2006) er å regne som "hjelpemotorer" i tilværelsen. Positiv energi kan man også oppleve når en tenker på en person man har et godt forhold til, som en mentor eller en venn.

Prestasjonshjelp er derfor både noe andre har ansvar for å yte og noe en selv har ansvar for å påkalle. Et eksempel er begrepet "positive thinking" (Url: mayoclinic.com). I dette ligger en forståelse av at positive holdninger og tanker til det man driver med, bidrar til økt lystfølelse og pågangsmot.

Samarbeid

Et av hovedmålene for styrelederprogrammet er å sette styreleder i stand til å håndtere samarbeidet med daglig leder. Samarbeidet mellom de to aktørene blir med andre ord understreket som en av de viktigste faktorene for at samvirkelaget skal drives i tråd med Coops verdier og oppnå gode økonomiske resultater.

Samarbeid innebærer at et antall menneskers innsats blir knyttet sammen. Dette er veldig viktig for å oppnå en høy grad av profesjonalitet, fordi uten et godt samarbeid, vil man i mindre grad kunne benytte seg av ressursene som den enkelte sitter inne med. Deltakerne er involvert i oppgaver som henger sammen. I prosessen med å utføre disse oppgavene har partene et arbeidsrelasjonelt forhold. (Nylehn, 1999) Man deler samarbeidsbegrepet i byråkratisk samarbeid og spontant samarbeid. (Ibid) I byråkratisk samarbeid er arbeidsoppgaver klart definert. Deltakerne utfører sine oppgaver uavhengig av de andre. Deltakerne blander seg ikke inn i hva de andre gjør, men bidrar med sitt innenfor faste rammer. I byråkratisk samarbeid er samarbeid altså "noe som ivaretas gjennom aktivitet på siden av selve oppgaveutførelsen." (Nylehn,1999:256) Et byråkratisk samarbeid fordrer ikke et engasjement, om samarbeidet er styrt av sterk spesialisering eller arbeidsdeling. Samarbeidet vil da bare være egnet til å fremheve de tekniske aspekter ved arbeidet. (Nylehn, 1999) I spontant samarbeid har deltakerne et aktivt samspill i oppgaveutførelsen med fokus på og nå en eller flere felles målsetninger. Her stiller deltakerne seg selv og hverandre spørsmål om hvordan arbeidet skal utføres for at resultatet skal bli best mulig. "Det samarbeidet som utvikler seg mellom dem, inngår i selve utførelse av oppgavene og kan ikke skilles fra den." (Nylehn,1999:256)

Mens det byråkratiske samarbeidet kan fungere i situasjoner der arbeidet er klart definert, fordelt og med lite endringer, må samarbeidet være mer spontant i organisasjoner som stadig er i endring. Er organisasjonen i endring, endres arbeidsoppgavene og dermed må man hele tiden komme frem til nye handlingsteorier. Fordi samspillet inngår i løsning og utføring av arbeidet, må deltakerne orientere seg overfor hverandre, de andres arbeidsoppgaver og de andres kapasiteter og begrensninger. Handlingsteorier kan først utarbeides når deltakerne har samordnet seg, diskutert innfallsvinkler og løsninger. (Nylehn, 1999)

Et spontant samarbeid fordrer god utveksling av informasjon, et ønske om å se andre deltakere sine perspektiver, et ønske om å lære fra hverandre og et ønske om å dele sin kompetanse med andre. Samarbeid på arbeidsplassen er en profesjonell utgave av den relasjonsbyggingen man gjør privat. (Nylehn, 1999, Spurkeland 2005)

Konflikt

I samarbeidet mellom styret og administrasjonen kan det oppstå uenighet. Styret skal i følge Aksjeloven, gi instruks til administrasjonen om de store linjene. Administrasjonen på sin side har ofte mer kunnskap om sakene som vurderes av styret og hva ulike vedtak kan føre til. Det er viktig å belyse hvordan man skal kunne identifisere en konflikt på et tidlig tidspunkt, og gjøre noe med det, før konflikten i for stor grad påvirker driften.

Konflikt og samarbeid er til dels to sider av samme sak. (Nylehn, 1999) Uansett form for samarbeid kan samarbeid føre til konflikter (Ibid). Å være bevisst på hvordan man løser konflikter gjennom å anvende ulike "verktøy" er avgjørende for at konflikter ikke vokser og blir så store at de påvirker arbeidet til den enkelte medarbeider. Børre Nylehn (1999) skiller mellom interesse og rollekonflikter. Interessekonflikter innebærer at deltakerne har forskjellige behov og interesser. Rollekonflikter innebærer at deltakerne forventer mer av de andre enn de andre deltakerne innfrir. (Ibid)

I samhandling med andre mennesker skaper vi hver for oss, ulike kognitive bilder i hodene våre. (Haukedal, 2005) Vi tolker inntrykk forskjellig og ser forskjellige løsninger på problemer. Misforståelser er vanlig i samarbeid. En misforståelse der partene tror de "ser" det samme kognitive bildet, kan føre til konflikter, når samarbeidet starter og misforholdet mellom opplevd felles handlingsteori og faktisk handling viser seg. Konflikter som resultat av

misforståelser kan ofte forsterkes av at deltakerne har forskjellige holdninger, verdier og interesser. (Nylehn, 1999)

2.2.3 Oppgaveorientert fagkompetanse relatert til styreledere

”Fagkompetanse defineres som innsikt i enkeltfag eller enkelt områder.” (Garmanslund, Alnes, 1994:49) I denne oppgaven benytter jeg begrepet oppgaveorientert fagkompetanse for å betegne fagkompetansen. Grunnen til det er å unngå for mye sammenblanding av begreper. Fagkompetanse er ellers også relevant innenfor de andre delene av handlingskompetanse. Med den oppgaveorienterte fagkompetansen, menes her den kompetansen en styreleder bør ha om strategisk bedriftsledelse, varelager, økonomi, språk, politikk og tilsvarende oppgaver som berører styreleders ansvar. Fagkompetanse knyttes ofte til formell kompetanse. Real kompetanse er like viktig. Flere mennesker jobber innenfor fagområder uten å ha formell utdanning rettet mot de arbeidsoppgavene som utføres. Det kan derfor være fornuftig å vurdere formell kompetanse og real kompetanse separat når en leter etter en person som skal fylle en bestemt arbeidsrolle (Garmanslund, Alnes, 1994). Fagkompetanse innebærer også egentlig de andre delene av handlingskompetansen, siden de på hver sin side er et fagfelt. Den oppgaveorienterte fagkompetansen dreier seg om som juss, forståelse av nøkkeltall og konkrete ferdigheter som trengs for å lede et styre (Berg, 2000)

For å belyse samspillet og rolleavklaringen mellom styreleder og administrerende direktør, velger jeg å benytte meg av Morten Huse (2007) sin teori på styrets oppgaver, retningslinjer for styret og daglig leder i Coops vedtekter for samvirkeag og aksjeloven. Huse (2007) deler styrets oppgaver inn i tre kategorier, strategi, kontroll og service. Rolleforståelsen til aktørene, er viktig for at styret og administrasjon skal kunne effektivt utføre sine oppgaver. Uten avklarte roller kan konflikter oftere oppstå, ut i fra ulik opplevelse av virkeligheten.

Strategifunksjonen

Styreleder har i henhold til Aksjeloven og vedtektene for norske samvirkeag ansvar for arbeidet med strategiarbeidet.

Strategi betyr å tenke fremover (Ibid). Gjennom å legge en strategi setter styret langsiktige mål for hele bedriften. For å kunne lage en strategi må man ha god oversikt over bedriftens egne forutsetninger, potensial og utfordringer (Huse 2007). Det å legge en strategi innebærer å lage en langsiktig plan der man tar høyde for uforutsette hendelser (Løwendahl, Wenstøp

2003). Dette gjøres ofte i samarbeid med daglig leder slik at målene blir realistiske i forhold til driften. Daglig leder har rett og plikt til å komme med innspill, men det er styret som bestemmer den endelige strategien (Gulli, 2007). En strategiplan er en langsiktig handlingsplan som lages for at bedriften skal være bedre forberedt på uforutsette hendelser (Huse 2007).

Kontrollfunksjonen

Kontrollfunksjonen er den funksjonen som flest forbinder med styrets ansvar. Styrets kontrollfunksjon kan deles i tre. Ansettelse og avsettelse av daglig leder, direkte styring i krisetider og vurdering av daglig leders beslutninger og atferd (Huse 2007).

Styret har ansvar for å ansette en daglig leder. (jfr. Aksjeloven 13. juni 1997) Dette er en viktig jobb fordi personen de ansetter får vide fullmakter og har et stort ansvar. Om ikke daglig leder fungerer, er det styrets ansvar å avsette vedkommende (Ibid).

For å kunne ivareta sine styrings- og kontrolloppgaver må styret ha styringsverktøy og pålitelige styringsdata (Huse 2007). Et av de viktigste styringsverktøyene for styret er et godt utarbeidet budsjett og god resultatoppfølging. Gjennom systematisk arbeid med å sette opp gode budsjetter og reviderte budsjetter, setter styret økonomiske mål for inntekts- og kostnadssiden. Ved å ha god oversikt over bedriftens økonomi, vil styret lettere kunne se muligheter og avdekke trusler for bedriften. (Ibid) Andre styringsverktøy som kan gi gode styringsdata er revisjonsrapporter, redegjørelser fra daglig leder og fokus på resultater til konkurrenter. "Betydningen av driftsbudsjetter, investeringsbudsjetter og likviditetsbudsjetter er generelt anerkjent." (Huse, 2007:80) På bakgrunn av disse data utarbeides nøkkeltall for bedriften. Nøkkeltall er forholdstall som viser sammenhenger og tydeliggjør viktige og kritiske faktorer for en virksomhet. Nøkkeltall oppgis ofte i prosent (Standal og Sjøland, 2005).

Det er daglig leders ansvar å legge frem styringsdata for styret. (Granden 2002) Områder innenfor driften som det er naturlig at daglig leder orienterer styret om er: resultatregnskap, investeringer og kapitalforbruk, risikostyring, salgs og markedsbudsjetter, vurdering av selskapets personal og rekrutteringspolitikk, helse, miljø og sikkerhet, planer og signaler fra interne og eksterne aktører. (Granden 2002, Huse 2007) "Styret har plikt til å holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og interne kontrollordninger" (Aksjeloven § 6.

12, tredje ledd) Gjennom rapporteringer fra daglig leder, skal styret gjøre seg opp en mening om selskapets utvikling i forhold til de strategiske mål som er satt for virksomheten. (Huse, 2007) Styret tar også stilling til om strategien som er lagt for selskapet, er hensiktsmessig eller om den må videreutvikles i tråd med ny informasjon. (Ibid)

Det er vanlig at styreleder og daglig leder har kontakt mellom styremøtene og ofte utarbeider de en felles innstilling til vedtak for styret. (Ibid) Et slikt forarbeid kan oppleves som bra fordi behandlingstiden per vedtak vanligvis vil bli redusert. (Ibid) Konsekvensene er ofte at styremedlemmene blir mer passive når de er vant til at forslag til vedtak er godt gjennomarbeidet, noe som også fører til forslagene svært sjelden møter tøff motstand under voteringen. (Ibid) Dette kan redusere styrets kontroll-, strategi- og styringsfunksjoner. (Ibid)

”Dersom styret skal ha noen reel styringsfunksjon, må styret selv legge premissene for hva som skal tas opp på styremøtene.” (Huse, 2007)

Servicefunksjonen

Når styret først har brukt god tid til på å ansette en administrerende direktør, har de også et ansvar for å støtte vedkommende og legge til rette for at vedkommende skal fungere bra. (Ibid) I følge Huse (2007) opplever mange at rådgivningsfunksjonen til styret er det viktigste styret gjør. Rådgivningsfunksjonen har en spesialist- og en generalistdel. Spesialistdelen innebærer at medlemmer i styret med fagkompetanse på områder som økonomi, juss, HR, teknologi osv, gir råd til daglig leder eller styret for øvrig. Generalistfunksjonen innebærer at styret gir tilbakemelding på utspill fra daglig leder eller andre styresaker uavhengig av den enkeltes realkompetanse. Dette gjelder vanligvis på områder som ledelse, strategi og økonomi. (Ibid)

Nettverk

Et av de viktigste målene for styrelederprogrammet, er at deltakerne skal knytte kontakter med andre likesinnete og at deltakerne skal benytte slike kontakter i sitt videre arbeid som styreleder.

Både daglig leder og styreleder står ofte alene med sine problemer. (Huse, 2007) De kan benytte seg av hverandre, eller andre i styret når de har behov for å diskutere ting som faller

innunder sin lederrolle. Å henvende seg til familie og andre er ofte vanskelig fordi disse ikke fullt ut har forutsetninger for å sette seg inn i problemstillingene. Gjennom å bygge et nettverk med andre mennesker i like stillinger, kan også ledere trekke veksler på andres erfaringer og kunnskap. (Huse, 2007)

Styreleders oppgaver

Flere funn viser at styrelederne er usikre på hvilke oppgaver som faller inn under deres ansvarsområde. Jeg ser derfor på aktuell litteratur, Aksjeloven og vedtekter for norske samvirkeleg. Da jeg begynte å jobbe med denne oppgaven, eksisterte det ikke en egen Samvirkelov. Gjennom samtaler med juridisk avdeling i Coop NKL, fikk jeg vite at selv om mye av det juridiske området for samvirkeleg, var ulovfestet, benyttet juridisk av deling i stor grad Aksjeloven og vedtektene til samvirkeloven som underlag for juridiske spørsmål. I tillegg er det lite annen teori på styrer enn (Huse, 2007) og (Gulli, 2007) på området styrearbeid. Disse tar begge utgangspunkt i Aksjeloven. Derfor tar også jeg utgangspunkt i blant annet Aksjeloven.

Styrets leder velges blant styrets medlemmer av styrets medlemmer. Dette skjer etter at styret har konstituert seg selv, om valget ikke er foretatt av generalforsamlingen. (Aksjeloven § 6.1, andre ledd.) Oppgavene til styrets leder er å påse at styret ivaretar sine primære oppgaver. De primære oppgavene til et styre er å fastsette resultatmål for virksomhetens ressurser, behandle planer for virksomhetens ressurser og overvåke anvendelsen av virksomhetens ressurser. (Gulli, 2007) Styreleder skal sørge for "(...) behandling av aktuelle saker som hører inn under styret." jfr. Aksjeloven § 6. 20

Styrets leder er møteleder for styremøter og setter opp dagsorden sammen med daglig leder. Styremøtene ledes av styreleder. Jfr. Aksjeloven § 6. 19. Styreleder har også ansvar for å sette opp ekstraordinære styremøter ved behov. Jfr. Aksjeloven § 6. 19. Styremøtene varsles på hensiktsmessig måte og i god tid. Jfr. Aksjeloven § 6. 22 (Huse 2007) Styreleder skal påse at sakspapirer sendes ut i god tid før møtet slik at styrets medlemmer får tilstrekkelig tid til å sette seg inn i saksforhold som skal diskuteres på neste møte. Jfr. Aksjeloven § 6. 21, 23 Styreleder har ansvar for at alt som blir besluttet blir korrekt protokollført. Styreleder har ansvar for å evaluere styrets kompetanse og om nødvendig sette i gang tiltak. (Gulli, 2007)

Styrets leder er styrets operative representant i hverdagen. Det vil si at kommunikasjon med styret i all hovedsak skal gå gjennom styrets leder. (Ibid) Styrets leder skal orientere styret i saker som berører styrets primære oppgaver. (Ibid) Styrets leder skal holde jevn kontakt med revisor, påse at denne oppfylder sine oppgaver og at det er en riktig fordeling av arbeidsoppgaver mellom revisor og styret. Styrets leder skal også kontrollere formalia som registrering av selskapets oppføringer i Brønnøysund, likninger og annet liknede arbeid.

”Styrelederen skal sørge for at styret i nødvendig utstrekning vurderer om virksomheten har en forsvarlig egenkapital i forhold til virksomhetens omfang og risiko.” (Gulli, 2007:110)

Styrets leder fungerer som daglig leders nærmeste overordnede og har i praksis det direkte arbeidsgiveransvaret overfor daglig leder.

”Styreleder er daglig leders viktigste støttespiller og partner utenom organisasjonen. En av styreledernes viktigste oppgaver er uten tvil å sørge for at daglig leder fungerer godt i sin rolle. I denne sammenhengen bør styreleder gjennomføre årlige medarbeidersamtaler med daglig leder.” (Gulli, 2007 s. 109)

Om ikke styret har full tillit og opplever brudd på lojalitet, er det styrets leder sitt ansvar å ta initiativ til å si opp den daglige lederen.

Daglig leders oppgaver

Flere data kan tyde på at daglige ledere i norske samvirkelag ikke er helt sikre på arbeidsdelingen mellom seg selv og styreleder.

Daglig leder har rett og plikt til å delta i behandlingen av saker som skal legges frem for styret. (Aksjeloven) Vedkommende har rett til å uttale seg med mindre styret har bestemt noe annet i spesielle saker.(Huse, 2007) ”Daglig leder forbereder saker som skal legges frem for styret, i samråd med styrets leder.” (Huse 2007, s. 34) Implisitt har daglig leder ansvar for å legge frem de til en hver tid viktigste sakene for styreleder og styret. Sammen med bakgrunns materialet som sendes ut i forkant av styremøter, skal daglig leder utarbeide beslutningsforslag til beslutningssaker. (Gulli 2007)

Daglig leder skal minst hver tredje måned, i styremøtet eller på skriftlig måte, gi styret god orientering om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling. Jfr. Aksjeloven § 6. 15 (Huse 2007) Styremedlemmer kan til en hver tid be daglig leder om utredninger av saker som har med styrets styringsfunksjon å gjøre.

Daglig leder fører styrets politikk, planer og vedtak ut i livet. Mens styret er det besluttede organ, er daglig leder det utførende organ. Det vil si at daglig leder skal sørge for at organisasjonen lever opp til den strategi, de krav, de mål og de til en hver tid gjeldende retningslinjer som blir vedtatt av styret. (Gulli 2007)

Daglig leder skal utarbeide planer for ulike funksjoner og prosjekter, som legges frem for styret for godkjenning. Etter godkjenning skal daglig leder "rapportere fremdrift av ulike planer og eventuelle avvik." Gulli 2007 s. 116) Saker som skal legges frem for styret, skal normalt legges frem for styrets leder for godkjenning i forkant av utsendelse til styret (Huse, 2007).

Daglig leder skal bevisst benytte seg av kompetansen til styremedlemmene og legge opp til diskusjoner på et tidlig tidspunkt. (Ibid) Gjennom å legge opp til bruk av komplementære kunnskaper og erfaringer som styret og daglig leder til sammen utgjør, vil styret og daglig leder lettere få en oversikt over muligheter og begrensinger.

Daglig leder må vise respekt for styret og være lojal mot styrets vedtak, krav, retningslinjer og andre føringer. (Gulli 2007) Dette er fordi daglig leder undergraver sin egen posisjon ved å være negativ eller trekke på skuldrene av sitt "håpløse" styre. (Ibid)

Styreevaluering

For at styret skal øke sin bevissthet om egen profesjonalitet og effektivitet, er det nødvendig å diskutere arbeidsmetoder, rutiner og rollefordeling. Slik sett kan styrets medlemmer utvikle seg og lære av sine erfaringer.

Hvem passer på at styret gjør en god jobb? Hva ligger i at styret gjør en god jobb? Styret er i de fleste sammenhenger det øverste organet i en bedrift, sett bort i fra representantskapet eller generalforsamlingen som bare møtes tre ganger i året. Vurdering av styrets arbeid gjøres til syvende og sist hos representantskapet eller av en generalforsamling.

Generalforsamlingen gir styret tillit eller avsetter styret ved mangel på tillit. (Huse, 2007) Hvert styremøte bør avsluttes med en evaluering av styrets arbeid. (Ibid) Innholdet i en slik evaluering kan variere, men det vanligste er at styret spør seg selv om, hva de viktigste oppgavene styret har, i hvilken grad styret evner å utføre disse oppgavene og hvordan styret arbeider for å nå sine mål. (Ibid) I tillegg til at styret evaluerer seg selv, kan det også være nyttig at daglig leder deltar på evalueringen. Fordi daglig leder er avhengig av et fungerende styre, bør innspill fra daglig leder være interessante for styret. (Ibid)

Styreinstruks

Styreinstruks er et dokument som informerer om hvilke oppgaver som faller inn under styret og inneholder som regel også en årsplan som illustrerer når på året de forskjellige oppgaver og møter skal avholdes. Styreinstruksen kan bidra til kontinuitet og gjennom å være en rettesnor for nye styremedlemmer. Styreinstruksen bidrar dermed til mer profesjonalitet og mindre syensing.

Ofte er det vanskelig for nye styremedlemmer å vite hva styrearbeid innebærer. I noen styrer kan det selv etter flere års drift enda være uklart hva styrets arbeidsoppgaver og funksjon er. I de aller fleste store selskaper er det utarbeidet en styreinstruks. (Ibid) Styreinstruksen er ofte utarbeidet på bakgrunn av aksjeloven eller annen lov som omfatter det enkelte selskap, og selskapets interne vedtekter. Styreinstrukser utarbeides og oppdateres vanligvis av det enkelte styre selv. I noen tilfeller har eller tar andre aktører ansvaret for å utarbeide en styreinstruks. Eksempler er kommunale selskaper, selskaper som har mange datterselskaper, kooperasjoner og styrer som er satt under administrasjon. I tilfelle styret består av ansattes representanter, er styret lovpålagt til å ha en styreinstruks. (Huse, 2007)

Styreinstrukser kan inneholde regler for hva som kan behandles på styremøtene, styreevaluering og styremedlemsopplæring. (Ibid) En styreinstruks vil ofte inneholde retningslinjer for styrets møter, styrets arbeide og protokollføring. (Ibid)

2.2.4 Metodekompetanse relatert til styreledere

”Metodekompetanse defineres som evnen til å analysere en situasjon, kunnskaper om fremgangsmåter, og bruk av faktisk og praktisk kunnskap til å løse nye og kanskje uventete situasjoner.” (Garmanslund, Alnes, 1994:45) De viktigste metodekompetansene til en leder er å ha kjennskap til metoder, evne å etablere nye metoder og mestre interne og eksterne

systemer. (Garmanslund, Alnes, 1994) Dette innebærer å ha oversikt over hvilke fremgangsmåter som kan benyttes for å løse utfordrene oppgaver og finne nye løsningsalternativer og systemer for nye utfordringer. (Ibid) Dette kan være for områder som markedsplanlegging, prioritering og budsjettering. (Ibid) En bedriftsleder som er god på metodekompetanse vil mest sannsynlig arbeide mer systematisk, effektivt og rasjonelt. (Ibid) Det stilles ofte krav til at ledere skal opptre på en bestemt og standardisert måte i henhold til bedriftens etiske og bedriftsøkonomiske profil. Derfor må det enkelte individ kjenne til og mestre de interne systemene i virksomheten. (Ibid)

Teamteori

Teamarbeid har den senere tid har blitt lansert på flere arbeidsplasser og som en ny måte å tenke styrearbeid på. Et av målene for styrelederprogrammet er at deltakerne skal lære å utvikle styret som et team.

Det er hensiktsmessig å skille begrepet team og begrepet gruppe. En gruppe er en betegnelse på en samling mennesker (Norsk ordbok, kunnskapsforlaget 1999). En gruppe mennesker kan utgjøre en arbeidsgruppe (Ibid). Dette sier likevel ikke noe om hvordan arbeidet er organisert eller hvilke interesser som råder, individets interesser eller gruppens felles interesser (Levin og Rolvsen 2004).

”Team blir etablert for å nå mål og/ eller kunne utføre oppgaver”. (Levin og Rolfsen, 2004:34) Den viktigste oppgaven til et team er å bygge opp en felles forståelse for hva som er målet og/ eller oppgaven. Med felles forståelse menes at alle i teamet (heretter omtalt som medlemmene), forstår hva som ligger i målet og hvordan teamet skal arbeide for å nå målet (Levin og Rolfsen, 2004).

Whitney m.fl. (2007) peker på flere forhold som påvirker teamets utvikling:

- Tydelige mål som teamets medlemmer føler eierskap til.
- Avklarte roller og ansvarsområder
- Støttende og stimulerende relasjoner
- Tydelige felles prosedyrer
- Hvordan lederskapet fungerer
- Arbeidsiver og energi
- Produktivitet og gjennomføring
- Meningsfull, konstruktiv kommunikasjon

Velfungerende team gjennomfører regelmessig evalueringer for å gjennomgå målsettinger, rollefordeling, samhandling og om arbeidet utføres innenfor oppsatte rammer.

Hvor effektivt et team klarer å nå sine mål avhenger av kvaliteten på den interne kommunikasjonen. (Levin og Rolfsen 2004) God kommunikasjon utvikles gjennom dialog og oppmerksomhet. (Spurkeland 2006) En av de viktigste egenskapene et teammedlem har, er evnen til å lytte og forstå hvilke behov teamet til enhver tid har. (Levin og Rolfsen 2004) Gjennom god informasjon og tilbakemelding utvikler teamet interne sosiale koder, intern kommunikasjon og bevissthet for andres behov. (Ibid) Etter hvert som teammedlemmene blir bedre kjent, utvikler de trygghet i forhold til oppgaver, roller og hverandre. Ved å bygge opp lojalitet til teamet og hverandre bygger medlemmene opp tilhørighetsfølelse og en sterk forståelse av verdien av arbeidet som utføres. Graden av effektivitet i teamet bestemmes av hvor godt medlemmene kommuniserer med hverandre. Grunnlaget for god kommunikasjon i teamet ligger i etablering av gode relasjoner. Medlemmene har gjensidig ansvar for å bygge opp og ivareta gode relasjoner. Målet for slikt utviklingsarbeid i teamet er å skape en "vi"-følelse i stedet for en "jeg"-følelse. (Ibid)

For at samarbeid i team skal fungere, er medlemmene av teamet avhengig av spilleregler. Arbeidet i team forutsetter fordeling av roller. Medlemmer av team må være klar over egen og andres arbeidsoppgaver. Hvordan disse utføres "reguleres" av teamets forventninger, i forhold til dets regler, normer og verdier.

Medvikning er viktig i team for å belyse flere sider i en sak og for å gi medlemmene eierfølelse til beslutninger og tema som bringes opp.

Det enkelte medlem påvirker de andre på gjensidig basis. (Levin og Rolfsen 2004)

Teammedlemmer bør ideelt sett se på hverandre som store ressurser, og se på innspill fra andre som verdifulle for sin egen evne til å prestere. (Ibid)

Ledelse av team

Team når mål gjennom struktur, oppgavefokus og gode relasjoner. (Levin og Rolfsen 2004)

Som leder for et team må en derfor være i stand til å sette en dagsorden, legge til rette for gode rutiner og bidra til gode relasjoner. Å sette dagsorden betyr å presentere viktige saker for teamet. Dette kan være konkrete pålagte endringer, innspill som har kommet fra medlemmer av teamet eller fra andre utenfor teamet. Teamet setter deretter opp mål i fellesskap. Teamet finner også i fellesskap ut hvordan det skal arbeides for å nå dette målet. (Ibid)

En leder må vær i stand til å påse at teamet jobber mot de målene teamet har satt seg.

Lederen må ta en aktiv rolle i arbeidet med å opprettholde fokus på de mål teamet har satt seg. (Ibid)

Teamledelse stiller store krav til den som skal lede. Hovedvekten ligger på koordinering og ledelse av gruppe- og læreprosesser, mer enn på instruksjon og overvåkning. Derfor kreves organisatoriske og sosiale ferdigheter, og evne til å lede og følge opp resultater. Tom Colbjørnsen (i Strand, 1992) gir teamlederen ansvar for å:

- avklare verdier og samarbeidsregler medlemmene imellom
- utvikle teamets mål
- lede resultatoppfølging
- styre bruken av anerkjennelse og press i gruppen
- avklare ansvaret medlemmene imellom
- koordinere ulike oppgaver og spesialiteter
- administrere teamets arbeid

Lederen kan legge til rette for gode relasjoner gjennom å vise trygghet, være positiv, ta tilbakemeldinger på alvor, behandle medarbeidere med respekt og på andre måter prøve å være et godt forbilde. I følge Alderfers ERG- teori, som bygger på Maslows behovs- teori, henger behovet for relasjoner sammen med behovet for trygghet. (Haukedal, 2005) Med trygghet får man bedre kommunikasjon og med god kommunikasjon, blir det fokus på sak i stedet for på person. (Spurkeland 2006)

Kompetanseutvikling

Styrelederprogrammet er et kompetanseutviklingsprogram fordi det tar sikte på å utvikle styreledernes kunnskap om sin egen rolle for å oppnå bedre vedtak i styret og endelig et bedre resultat på bunnlinjen.

For å møte nye utfordringer må individer og organisasjoner stadig utvikle seg selv og kompetansen sin. Det eksisterende kompetansebehovet avdekkes gjennom analyse av nåværende strategi for å tilegne seg nødvendig kunnskap og ferdigheter til å løse arbeidsoppgavene. (Nordhaug, 2004)

Kompetanseutvikling må sees ut ifra den eksisterende kompetansebasen i organisasjonen. (Ibid) Kompetansebasen er det eksisterende nivået, kunnskap og ferdigheter som medarbeiderne i organisasjonen sitter inne med. (Ibid) Kompetansebasen påvirkes av at ansatte slutter og nye begynner, men også av at ansatte erfarer i sin jobbsituasjon og at de deltar på kurs. (Ibid)

Kartlegging av kompetansebehovet

Planlegging av kompetanseutvikling er viktig for å sette hensiktsmessige mål for arbeidet, som det i etterkant er mulig å vurdere effekten av. Før en starter med kompetanseutvikling, må man derfor identifisere at det eksisterer et behov og registrere dette. (Forelesningsnotat, Amundsen, høst 2006) Innhenting av slike data kan skje blant annet gjennom anvendelse av spørreskjema, intervju og spontane innspill fra medarbeidere.

Når det er identifisert behov for ytterligere kompetanse hos de ansatte, må ledelsen avgjøre hvilken kompetanse bedriften skal utvikle. Prioriteringen av hvilke kompetansebehov som er viktigst, skjer etter virksomhetens behov. (Forelesningsnotat, Amundsen, høst 2006)

Når man har bestemt seg for hvilken kompetanse man ønsker å utvikle, må man sette seg inn i teorien for denne kompetansen. Slik sett får man kunnskap om innhold og omfang. Dermed er det lettere å sette opp en plan for videre arbeid med å kartlegge hvilke tiltak og læringsmuligheter som finnes i det daglige. (Forelesningsnotat, Amundsen, høst 2006) Når man har en god oversikt over muligheter og begrensinger, kan arbeidet med å planlegge mål og innhold for kompetanseutviklingen starte.

Fremgangsmåter i en kompetanseplanlegging

Når man skal prioritere mellom behovene som har kommet frem gjennom kartlegging, er det i hovedsak tre retninger. Top – down, innebærer at ledelsen uten ytterligere innspill fra de ansatte, vurderer behovet for kompetanseutvikling ut i fra egen forståelse av virksomhetens kompetansebehov. Bottom – up, innebærer at de behovene som de ansatte fremmer i forhold til kompetanseutviklingen, er avgjørende for hvilken kompetanse som blir prioritert i det videre kompetanseutviklingsarbeidet.

Den tredje retningen er en blanding av Top – down og bottom – up. Gjennom dialog vil ledelsen og de ansatte forstå hverandres syn på hvilken kompetanse som bør utvikles og sammen finne frem til hvilke metoder som skal anvendes. (Forelesningsnotat, Amundsen, høst 2006)

Gjennomføring av kompetanseutviklingstiltak

Det opereres normalt med to grunnleggende former for læringsmetoder. Læring ved overføring og læring ved gjennomføring. (Forelesingsnotat, Amundsen, høst 2006)

Læring gjennom overføring av kunnskap skjer i situasjoner med enveiskommunikasjon slik som forelesninger og tilsvarende former for seminarer. Kunnskap blir formidlet til mottaker og mottaker har liten mulighet for å gi tilbakemeldinger om effekten av læringsformen. Læring ved gjennomføring innebærer at den enkelte er aktiv i læringssituasjonen. Former som er vanlige er løsning av oppgaver individuelt og i gruppe, drøfting av muligheter og begrensninger og presentasjon av et tema for andre. Slik form for læring innebærer at den enkelte får stilt spørsmål ved den nye kunnskapen og andre stiller spørsmål ved den enkeltes forståelse av den nye kunnskapen (Ibid). En slik læringsprosess bidrar til større grad av refleksjon og forståelse av innholdet og betydningen av den nye kunnskapen. (Haukedal, 2005)

Evaluerings av kompetanseutviklingstiltak

Fire nivåer å vurdere ut i fra: (Forelesningsnotat, Amundsen, høst 2006)

1. Er deltakerne fornøyde med innhold, læringsformer, forelesere og opplegget generelt? For å vurdere kurset eller programmet er et spørreskjema ofte et godt verktøy. I tillegg bør deltakerne ha anledning til å skrive utfyllende på hvert spørsmål, ved behov for dette. Slik sett blir informasjonen utdypet med viktige detaljer.
2. Mestrer deltakerne det de har lært? Tilegnet deltakerne seg kunnskaper, ferdigheter, holdninger og metoder som de kan anvende praktisk i arbeidssammenheng? Ved å gi deltakere oppgaver som prosjektoppgaver eller andre former for eksamen, kan man avdekke hva deltakerne har lært og hvordan de anvender den nye kunnskapen sammen med sin eksisterende kunnskap.
3. Bruker deltakerne det de har lært i arbeidet? Har deltakerne forandret sin praksis og jobben ut i fra den nye kunnskapen de har tilegnet seg? En ny trend for vurdering av en medarbeiders effektivitet er "360 graders vurdering". (Nordhaug, 2004) Ved å intervju medarbeiderens nærmeste leder, nærmeste medarbeidere, de vedkommende har ansvar for og andre kontaktpunkter som for eksempel kunder, får man en grundig vurdering av medarbeideren. Slik sett vil man kunne avdekke om

medarbeideren benytter seg av sin nye kunnskap og har forandret sin praksis. Et annet redskap er rapportering av arbeidsresultater. Produserer medarbeideren kvalitativt eller kvantitativt mer enn før kompetanseutviklingen?

4. Har anvendelsen av den nye kunnskapen nytteverdi i organisasjonen? Har endret praksis ført til at målet for kompetanseutviklingen er oppnådd?

3.2.5 Andre forståelser av kompetansebegrepet

Teoretikere som Lai (1997) og Dalin (2004) skiller mellom kompetansebegrepets innhold og ulike typer kompetanse. Det vil si at de legger til grunn at alle former for kompetanse, som relasjonskompetanse, metodekompetanse osv. inneholder følgende:

Kompetansebegrepet innebærer "å være i stand til, både på individ- og organisasjonsnivå" (Lai, 1997:11) Kompetansebegrepet defineres med; "nødvendige kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som skal til for å utføre planlagte mål." (Lai, 1997:11)

- Kunnskaper - "å vite"
- Ferdigheter - "å kunne gjøre"
- Evner - "å ha talent for"
- Holdninger - "å ønske og å ville"

Disse elementene utgjør til sammen to deler av kompetansebegrepet, formell og uformell kompetanse. Den formelle kompetansen er vanligvis kompetanse som må dokumenteres når en for eksempel søker jobb. Det stilles spesifikke krav til slik kompetanse for å kunne utføre spesielle oppgaver. Formell kompetanse er for det meste kunnskapsbasert, men innenfor praktiske yrker kan den formelle kompetansen også den også være ferdighetsbasert. Uformell kompetanse er den erfaringslæringen man får med å utføre arbeidsoppgaver og i møte med andre mennesker. (Lai, 1997)

Man deler kompetansebegrepets innhold i personens personlige forutsetninger og kompetanseelementer som kan utvikles gjennom læring (Dalin, 2004).

Personlige forutsetninger:

- Evner eller talenter
- Personlighetstrekk
- Energi og motivering

Kompetanseelementer som kan utvikles gjennom læring:

- Kunnskaper
- Ferdigheter
- Holdninger
- Innsikt
- Bruk av andres kompetanse

(Dalin, 2004:25)

Erfaringer er ikke en del av kompetansebegrepet, ”med mindre de er nedfelt i kunnskaper eller ferdigheter som brukes til å utføre arbeid.” (Nordhaug, 2004:28)

I følge Garmanslund og Alnes (1994) består kompetansebegrepet av kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger.

3.0 Metodebeskrivelse

3.1 Innledning

For å kunne svare på problemstillingen i oppgaven har jeg valgt en kvalitativ tilnærming. Dette gjelder både for innhenting og bearbeiding av data. Oppgaven er i stor utstrekning et evalueringsprosjekt der jeg har fått deltakerne i programmet til å vurdere innholdet og resultater opp mot noen av de viktigste målene som var formulert for styrelederprogrammet. Disse målene er: Bevisstgjøring på styrelederrollen, samarbeid mellom styreleder og daglig leder, personlig utvikling og vekst, utvikle ferdigheter på kommunikasjon og samspill, teamarbeid, utviklingsarbeid, oversikt og innsikt i styrefaglige temaer. Jeg har samlet inn informasjon om hvordan styrelederne i coop opplevde styrelederprogrammet i forhold til sine forventninger og output, og hvilken kompetanse administrerende direktører mener styreleder bør ha. Dette har jeg i stor grad gjort i forhold til målene satt for programmet.

Datainnsamlingen har jeg foretatt ved bruk av dokumentanalyse, strukturerte intervjuer, småprat og gjennom observasjoner på hovedkontoret til Coop NKL.

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for den valgte forskningsdesign, anvendt metode og gjennomføring. I tillegg vil jeg her vurdere reliabiliteten og validiteten av de data jeg har samlet inn og anvendt i denne oppgaven.

3.2 Evalueringsteori

Jeg har valgt å benytte meg av evaluering om metode i denne oppgaven. Evaluering innebærer å vurdere systematisk innsamlet empirisk informasjon. Man vurderer hva som er oppnådd gjennom tiltak og den effektivitet et tiltak har hatt. (Patton 1990, hentet fra Sverdrup 2002)

Evaluering deles av flere forskere opp i to retninger. Formativ og summativ evaluering. (Scriven 1991, hentet fra Sverdrup 2002. Disse retningene kalles også prosess og resultat evaluering. (Halvorsen 2003)

Formativ evaluering

Formativ evaluering setter søkelys på prosessen og hvordan man har kommet frem til et resultat. Formålet med formativ evaluering er å forbedre innholdet i programmet eller bruken av dette innholdet, mens programmet pågår. (Sverdrup 2002)

Summativ evaluering

Summativ evaluering setter søkelys på å vurdere effekten eller virkningen av tiltaket. Ved bruk av summativ metode kan man foreta grunnleggende vurderinger om et "(...) program eller tiltak har hatt ønskete virkninger, oppnådd målsetningene, vært tilstrekkelig effektivt, og om det skal fortsette eller ikke". Summative evalueringer baserer seg ofte på målevalueringer som blir utført etter at programmet eller tiltaket er fullført. (Patton 1985, hentet fra Sverdrup 2002)

Andre vil ta utgangspunkt i hvilke interessenter som står bak evalueringen. Er det ledelsen som bestiller evalueringen, kan evalueringen få et top – down perspektiv. Er det brukernes eller en interessegruppe som ønsker å ivareta brukernes interesser, kan evalueringen få et down – top perspektiv (Sverdrup 2002).

Videre kan evaluering deles inn i mange felt der man med utgangspunkt i eget fagfelt eller undersøkelse definerer behovene for evalueringen opp mot dette. Disse retningene flyter litt over i hverandre og kan til tider være vanskelig å skille.

Beslutningsorientert evaluering

Den beslutningsorienterte retningen tar utgangspunkt i å øke effektiviteten av en innsats, et tiltak eller et program gjennom systematisk, empirisk datainnsamling. Deretter foretar man en analyse av dataene. Formålet er å måle effekten av et program opp mot målene satt på forhånd.

Resultatene fra analysen skal være til hjelp i videre beslutningstaking. (Sverdrup, 2002) Dette er en summativ evaluering som har fokus på utbyttet, fremfor i mye større grad enn innholdet i programmet. Denne retningen likner i stor grad på en "kostnads – nytte – analyse" (Halvorsen, 2003) Retningen kan også sies å være ovenfra og ned motivert, fordi det ofte vil være en ledelse som har interesse av økt effekt og utbytte av et tiltak.

Brukerorientert evaluering

Den brukerorienterte retningen er en induktiv evalueringsform. Den tar utgangspunkt i en opplevd virkelighet, beskriver denne på bakgrunn av observasjoner for så å analysere dette. Fordi man med en brukerorientert evaluering forsker på variabler som er av interesse for brukeren, vil man kunne si at denne evalueringsformen har et nedenfra og opp perspektiv.

I brukerorienterte evalueringer tar man ofte utgangspunkt i målgruppens mål, forventninger og behov. (Sverdrup 2002) I følge Sverdrup er tanken bak brukerorienterte evalueringer at evalueringresultatene blir best sikret gjennom at brukerne deltar i evalueringsprosessen. En evaluering skal være nytting og kunne brukes av brukerne.

Bare gjennom å sette seg grundig inn i brukernes forståelse og behov kan evaluator produsere resultater som er nyttige for brukeren. (Patton 1985, hentet fra Sverdrup 2002) Retningen kan betegnes som formativ på den ene side fordi den søker å beskrive variabler. På den andre siden har den også summative trekk fordi retningen har i tillegg til formål å generere ny kunnskap.

Den nye kunnskapen får umiddelbar praktisk anvendelse hos og for brukerne. Derfor mener Sverdrup at retningen kan likne på aksjonsforskningen. Samtaler og kvalitative metoder er ofte benyttet for å belyse slike problemstillinger og for å få innspill på tiltak. (Sverdrup 2002)

3.3 Evaluering av styrelederprogrammet 2006/ 2007 i Coop

Etter å ha opprettet kontakt med organisasjonsavdelingen i Coop NKL, fikk jeg styrelederprogrammet presentert. Organisasjonsavdelingen ønsket at jeg skulle vurdere programmet og ga meg frie tøyler til å anvende de metodene jeg fant best til dette arbeidet. I samråd med min veileder, kom jeg frem til at jeg ønsket å anvende Sverdrups (2002) fire faser for evaluering av styrelederprogrammet. Jeg vil gi en beskrivelse av hva jeg har gjort i hver fase. Jeg vil også ta for meg min rolle som evaluator.

3.3.1 Prosjektets fire faser

I den første fasen kartla jeg programmet som skulle evalueres slik at jeg fikk en oversikt over bakgrunn, kontekst og de aktørene som skulle omfattes av evalueringen (Sverdrup, 2002).

Dette innebar å avdekke hva som lå bak de oppsatte målsetninger, hvilke interessenter som fantes og hvorfor. I tillegg fokuserte jeg her på hvordan programmet ble finansiert og hvilke motivasjoner som lå bak finansieringen.

I den andre fasen utarbeidet jeg en beskrivelse av hva som skulle evalueres. Her tok jeg utgangspunkt i målene som var satt for programmet og de som ble omfattet av programmet, nemlig deltakerne. I tråd med Sverdrup (2002) valgte jeg å evaluere programmet i to perspektiver; det beslutningsorienterte perspektiv og det brukerorienterte perspektiv. Dermed ville oppgaven ta hensyn til en "top – down" og en "bottom – up" forståelse av resultat i forhold til oppsatte mål. I tillegg valgte jeg i denne fasen også å intervju de daglige lederne til de respektive styrelederne som jeg ville ha med i undersøkelsen. Fordi daglige ledere både er administrative ledere i et samvirkelag og deltaker under styremøter, hadde jeg en hypotese om at vedkommende var en god respondent, for å hente ut data i forhold til hvordan styreleder utførte sine oppgaver før og etter gjennomført styrelederprogram.

I den tredje fasen satt jeg i samarbeid med veileder og organisasjonsdirektør i Coop NKL, opp en plan for gjennomføring av intervjuer og annen datainnsamling. I denne fasen ga jeg organisasjonsavdelingen "bestillinger" i forhold til hva jeg mente jeg hadde behov for i forbindelse med den undersøkelsen jeg planla. I denne fasen satt jeg opp et evalueringsdesign der jeg valgte å knytte oppgaven opp til teori om planlagt endring og teori om handlingskompetanse hentet fra (Garmannslund og Alnes, 1994) og (Amundsen, 2006). Formulering av hovedtemaene i intervjuguiden og dermed den videre struktureringen og analysen av innhentete data, ble utformet på bakgrunn av et utvalg av de målene som var satt for styrelederprogrammet. Hovedtemaene var; forventninger og mål til programmet, nødvendig fagkompetanse for styreledere, relasjonskompetanse og hvilken endring styrelederprogrammet har ført til.

I den fjerde fasen ble resultatene systematisert etter de fire hovedtemaene som er vist over. Drøftingen av resultatene skjer hovedsakelig i forhold til teorien over. På bakgrunn av resultatene og drøftingen vil jeg konkludere med hva jeg har funnet i mine undersøkelser.

Jeg har i det store og hele fulgt de fire fasene for evaluering i arbeidet med denne oppgaven. Hovedfokus for arbeidet har vært ganske likt hele tiden, men problemstillingen for oppgaven har utviklet seg etter hvert som jeg har blitt mer fortrolig med mine data. I tillegg har problemstillingen blitt litt endret etter at jeg la frem foreløpige funn for en intern konferanse i Coop. Her fikk jeg mange nyttige tilbakemeldinger som hjalp meg å spisse oppgaven.

3.4 Utvalg

Tidlig i arbeidet med oppgaven satt jeg fokus på å skaffe gode informanter som kan gi informasjon nok til å svare på problemstillingen. Siden jeg hadde bestemt meg for å skrive om styrelederprogrammet til Coop NKL BA, trengte jeg informanter som hadde deltatt der. Jeg hadde god tilgang til direktør Odd Rune Andersen fordi han var min kontaktperson i organisasjonen. Han hadde det overordnede ansvaret for styrelederprogrammet fra Coop NKL BA sin side. Han satt på alle navn til de som hadde deltatt.

På et tidlig tidspunkt la jeg frem mine tanker for Andersen. Han kom med noen konstruktive innspill, men var positiv til hvordan jeg ønsket å gjennomføre studien. Han sa seg villig til å hjelpe med å skaffe informanter. Jeg vurderte det som gunstig å få hjelp fra Andersen på dette tidlige tidspunkt fordi han hadde en positiv relasjon med deltakerne. Sammen kom vi frem til mulige informantkandidater. Jeg hadde utformet en "bestilling" om hva som var viktig for utvalget.

Min bestilling til organisasjonsdirektør Odd Rune Andersen var at jeg ønsket å intervju administrerende direktør og styreleder i 6 samvirkelag. På det daværende tidspunkt var det ikke på det rene hvordan kostnader til transport skulle dekkes. Derfor ønsket jeg å intervju kandidater som befant seg sør for Trondheim. Dermed ville det være mulig for meg å kjøre min egen bil. Utover dette ønsket jeg også halvparten damer og menn.

Fordelen med denne måten å velge ut på, er at Andersen kjenner kandidatene og kan foreslå folk som er kunnskapsrike og engasjerte. Samtidig kan det ligge flere feilkilder i denne måten å drive utvelgelse på. For det første kan det være at organisasjonssjefen velger ut en gruppe personer som han tror vil mene det samme som han selv.

I og med at jeg har blitt kjent med ganske mange i NKL benyttet jeg meg også flere av disse til å gi meg bakgrunnsinformasjon om de kandidatene som jeg skulle intervju. Jeg hadde en opplevelse av at gruppen deltakere var veldig sammensatt. Dette ble bekreftet underveis i intervjurunden. Kandidatene var veldig forskjellige når det gjaldt; erfaring, kompetanse, selvinnsikt og i sitt forhold til COOP NKL. Jeg fikk blant annet mange gode tips fra redaktøren for en intern avis. Han hadde allerede skrevet en artikkel om styrelederprogrammet.

Jeg sendte ut forespørsel til kandidatene. Se vedlegg XX. Andersen la ved et anbefalingsbrev som jeg sendte med mitt brev. Det var viktig å etablere kontakt med informanter så fort som mulig. Derfor sendte jeg min forespørsel og Andersen anbefaling både per post og på e-post.

Etter tre dager kontaktet jeg alle som var tilgjengelige på telefon. De aller fleste var positive til å delta i undersøkelsen.

De informantene jeg satt igjen med var utgjorde ikke fullt ut et representativt utvalg. Jeg hadde til å begynne med ønsket å ha med styreledere av begge kjønn, store og små samvirkelag, lite og mye erfaring fra styrelederverv og informanter fra alle landsdelene. I tillegg hadde jeg planlagt å intervju representanter for 10 samvirkelag. I prosessen med å finne informanter oppstod det flere utfordringer.

Organisasjonsavdelingen valgte ut hvem jeg skulle ta kontakt med, ut i fra de nevnte kriteriene. Det kan hende at dette bidro til at jeg ikke fikk et representativt utvalg, men siden jeg ikke ønsket å presse frem egne synspunkter i for stor grad på ett så tidlig tidspunktet, valgte jeg å la organisasjonsdirektøren velge hvem jeg kunne ta kontakt med.

Det oppstod utfordringer med å få med så mange samvirkelag. Flere styreledere og daglige ledere jeg kontaktet hadde ikke anledning til å delta i min undersøkelse. Etter som tiden

skred frem, valgte jeg ut i fra tidspress å ta utgangspunkt i de fem samvirkelagene der jeg hadde oppnådd god kontakt. Til tross for at utvalget mitt ikke ble mer en fem samvirkelag, ivaretok jeg flere av kravene jeg opprinnelig hadde satt til et representativt utvalg. Dette var styreledere av begge kjønn, representanter fra store og små samvirkelag og informanter med lite og mye erfaring fra styrelederverv. Selv om jeg ikke fikk intervjuet informanter i alle landsdelene, var jeg likevel fornøyd med å få jobbe med samvirkelag som lå spredt fra Østfold i sør og til Sør- Trøndelag i nord.

3.4 Innsamling av data

Med utgangspunkt i min problemstilling, var det som nevnt i 4.1, naturlig å velge en kvalitativ tilnærming som datainnsamlingsmetode. I løpet av sommeren 2007 utarbeidet jeg i samarbeid med veileder to helstrukturerte intervjuguiden. (Kvale 2006) En for styrelederne og en for de administrerende direktørene. Se vedlegg. Spørsmålene i intervjuguidene ble utformet på bakgrunn av problemstillingen, målsetningene for styrelederprogrammet og egne arbeidshypoteser.

I gjennomføringen av intervjuene holdt jeg meg i stor grad til intervjuguiden. Dette førte til at jeg fikk et stort og sammenliknbart datamateriale. Enkelte av informantene svarte så utfyllende på de første spørsmålene at de kom innpå de andre spørsmålene. Jeg valgte likevel å stille spørsmålene i den rekkefølgen som var satt opp på forhånd. I disse tilfellene viste informantene stor tålmodighet.

Mine spørsmål er åpne og formet for å få uttømmende svar. (Kvale 2006) Derfor ga spørsmålene mye data. Noe var mer på siden av oppgaven. Både fordi jeg er interessert i temaet og det større bildet og fordi jeg var opptatt av at informanten skal oppleve situasjonene som så normalisert som mulig, valgte jeg å la informantene tømme seg for alt de hadde å si. Jeg oppnådde god kommunikasjon med alle mine informanter. Intervjuene var preget av en avslappet holdning, med humoristiske innspill, men jevnt over fokuserte.

Jeg hadde på forhånd satt meg inn i alt materiale jeg kunne finne om organisasjonen. Jeg har både erfaring som daglig leder og som styremedlem og nestleder i styrer. Derfor hadde jeg satt meg inn i en del teori om dette emnet i forkant av oppgaven.

Jeg har disponert kontor plass i Coop under store deler av arbeidet med oppgaven. I kontakt med medarbeidere i Coop NKL BA har jeg i utstrakt grad benyttet meg av uformell samtale. (Ekmann 2004) På bakgrunn av disse tre hovedkildene mine har jeg kunnet foreta en triangulering under analysearbeidet.

3.4.1 Bruk av lydopptaker

Jeg valgte å benytte meg av lydopptaker. I følge intervjumetode har denne form for registrering av data, med en del svakheter. For å kunne analysere dataene vil man i de fleste tilfeller transkribere dem til skriftlig tekst. Transkribere vil si å gjøre muntlig til skriftlig tekst. I følge teori kan denne teksten da ha en del svakheter. Spørsmålet om reliabilitet blir stilt i forhold til om forskjellige personer vil kunne tolke innholdet på båndet forskjellig og dermed transkribere forskjellig. (Kvale 2006)

For å forebygge for mange avvik og endringer av materialet, valgte jeg å skrive av ordrett. Det vil si at jeg ikke skrev hva jeg oppfattet som innholdet, men ord for ord hva vedkommende sa. I tillegg valgte jeg å transkribere intervjuene samme dag som de var utført. Grunnen er delt. Metodisk sett var det viktig å gjøre jobben mens jeg hadde intervjuobjektet friskt i minne. Dermed kunne jeg også skrive kommentarer til hvordan kroppsspråk han/ hun brukte og stemningen i samtalen. På en annen side, er dette arbeidet så omfattende og tidkrevende at jeg ellers kanskje ikke ville klart å motivere meg for å skrive det like nøyaktig på et senere tidspunkt.

Etter at jeg hadde transkribert materialet, prøvde jeg å gjøre om det skrevne materialet til punkter. Dermed ble det mye lettere å få oversikt over hva intervjuobjektet hadde svart på. Her målte jeg allerede innholdet opp mot en del av målene for styrelederprogrammet. I metodebøker jeg har lest, står det at materialet med fordel bør gjennomgås av to personer for å få bekreftet at innholdet i transkriberingen har en reliabilitet kvalitet. Dette lot seg ikke gjøre her av flere grunner. For det første skriver jeg oppgaven alene. For det andre har jeg lovet at innholdet i intervjuene skal bli behandlet som konfidensiell informasjon og til slutt tviler jeg på om jeg ville finne en frivillig som ville ta på seg den meget omfattende jobben

gratis. Råmaterialet fra den første transkriberingen ble på veldig mange sider og jeg brukte til sammen 40 timer på denne jobben.

Flere metodebøker hadde advart meg mot dårlige opptak. Jeg var derfor veldig opptatt av å ha godt utstyr som kunne ta opp og spille av i sakte fart. Dette gjorde jobben mye greiere i transkriberingsfasen. Flere ga meg velmenende råd om å ikke bruke lydopptaker. Visstnok skulle dette føre til en unaturlig samtale/ intervju. Alle mine intervjuer ble startet med at jeg spurte om det var i orden at dette utstyret ble benyttet. Alle svarte bekræftende. Deretter gjennomførte jeg alltid en lydsjekk. Alle intervjuene ble gjennomført på, om jeg skal si det selv, en glimrende måte. Formen var løs og intervjuobjektene snakket villig i vei. Jeg var opptatt av å skape en hyggelig stemning og fikk veldig uttømmende svar på de fleste spørsmålene fra både styreledere og administrerende direktører. Ingenting tydet på at avspilling hadde noen innvirkning på intervjuobjektene.

3.4.2 Mine kontaktpersoner i organisasjonen

Innledningsvis i min kontakt med Coop var jeg i kontakt med organisasjonsdirektør Odd Rune Andersen. Det var gjennom han at jeg kom inn i organisasjonen og gjennom han jeg fikk et prosjekt å arbeide med. Han stilte seg selv og Arne Solli til min disposisjon. Det var derfor naturlig å starte med å henvende meg til dem. De satt også på en del skriftlig materiale om prosessen frem mot gjennomføringen av styrelederprogrammet.

De startet med å gi meg en grov redegjørelse av bakgrunnen for styrelederprogrammet og hvilke mål som var satt for dette. Jeg stilte spørsmål jeg hadde forberedt og spørsmål for å avklare enkelte ting de sa. Jeg hadde tenkt å bruke evaluering som forskningsmetode. Med bakgrunn i metoden, var det naturlig å spørre spørsmål om forventinger og output til og fra styrelederprogrammet.

3.4.3 Dataanalyse

Mine kontaktpersoner ga meg mye skriftelige materiale i form av publikasjoner, oversikt over kurs, vedtekter, historikk osv. De ønsket at jeg skulle ta meg tid til å sette meg inn i dette for så å bedre kunne forstå ideologien til kooperativet. I og med at dette var nytt for meg, brukte jeg mye tid på å sette meg inn i materialet. Dette var nyttig fordi kunnskapen bidrar til å gi meg en forståelse for utfordringer, forventninger, fordeler og annet som preger

denne organisasjonen. Etter hvert som jeg leste meg opp, møtte jeg flere ting som jeg diskuterte med både mine kontaktpersoner, men også andre i organisasjonen. Særlig balansen mellom ideologi og bedriftsøkonomiske prinsipper var interessant å sette seg inn i. Det skriftlige materialet ga et innspill til meg om kulturen i organisasjonen og dette var viktig kunnskap å ha med seg i møte med menneskene der.

3.4.4 Andre informanter i organisasjonen.

Ved å kommunisere med andre personer i organisasjonen ønsker jeg å få et bilde av hvilke mekanismer som styrer innefra. Ved å ha et bredt kontaktnett kan jeg også prøve ut mine hypoteser og dermed få tilbakemeldinger på hva et bredt spekter av mennesker med ulike posisjoner og bakgrunner mener om de forskjellige ting som jeg spiller ut. Dette er tilfeldige møter i gangen, i pausen og møter der jeg oppsøker den enkelte på dens kontor.

Et utvalg av styreledere og daglig leder.

Styrelederne som deltok på programmet er de som oppgaven i store trekk vil handle om. Hvilke forventinger hadde de før programmet, hvordan opplevde de programmet og hva fikk de ut av dette? For å ha en pålitelig gruppe som kunne observere disse valgte jeg også å intervjuere deres respektive daglige ledere. Flere ting var viktig i utvalget av disse styrelederne. Antall, størrelse på lag, kjønn, lokalisering i landet, vilje til å delta i min undersøkelse.

3.5 Utarbeidelse av intervjuguide

Etter at jeg var fornøyd med problemstilling var det viktig å få utarbeidet en effektiv intervjuguide. Med effektiv mener jeg en intervjuguide som består av spørsmål som klarer å avdekke om styrelederprogrammet har hatt en ønsket effekt. Det var viktig å formulere spørsmålene slik at jeg fikk mest mulig informasjon. Derfor var fokus at spørsmålene skulle være åpne.

Styrelederprogrammet var nett opp avsluttet, men jeg ønsket likevel å avdekke eventuell endring. Jeg valgte å ta utgangspunkt i at ønsket effekt måtte ha med endring å gjøre. Spørsmålene jeg laget ble derfor formet med dette for øye. I og med at jeg har valgt å skrive en evalueringsoppgave var det viktig og få informasjon om før og nå, forventninger og output. Jeg laget flere utkast. Det gikk med mye tankearbeid og lesing av teori. Jeg har

nemlig blandet erfaring fra andre oppgaver. Ofte gir ikke spørsmålene så gode svar som man ønsker.

I tillegg til denne måten å kartlegge rammene for hvor jeg burde "legge" intervjuguiden, hadde jeg hjelp fra veilederen min på HiA og redaktøren for Treffpunkt- et internblad i Coop, til å hjelpe meg med utformingen av spørsmålene. Veileder mente at jeg skulle stille uttømmende spørsmål, mens redaktøren mente at det var viktig å være mer presis i formuleringen for å få svar på akkurat det man ønsket.

Gjennom samtaler med mine kontaktpersoner og andre jeg møtte på hovedkontoret, bygget jeg opp noen arbeidshypoteser om organisasjonen Coop, styrene og styreledere.

- **Mange samvirkeleg er administrasjonsstyrt.** I dette ligger en forståelse av at administrerende direktør sammen med sin stab egentlig er det styrende organ i organisasjonen. Inneforstått er dermed styret bare marionetter som danser etter administrasjonens fløyte.
- **Styreledere har begrenset eller dårlig kompetanse og innsikt samvirkelegets drift.** Dette betyr at administrerende direktør har bedre oversikt og kompetanse og dermed er overlegen styreleder og dermed styret.
- **Styremedlemmer blir tilfeldig plukket ut av medlemsmassen.** Dette kan bety at valgkomiteen ikke er bevisst sitt ansvar eller at få eller ingen stiller til valg.
- **Styremedlemmer stemmer overens med egne behov og ikke organisasjonens.** Særlig i forhold til nedlegging av butikker, styres ikke samvirkeleg etter bedriftsøkonomiske regler. Underskuddsforetak blir ikke avviklet.

Disse arbeidshypotesene påvirket i stor grad hva jeg senere ønsket å undersøke. For å ha retning og mål for oppgaven var det viktig å utarbeide en foreløpig problemstilling. En av de bedre tidlige problemstillingene var: Har styrelederprogrammet hatt ønsket effekt? Ved å jobbe etter denne problemstillingen ønsket jeg å belyse forholdet mellom forventningene til Coop NKL organisasjonsavdeling, deltakerne selv og omgivelsene deres i form av respektive administrerende direktører, - i forhold til opplevd output. I output legger jeg ny ervervet kunnskap/ kompetanse, endret atferd og annen selvutvikling.

For å kunne belyse dette kom jeg frem til at kvalitative intervjuer ville være det best egnede. Til forskjell fra kvantitative undersøkelser gir kvalitative metoder anledning til å gå dypere inn i materien ved å stille utfyllende spørsmål. Samtidig skal jeg ærlig innrømme at kvantitative metoder ikke tiltaler meg særlig fordi statistikk ikke ligger mitt hjerte særlig nært. Jeg tok utgangspunkt i målene for styrelederprogrammet i arbeidet med å utarbeide spørsmål til intervjuene. Coop NKL hadde i samarbeid med nord- norsk lederutvikling (NNLU) satt opp en rekke mål for programmet. Både for å begrense oppgaven og fordi noen mål var mer interessante for meg enn andre, valgte jeg å konsentrere meg i all hovedsak om fire målsetninger for programmet.

Tema	1	2	3	4
Innhold intervjuguide	Forventinger og mål for styrelederprogrammet	Nødvendig kunnskap og kompetanse for styreleder	Samarbeid – relasjon - kommunikasjon	Endring - utvikling

På mitt første intervju erfarte jeg at noe manglet. Jeg manglet et oppsummeringsspørsmål. Jeg bestemte meg derfor for å legge til et spørsmål. Bortsett fra denne korreksjonen, benyttet jeg intervjuguidene på alle de andre intervjuobjektene.

3.6 Fenomenologisk analyse

”Hensikten med det kvalitative forskningsintervjuet er å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden, særlig med hensyn til tolkning av meningen med fenomenene som blir beskrevet.” (Kvale, 2006:39)

3.6.1 Meningsfortetting

For å kunne nyttegjøre meg av mest mulig av datamaterialet, som jeg satt igjen med etter transkriberingen av intervjuene, valgte jeg å benytte meg av meningsfortetting. Hensikten med meningsfortetting er å komprimere de inntrykk datamaterialet gir, for å komme frem til mer grunnleggende betydninger (Kvale, 2006).

Dette gjorde jeg ved først å lese hele intervjuet og slik sett på nytt skape et hovedinntrykk av hva informanten mener og står i forhold til spørsmålene vedkommende ble stilt. I denne sammenhengen lyttet jeg også til opptaket for å få et inntrykk av stemningen gjennom hvordan toneleie informanten hadde, hvor lang tid informanten tenkte før vedkommende responderte på spørsmålene og om det virket som om informanten var interessert i å gi best mulig svar. Deretter noterte jeg meg de naturlige "meningsenhetene" (Kvale, 2006:127) det vil si samlinger av inntrykk eller funn, som hang sammen og dermed utgjorde enheter. Disse meningsenhetene tok jeg for meg, en etter en. Oppgaven her er å sette så klare og deskriptive ord på enhetene som mulig. Her var jeg særlig opptatt av at mine beskrivelser ikke skulle føre til at innholdet "got lost in translation". Det var med andre ord viktig å bevare den subjektive sannheten som informanten presenterte i sine svar. For å kunne behandle et fenomen som et forskningstema, er forskeren avhengig av å være lojal ovenfor intervjupersonens synsvinkel og behandle dataene deretter (Kvale, 2006:128) Disse beskrivelsene gjorde jeg hele tiden med spørsmålet fra intervjuguiden i bakhodet. Slik forsøkte jeg å få til en riktig kontekstuell meningsfortetting. Meningsfortettingen gjorde arbeidet med videre tolkning i drøftingen mer oversiktlig, ved å bryte intervjuteksten ned i enheter.

3.6.2 Meningstolkning og validitet

Mens man i meningsfortetting, tar utgangspunkt i et større tekstmateriale og reduserer omfanget av tekst, til et konsentrat, innebærer meningsfortolkning å gå fra få punkter og på beste måte forklare fenomenene. Her går man med andre ord fra få utsagn til et større tekstmateriale. På en måte vasker man teksten og konverterer teksten fra et sammensurium av innhold til å bare bestå av innhold som har direkte relevans for de fenomenene man ønsker å studere (Kvale, 2006).

Da jeg startet med meningsfortolkning av meningsenhetene jeg hadde arbeidet frem fra mitt datamateriale, valgte jeg å tolke ut i fra tre valideringsfellesskap (Kvale, 2006). Den første tolkningsmetoden innebar å tolke dataene ut i fra informantens opplevelse av kontekst. Den andre tolkningsmetoden var å tolke dataene ut i fra en allmenn forståelse og den tredje tolkningsmetoden var å forstå eller forklare dataene ut i fra teori (Ibid). Dette innebærer en form for triangulering der jeg tar med flere vinklinger for å oppnå best mulig tolking. De

observerte fenomenene jeg satt igjen med etter meningsfortolkningen, opplevde jeg som gode og spennende funn fordi de belyste flere sider av profesjonalisering av styreledere.

3.7 Reliabilitet

Reliabilitet betyr å vurdere hvor pålitelige resultatene i forskningsoppgave er (Kvale, 2006). I arbeidet med denne oppgaven har jeg hele tiden vært oppmerksom på at mine informanter kan ha forskjellige agendaer og dermed gi meg svar og andre tilbakemeldinger som er egnet å bygge under slike agendaer. Derfor har jeg forsøkt å være mest mulig kritisk til de uttalelser jeg har mottatt. I første rekke har jeg forsøkt å få innspill fra flere forskjellige mennesker i organisasjonen på de samme spørsmålene. Dette har bidratt til å sette en del tidelige arbeidshypoteser i et nytt lys, og andre ganger bekreftet slike arbeidshypoteser.

En av de store utfordringene jeg har hatt med gjennomføringen av denne oppgaven har vært at jeg tok fatt på oppgaven med et veldig bredt arbeid. Selv om det har gjort det vanskeligere å jobbe målrettet, har jeg på den positive siden, fått god anledning til å sjekke ut mine funn og mulige fenomener i en stor del av organisasjonen. Blant annet deltok jeg på et stort seminar for styreledere og presenterte en del av mine funn. Responsen fra deltakerne på dette seminaret, bidro til å støtte under mine funn. For å nevne noen andre informanter som også har bekreftet flere av mine funn, er en journalist i et internt blad, organisasjonskonsulenter, daglige ledere i andre samvirkelag, tidligere ansatte som nå er pensjonister.

Gjennom å benytte meg av tre hovedmetoder for innhenting av data; dokumentanalyse, delvis strukturert intervju og småprat, gir denne trianguleringen mulighet til å analysere og vurdere reliabiliteten og validiteten i mine data. Hovedinntrykket er at dataene fra de forskjellige metodene bekrefter hverandre og til sammen bidrar til å tegne det samme hovedmønsteret i datamaterialet. Dette har bidratt til at jeg kan konkludere med at oppgavens data har tilstrekkelig reliabilitet og validitet.

4.0 Presentasjon og drøfting

Drøftingskapittelet vil følge tabellen på side 69. Først vil jeg belyse forventningene til styrelederne og deres respektive daglige ledere på bakgrunn av det skriftelige materialet det enkelte samvirkelag ble tilsendt i perioden før styrelederprogrammet startet.

Deretter vil drøftingen legge vekt på ønsket innhold og faktisk opplevd innhold. Avvikene mellom disse vil bli presentert og drøftet opp mot teori for planlagt endring og profesjonell handlingskompetanse for styreledere.

Deretter vil drøftingen handle om resultatene som deltakerne selv har opplevd og som omgivelsene deres har registrert som følge av deltakelse på styrelederprogrammet. Dette punktet er det siste i tabellen som er grunnlaget for drøftingen.

Til slutt vil jeg drøfte hva Coop NKL kan legge vekt på i sitt videre arbeid med å bidra til kompetanseutvikling for styreledere.

4.1.1 Forventninger til rolleavklaring

Flere funn viser at både styreleder og daglig leder har ulike oppfatninger av hvilke oppgaver som faller inn under styreleders ansvar. Det er mulig å tolke uttalelser fra både styreledere og daglige ledere til at dette fenomenet er grunnet styreleders usikkerhet på egen rolle og egne oppgaver. Både styreledere og deres respektive daglige ledere har en forventning om at styrelederprogrammet skal gi deltakerne en oppklaring av hvilket ansvar og hvilke oppgaver styreleder har. Denne oppklaring forventes å være så detaljert at styrelederne blir trygge på sin egen rolle og ansvar. Både styreleder og daglig leder gir uttrykk for at dette er essensielt for at styreleder kan fungere profesjonelt i sin rolle.

Håndterer ikke styreleder sin rolle profesjonelt, vil styreleder stå i fare for ikke å utnytte egne og andres ressurser til det beste for bedriften (Nylehn, 1999). De daglige lederne gir uttrykk for at deres forventninger til slik rolleavklaring, bunner i subjektiv frustrasjon over dårlig samarbeid. Dette dårlige samarbeidet forklares av flere daglige ledere, med at styreleder ikke tar ansvar for egne oppgaver og til tider går inn på ansvarsområdene til daglig leder. Uttalelsene tyder på at de daglige lederne opplever at samarbeidet er ganske

spontant og forventer at styrelederprogrammet skal føre til at samarbeidet blir mer byråkratisk og forutsigbart (Spurkeland, 2006). Flere av uttalelsene til daglige ledere kan tolkes dit hen at disse heller ikke setter grenser mellom egne og styreleders ansvar og oppgaver. Følgende sitater fra daglig leder kan illustrere dette: "Også har administrasjonen tatt litt for mye ansvar for agendaen.", "Det er ikke sånn at jeg diskuterer saker med styreleder." Daglige lederes manglende respekt for styreleders ansvar og oppgaver, kan i følge en styreleder oppleves som "tilraning av makt".

Selv om mine funn ikke er entydige på hvilken samarbeidsform styrelederne ønsker, kan dataene tolkes dit hen at også styrelederne opplever frustrasjon over manglende definerte arbeidsoppgaver. "Ønsker å lære om samarbeidsmodeller". Ønsket om å lære om samarbeidsmodeller, kan tolkes til at styreleder ønsker en forenkling av arbeidsforholdet med daglig leder. Det kan også forklares med et ønske om å forstå hvordan man kan opprettholde et åpent samarbeid med daglig leder, der de opplever å bli lyttet til og respektert (Spurkeland, 2006)

4.1.2 Forventninger til oppgaveorientert faglig innhold

Et klart mønster i mine data, viser at deltakerne hver for seg bygget opp forventninger knyttet til de forskjellige temaene som ble presentert i invitasjonen til styrelederprogrammet på bakgrunn av egen kompetansebeholdning. Dette kan illustreres med en uttalelse fra en av styrelederne: "Da vi fikk tilbudet, var det ganske detaljert, det som skulle gjennomgås. Jeg synes kanskje ikke vi gikk i gjennom alt det som stod der." Denne og flere uttalelser kan hadde bygget opp forventninger til enkelttemaer som kunne bidra til å tette den enkeltes kompetansebehov (Lai, 1999). Kompetansebeholdningen er summen av kompetansen som ligger i virksomheten og hos den enkelte medarbeider (Ibid). Styrelederne tar utgangspunkt i sin egen og sitt styrets kompetansebeholdning når de bygger forventninger til styrelederprogrammet. Kompetansen som styreleder og styret for øvrig mangler, defineres som kompetansebehovet. (Ibid) Fordi spennet mellom kompetansebeholdningen og kompetansebehovet til det enkelte styre og styrelederen for dette varierer, er det mulig å argumentere for at også forventningene til styrelederprogrammet varierer.

Flere av mine informanter som er daglige ledere, uttalte at styreledere i mindre samvirkelag, har behov for å lære om nøkkeltall og forstå konsekvensene av driften i forhold ytre drivkrefter som konkurranse og etterspørsel. Forventningene var i stor grad knyttet opp til opplæring av drift av datterselskaper for styreledere i større samvirkelag.

Det er mulig å argumentere for at styreledere med liten erfaring fra tillitsverv, har mange spørsmål til hvordan ulike oppgaver skal løses. Uttalelser fra styreledere med lite erfaring, kan tolkes dit hen at de ønsker å lære mest mulig om styrelederrollen og hvilke oppgaver som faller inn under den. Dette underbygges av en uttalelse i forhold til en styreleders forventning til programmet: "å lære seg mer om det å være styreleder". Noen av deltakerne har med andre ord behov for grunnleggende kunnskaper om de oppgaver som styreleder har ansvar for. Ikke alle deltakere har ett bevist forhold til hva de ønsker å lære mer om på styrelederprogrammet. Dette viser at deltakerne har forskjellig grad av handlingskompetanseballast før styrelederprogrammet (Amundsen, 2006).

Følgende sitat kan illustrere en styreleders forventninger til det fakta og oppgaveorienterte innholdet i programmet: "Temaene som det var satt på papiret var greit nok. Kunne ønsket meg noe mer faktaorientert. Som i de strekpunktene som jeg henviste til, så det ut som det. Men nå ble det ikke det da i programmet." På bakgrunn av flere av informantenes uttalelser er det mulig å argumentere for at styrelederne hadde forventet at det faktaorienterte innhold i programmet skulle inneholde oppgaveorientert fokus i stedet for relasjonelt fokus. Styrelederne med mye erfaring fra styreverv, uttaler at de har behov for faglig påfyll. Det er mulig å tolke faglig påfyll i denne sammenhengen til å bety oppgaveorientert fagkompetanse, flere styreledere uttaler at ledelse og personlighetsutvikling ikke er et fag.

4.1.3 Forventninger om å bygge nettverk og erfaringsoverføring

Nettverksbygging er ikke definert som et mål for styrelederprogrammet. Likevel kan det ut i fra et ønske om å bygge en felles plattform for ledelse i Coop, tolkes at bygging av nettverk sees på som en underliggende suksessfaktor, sett fra et beslutningsorientert perspektiv (Huse, 2007, Spurkeland, 2006).

Alle deltakerne gir uttrykk for at de deltar på styrelederprogrammet for å møte likesinnete og med forhåpninger om å bygge et nettverk. Dette kan illustreres ved en styreleders uttalelse: "Jeg hadde ingen andre forventninger enn å bli kjent med andre. Hele hensikten min var jo å bli kjent med andre spesielt fordi jeg er helt ny i dette systemet. Jeg har bare vært tillitsvalgt i et år." I følge denne uttalelsen har vedkommende bred erfaring fra tillitsverv, men liten erfaring fra organisasjonen Coop, og er dermed mer interessert i Coop som organisasjonen og menneskene i den. Det er mulig å argumentere for at enkelte av styrelederne ønsket å bygge nettverk for å oppnå en felles forståelse for organisasjonen. Dette kan ha sammenheng med målet til styret i Coop NKL om at styrelederprogrammet skulle føre til en "(...) felles forståelse og felles plattform for ledelse i Coop."(vedlegg 1)

Flere uttalelser fra både styreledere og daglige ledere, som: "For at alle styreledere uansett størrelse, skal ha samme utgangspunkt." og "Ønsker kontakt med mennesker som sitter i samme posisjon og snakke om ideer og tanker.", kan tolkes til at informantene ser behovet for at styreledere i Coop har likt utgangspunkt for sitt arbeid. Særlig slike uttalelser fra styreledere kan illustrere at forventningene til deltakerne og initiativtakerne for programmet sammenfaller i interessen av at programmet skal resultere i nettverksbygging. Dette sammenfallende behovet kan forklares med et underliggende ønske om at programmet skal føre til erfarings- og kunnskapsoverføring (Huse, 2007) Styrelederen står ofte alene i forkant av beslutningsprosessen og har få eller ingen å støtte seg på. I slike situasjoner er det viktig å kunne henvende seg til likesinnete, som forstår sakenes forskjellige implikasjoner (Ibid). Funn viser at anvendelse av nettverk for å bygge en felles faglig plattform for styrelederne er viktig fordi driftsformen til norske samvirkelag er spesiell og skiller seg fra andre driftsformer særlig i forhold til verdigrunnlaget (Litt ditt, en hyllest til mangfoldet, Årsmelding Coop NKL BA 2005, 2006).

Mine data kan tolkes til at styreleder i særlig grad har behov for erfaringsutveksling på ivaretaking av medlemsdemokratiet i organisasjonen og samarbeid med interne og eksterne aktører. Flere funn tyder på at styreledere i mellomstore eller store samvirkelag har bedre innsikt i hvordan Coop fungerer som organisasjon og ideologien som ligger bak. Deltakerne i fra de små og mellomstore samvirkelagene, uttalte at de i særlig grad hadde forventninger om å lære mer om Coop som organisasjon fra styreledere med lang erfaring fra

organisasjonen. Dette kan forklares med at erfaringsutveksling er en viktig del av nettverksbygging (Huse, 2007).

4.1.3 Forventinger om team som metode og arbeidsform

Flere av deltakerne på programmet uttalte at de hadde begrenset erfaring som styreledere. Uttalelser viser at de med begrenset erfaring fra styrearbeid, har klarere forventinger til innholdet i programmet. En av disse styrelederne ønsket blant annet å "forbedre kompetansen spesielt på team". Et av målene for styrelederprogrammet er at styreleder skal se på styret som et prestasjonsteam. Ved å presentere en ny metode for styrearbeid, bygget i følge mine data, bidro invitasjonen til programmet opp forventninger. Flere styreledere knyttet disse forventingene til egen opplevelse av utfordringer ved styrearbeid. En av deltakerne er opptatt av prosesser i styrearbeidet og hva som skal til for at styremedlemmene skal bli i stand til å lytte til hverandre i en beslutningsprosess. Dette kan forklares med at styrearbeid med utgangspunkt i en gruppeforståelse ikke definerer hvilke interesser som råder, eller hvordan arbeidet er organisert (Levin og Rolvsen, 2004)

Funn viser også motstand mot nye begreper og arbeidsmetoder. Denne motstanden mot endring viste seg i denne sammenhengen med at deltakeren, uttalte at vedkommende ikke hadde forventinger til nye former for ledelse. "Motebegreper innenfor ledelse, kommer og går." Dette er en form for passiv motstand som innebærer at deltakeren viser motstand mot det nye, men uten å ta til ordet for at forandringen er uønsket (Jacbsen, 2006).

4.1.4 Forventninger om presentasjon om Coop

Funn viser at de som er nye i Coop systemet hadde forventninger om at programmet skulle legge vekt på Coop, fordi de opplever organisasjonen som kompleks. Dette gjelder også styreledere med lengre erfaring generelt fra styreverv, men med lite erfaring fra Coop. Behovene går på å forstå hvordan organisasjonen fungerer, hvilke oppfatninger som andre styreledere har og hvilken kultur som gjelder. Flere funn viser at særlig styrelederne som representerer små eller mellomstore samvirkelag ønsker egen opplæring på verdigrunnlaget til Coop og organisasjonsstrukturen. Funn tyder på at styreledere med lang erfaring både fra styrer generelt og fra Coop spesielt, har mindre behov for dette.

Empirien viser også at de daglige lederne ønsker at styrelederne skal bli mer bevisste på medlemsdemokratiet i coop og hvordan de skal forholde seg til utvalg og andre tillitsvalgte. Disse forventningene fra de daglige lederne gjelder for både styreledere som har kort og lang erfaring med Coop. En styreleders manglende oversikt, påvirker disponeringer på en negativ måte (Huse, 2007) Det er mulig å argumentere for at bevissthet om manglende innsikt kan føre til usikkerhet. En uttalelse fra en daglig leder kan illustrere dette: "Jeg har forventinger om at han har forutsetninger for å orientere seg på et overordnet nivå. (...) [også i forhold til] våre eiere, altså våre medlemmer."

4.1.5 Manglende forventinger til relasjonelt innhold

Profilen til styrelederprogrammet er i stor grad personlighetsutvikling og utvikling av den enkelte som leder. Mine data viser få forventninger som går direkte på egenutvikling. I stedet forventer flere å styreledere konkrete råd. Følgende sitat fra en styreleder illustrerer dette: "Hvis han sier det, hva sier eller gjør jeg?" En måte å tolke dette på er at deltakerne er bevisst på at de har behov for å utvikle sin kompetanse, men ikke er klar over hvilken type kompetanse de trenger for å nå de forventningene de stiller til programmet. Dette kan forklares med en byråkratisk tilnærming til å oppnå resultater (Spurkeland, 2006) Ønsket om enkle oppskrifter for samhandling og samarbeid kan også forklares med at denne styreleder i større grad idealiserer effektivitet som i strategi "E", i stedet for samarbeidsstrategier gjennom relasjonelt samarbeid som i strategi "O" (Jacobsen, 2006)

4.2 Evaluering av innholdet i programmet

Styreleder og daglig leder forventes å ha en profesjonell relasjon (Huse, 2007). Med profesjonalisering menes her den handlingskompetansen som en styreleder må ha for å utføre sin funksjon som styreleder og de oppgaver som er tillagt vedkommende i tråd med definerte mål og krav for styreledere i norske samvirkelag. Jeg velger å evaluere det faktiske opplevde innholdet i programmet opp mot de forventningene som deltakeren hadde og de mål som ble satt for programmet fra Coop sentralt. Jeg velger å strukturere denne evalueringen i dette kapittelet etter de fire elementene i en styreleders profesjonelle handlingskompetanse. Denne kompetansen er en normativ forventning til en styreleders kompetanse i følge relevant teori (Huse, 2007), (Gulli, 2007), (Sandal og Sjøland, 2005)

Mine funn tyder på at informantenes forventninger utelukkende knyttes opp til temaene på invitasjonen til styrelederprogrammet. Grunnen til dette er funn som viser at styrelederne ikke opplever å ha hatt innflytelse på det planlagte innholdet. Manglende deltakelse på oversettelsesprosessen fra opprinnelig ide for endring til, å bestemme virkemidler for endring, kan føre til motstand eller manglende forståelse av innholdet i endringen (Jacobsen, 2004) Forventningene til innholdet er også i stor grad knyttet til størrelsen på samvirkelaget den enkelte representerer. Bakgrunnen for dette, kan i følge empirien tyde på at kompetansenivået og behovet til styreleder, henger sammen med størrelsen på samvirkelaget.

Hovedfunnet for innholdet i styrelederprogrammet er at de fleste deltakerne ikke har god nok forståelse for hva som ligger bak utvalget av temaer. Dette kan forklares med at deltakerne ikke opplever å ha noen eierfølelse i forhold til innholdet i programmet. Dette kan igjen forklares med at prosessen med å utarbeide innholdet i forkant av programmet, var preget av top- down beslutninger (Jacobsen, 2006). Slik sett kan fenomenet med at deltakerne ikke tok del i utformingen av programmet, tolkes til at de som hadde ansvar for å utvikle programmet (NNL) hadde en strategi "E" tilnærming til deltakerne (Ibid).

4.2.1 Oppgaveorientert fagkompetanse

Flere uttalelser fra informantene kan tolkes til at styreleder og daglig leder ikke har en profesjonell tilnærming, til hvilke forventninger de stiller til den andre part. Det kan være at daglig leder i enkelte samvirkelag forventer at styreleder skal utarbeide agenda for styremøter på egen hånd. Det kan også være at styreleder forventer å bli lyttet til i personalspørsmål. En grundig gjennomgang av rolle og ansvarsfordelingen kan føre til å gjenopprette tilliten mellom to aktører (Spurkeland, 2006).

Styreleder sitt ansvar er i første rekke å lede styret og være styrets daglige kontakt med daglig leder (Huse, 2007). Utover dette er styreleders profesjonelle funksjon å påse at styret ivaretar kontroll-, strategi- og servicefunksjonene sine (Ibid). Dette innebærer også å følge opp daglig leder og påse at vedkommende har gode muligheter betingelser for å utføre sitt arbeid (Gulli, 2007).

Funn viser at enkelte styreledere og daglig ledere, har et nesten vennskaplig forhold. Et profesjonelt samarbeid skjer gjennom fokus på arbeids mål og fag (Huse, 2007). Det er viktig at det bygges opp relasjoner mellom disse aktørene, men relasjonen bør bygges på kompetansebasert tillit i større grad enn personlig vennskap (Ibid). Dette kan forklares med at profesjonelle parter lettere kan stille faglige krav til hverandre. To profesjonelle aktører, er mindre utsatt for misforståelser fordi begge parter har oversikt over spillereglene (Spurkeland, 2006). Dermed vil den andre part være mer forutsigbar og farer for konflikter på bakgrunn av forventinger som ikke innfris, reduseres (Ibid).

Funn tyder på at styreleder er usikker på sin egen kompetanse, dette kan tolkes til at styrelederne ikke er trygge på sin egen rolle og hvilke oppgaver som faller inn under denne. Med bevissthet om hvilke spesifikke oppgaver man har som styreleder, blir det enklere å finne ut hvilke områder man har behov for kompetanseutvikling (Jacobsen, 2006). Flere funn viser at de fleste daglige lederne har klare forventninger til styreleder. Et funn viser at styreledere i mindre grad har konkrete forventninger til daglig leder. En illustrasjon på dette er en uttalelse fra en daglig leder: "Jeg ønsker at han [styreleder] skal bli tydeligere, kanskje sette litt tydeligere krav." Dette kan muligens i enkelte samvirkelag forklares med ulik grad av profesjonalisering mellom styreleder og daglig leder. Det er derfor mulig å argumentere at avklaring av roller og tilbakemeldinger på forventninger, kan bidra til økt bevissthet på å stille krav til daglig leder. Funn kan tolkes til at daglig leder i flere samvirkelag er innstilt på å yte prestasjonshjelp til styreleder på flere områder (Spurkeland, 2006). Uttalelser fra daglige ledere som viser fokus på prestasjonshjelp, understreker at det forutsetter at styreleder viser interesse og i større grad setter seg inn i sine oppgaver.

Funn viser at styreleder og daglig leder i et av samvirkelagene, ikke er så opptatt av rolleavklaring. Jeg tolker uttaler her, til at styreleder og daglig leder i dette samvirkelaget deler på de fleste oppgaver, fordi kjemien mellom disse to aktørene er så god at de fleste oppgaver løser seg uten problemer. Likevel uttaler styreleder en bekymring for hvordan samarbeidet blir, uten slik klar rollefordeling, om de skulle møte på utfordringer i fremtiden som ville kreve et mer formelt samarbeid. I følge konfliktteori bør man avklare roller og ansvar i fredstid, slik at minst mulig er usikkert når bedriften møter vanskeligheter (Nordhaug, 2002). Til tross for at dette fenomenet illustrerer god relasjonell og

kompetansebasert tillit mellom styreleder og daglig leder, illustrerer også dette fenomenet at en formalisert avklaring er viktig for å være trygg i forhold til fremtidige utfordringer. Å avklare roller, er et proaktivt tiltak som sikrer bedre kommunikasjonen og forebygger konflikter (Ibid).

Strategiarbeid

Det overordnede målet for programmet sett fra styret i Coop NKL er å bedre resultatet på bunnlinjen. Funn kan tolkes til en underliggende beslutningsorientert forventning om at kompetanseutvikling og en profesjonalisering av styret vil føre til profesjonelle og gode beslutninger i det enkelte styrerom. Mine data kan også tolkes til at det ut i fra et "top-down" perspektiv ligger en forventning om at styret vil kunne arbeide mer enhetlig, om det arbeider etter de sentrale strategiske føringene fra Coop NKL. Dette vil kunne føre til det enkelte styret også selv utarbeider bedre strategiske planer. Bevissthet på muligheter og begrensinger innenfor egen kompetanse, er viktig for utvikling og endring (Jacobsen, 2006)

Bare en av styrelederne fokuserer på strategi i intervjuet. En måte å tolke dette på, er at det i intervjuene ikke spesielt ble etterlyst informasjon om strategi. En annen forklaring, er at de fleste styrelederne ikke har tilegnet seg ny kunnskap om temaet på styrelederprogrammet. Kobler jeg den tolkningen til uttalelser fra de daglige lederne som var veldig opptatt av at styrelederen burde lære mer om strategi, kan en mulig forklaring, være at styrelederprogrammet ikke i særlig grad fokuserte på dette temaet. Oppgaven til styrets leder er å påse at styret ivaretar primære oppgaver som å fastsette resultatmål for virksomhetens ressurser og behandle planer for virksomhetens ressurser (Gulli, 2007). Om mine data på at styrelederprogrammet ikke har inneholdt temaer innenfor styreleders strategiarbeid, kan dette muligens forklares manglende kartlegging av styreleders kompetansebase (Nordhaug, 2004) I og med at strategiarbeid vil kunne betegnes som en oppgavebasert ferdighet, kan en annen forklaring være, at strategiarbeid har blitt nedtonet på samme måte som økonomiforståelse. Som illustrert i kapittel 1., ble fokus for innhold, endret fra kompetanseutvikling på oppgaveorienterte ferdigheter, til egenutvikling og utvikling av den enkeltes relasjonskompetanse.

Enkelte uttalelser viser at daglige ledere savner kritiske tilbakemeldinger på sitt strategiske arbeid. En uttalelse fra en daglig leder kan illustrere dette: "(...) må få opp gluggene og se litt mer fremover." Samtidig viser flere funn at de fleste styreledere på sin side, opplever at de og sine respektive styremedlemmer, gir daglig leder adekvate tilbakemeldinger på planarbeidet til daglig leder. Dette kan forklares med manglende formell og uformell kommunikasjon i forhold til tilbakemeldinger mellom styreleder og daglig leder (Spurkeland, 2006). Funn kan tolkes til at både styreleder og daglige ledere stiller klare forventninger til den andre part. Samtidig kan funn tolkes til at disse forventningene ikke blir kommunisert til den andre part. Dette kan muligens forklars med uavklarte tillitsforhold mellom styreleder og daglig leder (Ibid). To uttalelser fra daglige ledere kan illustrere mulige manglende tillit: "nåværende styre bare leter etter feil", "skaper unødig arbeid ved å bestille rapporter som ikke gir noe særlig mer informasjon." Selv om noen av de daglige lederne gir uttrykk for slik frustrasjon i forhold til styrets krav og arbeid i forhold til egent strategisk arbeid, viser også andre uttalelser fra andre daglige ledere en forventning om at styreleder involverer seg: [Ønsker at styreleder] "pusher litt". Dette kan forklares med at styreledere forventes å stille krav til daglig leder, men bare på et overordnet strategisk plan (Huse, 2007)

En av informantene uttaler at vedkommende meldte seg på styrelederprogrammet blant annet for å lære om "Strategi, det å gjøre veivalg (...)" Dette kan tolkes til at vedkommende styreleder ser behovet for strategisk tenkning, erkjenner at vedkommende ikke har så mye kompetanse på området, og etterspør denne kompetansen. Informanten uttaler videre: "Veldig mye er bundet opp i sentrale strategier." Dette funnet tolker jeg til at styreleder er usikker på hvordan vedkommende skal forholde seg til sentrale strategier. Flere funn tyder på at styrelederne i undersøkelsen ikke har fått opplæring i hvordan coop som organisasjon fungerer, ideologien bak og de overordnede strategiplaner for driften av norske samvirkelag. Dette kan muligens underbygges med et funn fra et intervju med en daglig leder som stiller seg spørsmål om styreleder har satt seg inn i vedtekter og hvordan samvirkelag fungerer. En styreleder har et selvstendig ansvar for å sette seg inn i vedtekter, lover og overordnede strategier for selskapet (Gulli, 2007). Dette funnet kan tolkes til at enkelte av styrelederne ikke er inneforstått med de mest elementære sidene av å være styremedlem eller styreleder og ikke er tilstrekkelig oppmerksom på de oppgaveorienterte sidene av sin handlingskompetanse. Det er viktig å utvikle alle sider av egen handlingskompetanse

(Amundsen, 2006). De forskjellige kompetanseenhetene henger sammen og påvirker hverandre gjensidig, (Ibid).

Flere funn, viser at styreleders evne til å opptre profesjonelt i sin rolle, virker motiverende for daglig leder. En uttalelse fra en daglig leder kan illustrere dette: "Styret bør ligge i forkant, ikke bare sukre de forslagene jeg har." Utsagnet tolker jeg som et utbrudd over vedkommendes opplevelse av styrets manglende evne til selv å planlegge strategier og legge disse frem for daglig leder. Dette funnet er sammenfallende med andre funn som indikerer frustrasjon over at styreleder og styret for øvrig ikke tar sine oppgaver på alvor. Slike frustrasjoner kan forklares med manglende kompetansebasert tillit til en del av styrene. Dette kan bidra til lavere grad av motivasjon for den enkelte daglig leder. Funn viser at styreledere i særlig grad opplevde øvelsene som handlet om å være tydelige i sin kommunikasjon som verdifull. Flere funn kan tyde på at daglige ledere etterlyser at styreleder er en mer tydelig leder. Det er derfor mulig å si at styrelederprogrammet imøtekommer noen av behovene som styreleder har for å fremstå som en profesjonell leder og dermed kunne bidra til å motivere den daglige lederen til å gjøre en best mulig jobb (Huse, 2007).

Kunnskap om finans og kontrollfunksjon

Mens de små samvirkelegene består av en eller relativt få butikker, består de mellomstore og store samvirkelegene av mange butikker. De største samvirkelegene omsetter for over en milliard kroner i året, mens de mindre omsetter for i underkant av fem millioner. I tillegg til å ha ansvar for mange butikker, har de store samvirkelegene også datterselskaper som eier eiendomsmasse og liknende. Informantene som representerte de store samvirkelegene ga uttrykk for at de hadde behov for kunnskaper om andre driftsformer og eiendomsutvikling.

Flere av mine informanter som er daglige ledere, uttalte at styreledere i mindre samvirkeleg har behov for å lære om nøkkeltall og forstå konsekvensene av driften i forhold ytre drivkrefter som konkurranse og etterspørsel. Dette kan vise at det er ulike behov for kompetanseutvikling om finans mellom styreledere fra store og små samvirkeleg. Særlig i forhold til temaer som var relevante for de store samvirkelegene, ga styrelederne fra de små samvirkelegene svar som: "Vi har jo forskjellige utgangspunkt, det er noe annet å være

styreleder her enn i de store.” og ”Jeg synes vi jobber på to forskjellige måter.” Funn kan tyde på at informantene var usikre på om styreledere fra små samvirkelag har noe å bidra med i samarbeid med styreledere fra store samvirkelag. Jeg tolker mine data til at styreledere som representerer omtrent like store samvirkelag og har en mer homogen bakgrunn, opplever å ha mer sammenfallende behov for kompetanseutvikling.

Til tross for gjennomgående klare funn om behov for økt kompetanse på finansforståelse, med flere gode begrunnelser for behovet, legger ikke styrelederprogrammet vekt på kompetanseutvikling på dette området. Samtidig kan daglig lederes uttalelser tolkes til at daglig leder ikke respekterer styret eller styreleder, om de ikke viser forståelse eller interesse for samvirkelagets økonomi. Dette kan illustrere at oppgaveorientert kompetanse, ikke bare har en egen verdi som verktøy, men også påvirker det generelle samarbeidet i toppledelsen i samvirkelaget. En daglig leder går så langt som å si ”at det da blir lettere å lure styret”. Alle de tre hovedfunksjonene til styret er tett knyttet opp til oversikt over samvirkelagets økonomi. Mangel på slik oversikt, fører til begrenset styringsevne (Huse, 2007). Styrets makt og mandat er sterkt knyttet opp til oversikten over samvirkelagets muligheter og begrensninger (Ibid). Uten en slik oversikt, har styret liten anledning til å kontrollere administrasjonens disponeringer, legge strategier for samvirkelagets utvikling eller legge føringer for den daglige driften (Ibid).

Flere funn tyder på at daglige ledere ikke tar seg bryet med å diskutere problemstillinger med styreledere som oppleves å ha lav faglig kompetanse innenfor økonomi. Ved at daglig leder ikke er villig til å inngå i et fullverdig samarbeid med daglig leder, fratrar daglig leder styreleder, styringsdata styret trenger for å fatte gode vedtak (Huse, 2007). Om viktige styringsdata ikke blir lagt frem for styrets leder og styret for øvrig, reduseres kvaliteten på det Huse (2007), kaller styrets styringsverktøy. Om styreleder klarer å avdekke at daglig leder holder tilbake informasjon for styret, bør styret vurdere tilliten til daglig leder og behovet for å si opp vedkommende (Huse, 2007). Tilbakeholdelse av informasjon kan være en strategi for å redusere en leders makt (Martinsen, 2005). En leders makt er knyttet til anledningen til å påvirke en annen i en bestemt retning, ikke omvendt. (Levin, Klev, 2004) Dette kan bli vanskeligere for styreleder om daglig leder holder tilbake relevant informasjon. Om styreleder ikke tilegner seg nødvendig oversikt og økonomiforståelse, er det mulig å tolke

uttalelsene fra flere daglige ledere til at den negative spiralen vil fortsette, til det som blir kjennetegnet som en administrasjonsstyrt bedrift (Huse, 2007).

Det er et hovedmønster at styrelederne mener at daglige ledere har for mye makt i organisasjonen Coop generelt. Daglig ledere kan nemlig velges inn i styret i andre samvirkelag og i styret i Coop NKL. Flere uttalelser fra styreledere tyder på at styrelederne opplever det som vanskelig. De gir uttrykk for at den daglige ledelsen dermed påvirker direkte eller indirekte styrets arbeid og vedtak både som daglig leder og som styremedlemmer. En uttalelse fra en styreleder illustrerer dette: "En slags tilrøving av makt gjennom andre kanaler." Uttalelser fra noen styreledere tyder på at de til tider føler seg overkjørt. En styreleder uttaler at "administrerende ikke tar deg alvorlig" og "at det dukker opp ting som han [daglig leder] ikke har orientert om." Daglig leder skal være profesjonell i den forstand at vedkommende skal være bevisst sine arbeidsoppgaver og forpliktelser ovenfor styret (Gulli, 2007). Et viktig hovedfunn er at de daglige lederne ønsker å inngå i et nært samarbeid med styreledere som viser at de har god kunnskap, oversikt og er forutsigbare. Dette kan forklares med at daglige ledere først er interessert i et operativt profesjonelt samarbeid, når de opplever en gjensidig kompetansebasert tillit (Huse, 2007).

Mens flere funn kan tolkes til at styrelederne er opplever å bli forbikjørt av daglig leder og er usikre på hvordan de skal håndtere dette, viser også funn at daglige ledere ønsker at styret skal ta mer kontroll. De fleste uttalelsene fra daglig ledere i min undersøkelse gir et bilde av at daglig leder ønsker et aktivt styre. Flere uttalelser kan tolkes til at flere av de daglige lederne ønsker å bli konfrontert med sine planer og valg før de settes ut i live. En uttalelse fra en daglig leder illustrerer dette: "vil bli stilt til veggs.". Disse uttalelsene kan forklares som et uttrykk for en frustrasjon over at styret og styrets leder fungerer reaktivt og supplerende i stedet for å ta en aktiv rolle (Huse, 2007).

Servicefunksjonen

I tillegg til å være et kontrollerende og strategisk organ, vil mange styret også fungere som serviceorgan ovenfor daglig leder (Huse, 2007). Med dette menes at styret bidrar med kunnskap, nettverk og tjenester for administrasjonen (Ibid). Datamaterialet mitt viser ikke om styrelederprogrammet legger eksplisiv vekt på styrets servicefunksjon. Likevel tolker jeg

målene om at programmet er ment å "bidra til bedre samspill og kommunikasjon mellom de ulike styringsnivåene." (Vedlegg 1:1), til å handle om styrets servicefunksjon.

Jeg tolker uttalelser til at flere daglige ledere, til at enkelte daglige ledere ønsker i større grad å "kaste ball" med styreleder en uformell måte, uten forpliktelser. Et utsagn fra en daglig leder illustrerer dette: "(...) kan være en sparringspartner for daglig leder." Forutsetningen for et slikt profesjonelt samspill, er i følge funn, noe en daglig leder kaller en "helhetlig kompetanse". Jeg tolker dette til at daglig leder forventer at styreleder har både adekvat fagkompetanse, god forståelse av bedriften i egent marked og viser personlige egenskaper som interesse.

Det er mulig å tolke invitasjonen til styrelederprogrammet til at et underliggende mål for programmet er at deltakerne skal bygge nettverk med likesinnete. Gjennom anvendelse av gruppeoppgaver, la NNL til rette for nettverksbygging. Dette er slik jeg tolker programmet, både en planlagt endring og et eksempel på servicefunksjonen NNL tar på seg. I tillegg til å yte hjelp ved behov innefor generalistoppgaver, bør styret også bestrebe seg på at daglig leder blir satt i kontakt med eksterne aktører med kompetanse på tilsvarende generalistoppgaver (Huse, 2007). Slikt ansvar for å utvikle dagligleders nettverk og kompetanse, faller inn under styrets ansvar for å yte service til daglig leder (Ibid). Her er det mulig å argumentere for at det er en sammenheng mellom hvordan styrelederprogrammet legger opp til bygging av nettverk, og serviceansvaret styreleder har ovenfor daglig leder.

Styreleder forventes å motivere daglig leder (Huse, 2007). Graden av motivasjon er ofte veldig viktig for hvordan en arbeidstaker presterer (Spurkeland, 2006). Selv med høy grad av profesjonalitet, kan mangel på motivasjon redusere produksjonen til en arbeidstaker. En leder har et viktig ansvar i å motivere sine medarbeidere (Haukedal, 2005). Styreleder som er nærmeste sjef for daglig leder, har et egent personalansvar ovenfor daglig leder (Gulli, 2007). Implisitt i en leders ansvar, ligger ansvaret for å legge til rette for et godt psykososialt arbeidsmiljø (Karlsen, 2004). Motivasjon av daglig leder er også en viktig del av styrets servicefunksjon (Huse, 2007). Dette er sider ved styreleders oppgaver og ansvar som i følge en deltaker, bare overfladisk ble omtalt på en av samlingene i styrelederprogrammet. Denne

deltakeren kan tolkes til å ha savnet mer kunnskap om hvilket ansvar styreleder har ovenfor daglig leders arbeid.

Enkelte funn kan tolkes til at deltakerne diskuterte ulike måter å forholde seg til medarbeidere på. Enkelte styreledere gir uttrykk for en instruerende ledelsesform. Denne ledelsesformen som ofte blir referert til som Teori "E", tar utgangspunkt i harde maktbaser og er egnet til å nå beslutningsorienterte mål (Jacobsen, 2004 og Sverdrup, 2002) Denne ledelsesformen er ikke så effektiv i forhold til å endre medarbeiders verdier (Jacobsen, 2004) Den andre ledelsesformen som i følge mine funn ble diskutert er en mykere tilnærming til ledelse. Flere av deltakerne uttaler at de velger en ledelsesstil som tar utgangspunkt i et menneskesyn som handler om å inkludere medarbeider i prosess. Denne ledelsesformen blir ofte referert til Teori "O" (Ibid). Denne ledelsesstilen benytter seg av medbestemmelse, innflytelse, ros og personlige henvendelser, for å oppnå mål (Ibid). En uttalelse fra en daglig leder, underbygger et behov for at styreleder anvender en ledelsesform i tråd med teori "O": "Jeg forventer at styret heier på meg. Det blir litt tungt hvis det blir sånn i styret, at du går inn i styrerommet kanskje oppglødd, og kommer ut med hengehue." Jeg tolker dette som et uttrykk for at daglig leder trenger bekreftelse på sitt arbeid og bekreftelse på at vedkommende har styrets tillit. Ved å "heie" vil styret kunne vise at de har en integritetsbasert tillit til daglig leder (Huse, 2007). Funn viser at daglig leder ønsker anerkjennelse på sine handlinger, valg og beslutninger. Andre funn viser også at daglig leder opplever det som motiverende når styret og styreleder stiller utfordrende spørsmål som viser at de har innsikt og er oppmerksomme.

Jobben til daglig leder er i stor grad knyttet opp til å rapportere til styret (Huse, 2007). Det er derfor mulig å argumentere for at daglige ledere motiveres av at styret går grundig gjennom rapportene de får fra daglig leder. Slik sett viser også styret at de er gode på å ivareta sin kontrollfunksjon og at styret har god nok metode- og fagkompetanse til å trekke ut vesentlige faktorer, som de ønsker ytterligere informasjon om. Daglig leders behov for faglig motivasjon kan i følge funn også muligens knyttes opp til et behov for prestasjonshjelp fra styret. Dette kan være grunnen til at flere daglige ledere uttaler et behov for å diskutere saker med styreleder, på en uformell måte.

De fleste informantene i min undersøkelse, så vel styreledere som daglige ledere, uttaler at de ønsker tilbakemeldinger på sin jobb. Styrets bruk av tilbakemeldinger til daglig leder er en viktig del av både kontroll og servicefunksjonen ovenfor daglig leder (Huse, 2007).

Styrelederprogrammet la i følge flere uttalelser fra styreledere, stor vekt på bevisstgjøring på bruk av tilbakemeldinger. Funn viser at flere daglige ledere opplever at styreleder har stort forbedringspotensial i forhold til anvendelse av tilbakemeldinger. Mangel på tilbakemeldinger eller lite tilbakemeldinger, kan oppleves belastende og føre til likegyldighet ovenfor det arbeidet man skal utføre (Spurkeland, 2006).

4.2.2 Læringskompetanse

Erfaringsoverføring

I følge sakspapirene til vedtaket om å gjennomføre et styrelederprogram, står det blant annet at programmet skal legge til rette for nettverksbygging. Etablering av nettverk, kan bidra til at styreleder blir tryggere i sin rolle. (Huse, 2007)

Funn kan tolkes til at arbeidsformen med gruppearbeid, i stor grad har bidratt til å knytte deltakerne tett sammen. For at deltakerne skulle kunne utfordre sine egne og andres bruksteorier, var deltakerne avhengige av å bygge et klima preget av tillit og trygghet (Argyris og Schön, 1974). Flere uttalelser kan tolkes til at de fleste deltakerne, med bakgrunn i disse gruppene, har opplevd å ha kommet til tillitsfasen (Spurkeland, 2006) "Vi ble naturlige sparringspartnere i gruppen og klarte å åpne oss for hverandre." Dette kan tyde på at den enkelte klarte å gi av seg selv. Dette er bare mulig i omstendigheter der man er trygge på de andres atferd, verdiståsted og jobbkompetanse (Spurkeland, 2006). Funn viser klare sammenhenger mellom ønsket om å holde kontakt med gruppen sin og graden av opplevd tillitsfase i gruppearbeidet.

Ved å legge opp til nettverksbygging, legger styrelederprogrammet opp til uformell erfaringsoverføring. Flere uttalelser kan dermed tolkes til at deltakerne savnet formalisering av erfaringsoverføring. Flere uttalelser kan tolkes til at deltakerne forventet å diskutere tema i plenum, med anledning til å ta del i flere innfallsvinkler og erfaringer. Dette skjedde i liten grad. I stede hadde deltakerne god anledning til å diskutere i sine grupper. Data kan tyde på at deltakerne i stor grad forventet tilføring av kunnskap i tråd med en forståelse av enkelkretslæring. Flere funn viser at deltakerne ble utfordret på sine tankesett og hvordan

de så på utfordringene de ble presentert gjennom ulike oppgaver. Data tyder på at flere av deltakerne opplevde former for dobbelkretslæring, i samspillet med andre for å tolke problemstillinger og for å finne nye måter å løse disse utfordringene på (Jacobsen, 2006). Selv om programmet i liten grad ga deltakerne anledning til å lære sammen i plenum, viser tilnærmingen til oppgaveløsning gjennom gruppearbeid en form for strategi "O" (Jacobsen, 2006). Som setter fokus på individet som en del av en gruppe og gruppens evne til å kommunisere og lære sammen (Ibid).

Det at flere deltakere opplevde nye former for læring sammen som en gruppe, kan være med på å forklare at flere deltakere ønsker videre kontakt med særlig deltakerne fra sin gruppe. I tillegg viser data at flere styreledere opplever å stå alene med sine problemer og ønsker å bote på dette, ved å trekke veksler på andre i samme rolle. Gjennom gode kontakter i nettverk kan styreleder trekke veksler på andres erfaringer og kunnskap (Huse, 2007).

Selv om flere uttalelser kan tolkes til at tilliten er størst mellom de som jobbet sammen i grupper under programmet, viser også funn at den enkelte har kontakt med også andre som deltok på programmet og at erfaringslæring benyttes som læringsform (Irgens, 2007).

Læringsmetoder

Flere funn tyder på at styrelederne gjennom de praktiske øvelsene på styrelederprogrammet, erfarte hvor viktig god kommunikasjon er for å få til et godt samarbeid i arbeidsgruppen. Styreledere i undersøkelsen var med på forskjellige grupper. Medlemmene i en av gruppene befant seg nesten umiddelbart i tillitsfasen (Spurkeland, 2006). Som tidligere nevnt innebærer tillitsfasen i følge Sprukeland (2006), at deltakerne har inngått en relasjonskontrakt med hverandre og er trygge på hverandres reaksjonsmønster og kommunikasjonsmønster (Nordhaug, 2004). Funn tyder på at medlemmene i dette teamet følte seg trygge på situasjonen og dermed kunne fortelle mer åpent om sine erfaringer. Tre uttalelser illustrerer dette: "Vi drev ikke med det samme som de andre gruppene.", "Samholdet i gruppen var veldig spesielt.", "(...) vi opplevde spesielle ting sammen." Gjennom å gi av seg selv, yter den enkelte prestasjonshjelp til de andre i gruppen. (Spurkeland, 2006) Det er lettere å blotte seg selv når også de andre gjør det samme (Ibid). I

de gruppene der dette fungerte, tyder funn på at deltakerne "gjorde hverandre gode". "Vi jobbet ikke som de andre gruppene, vi jobbet på en helt annen måte." Dette illustrerer at deltakerne på de velfungerende gruppene opplevde større grad av læring gjennom å gi av seg selv. Funn kan tolkes til at deltakerne som i sine grupper opplevde å befinne seg i tillitsfasen, oppnådde dobbelkretslæring. I følge funn opplever deltakerne det gode samspillet og opplevelsen av gjensidig respekt, som en forutsetning for dobbelkretslæring, (Jacobsen, 2006). Gjennom dobbelkretslæring oppnår man en læringsprosess der man utfordrer egne bruksteorier, ser utfordringen fra nye vinkler og tester ut radikalt forskjellige løsninger for å nå målet på en bedre måte (Jacobsen, 2006)

I en av de andre gruppene, viser funn at deltakerne ikke var så åpne ovenfor hverandre og brukte lengre tid på å bli trygge i situasjonen og på de andre deltakerne. Uttalelser fra noen styreledere illustrerer dette: "Det ble mye med den team og individorienterte delen.", "Jeg synes vi brukte i meste laget på dette.", "Jeg synes det tippet litt over noen ganger.", "Jeg tror vi er så komplekse at vi ikke kan vise vårt rette jeg, gjennom disse [teamøvelsene]." Uttalelsene illustrerer at noen av disse deltakerne ikke var villig til å gi av seg selv og dermed ikke viste de andre nok tillit. Her viser uttalelsene at enkelte av deltakerne viste åpen motstand mot endring og det de opplevde som ny læringsmetodikk. Dette kan forklares med at disse deltakerne var utrygge og etter flere samlinger fremdeles befinner seg i etableringsfasen med å bygge relasjoner, med de andre i gruppen (Spurkeland, 2006) Funn kan tolkes til at noen av styrelederne opplevde motstand mot å gå inn i testfasen, fordi de opplevde denne relasjonsbyggingen med helt nye mennesker som for personlig.

En forklaring på denne motstanden mot endring kan være at særlig de eldre deltakerne kunne hatt behov for å bli forberedt på læringsmetodene som ville bli anvendt (Jacobsen, 2006). I følge funn kom arbeidsformen med grupper som en stor overraskelse. Uttalelser kan tolkes til at enkelte av deltakeren i stedet hadde forventet en presentasjon av innholdet i programmet i en form for forelesningsmetodikk. Dette kan tyde på at deltakerne ikke kom seg ut av testfasen fordi de ikke fikk "akklimatisert" seg i forhold til hva som gruppemetodikken forventet av den enkelte (Spurkeland, 2006), (Jacobsen, 2006).

4.2.3 Metodekompetanse

Styret bør jobbe som et team

Styreleder påvirker i stor grad styrearbeidet (Huse, 2007). Et av målene for styrelederprogrammet er "å bidra til å utvikle styret som team." (Vedlegg 3, til referat fra styremøtet i Coop NKL, 26. april, 2006) I den senere tid har det blitt vanlig å sammenlikne teamarbeid med styrearbeid (Huse, 2007). Arbeidet med å utvikle styret til et team, kan betraktes som en ytre drivkraft fordi initiativet kommer fra Coop NKL og NNL. Målet om å se på styret som et team, kan også betraktes som en indre drivkraft. I følge uttalelser fra daglige ledere i min undersøkelse, er det et behov for at styremedlemmer i større grad bidrar i styrearbeidet.

Styrelederprogrammet er bygget opp gjennom at deltakerne deles inn i grupper som skal fungere som team. I følge funn, kan det tolkes til at gruppene som opplever å komme i tillitsfasen i sin relasjon fungerer bedre som team fordi de avklarer sine forventninger til hverandre. Gjennom praktiske arbeidsoppgaver fikk deltakerne erfare hva teamarbeid i fører til i praksis. En styreleder uttaler at vedkommende "ikke hadde noen forventninger til en skulle lære praktiske måter å jobbe på i styret." Styrelederen uttaler å ha lært mye om hvor viktig det er med aktiv lytting når en jobber i team og at det er viktig å "sørge for at alle er med og føler seg som en del av laget". Den samme styrelederen uttaler at "god kommunikasjon er viktig for å oppnå gjensidig tillit. God og tilstrekkelig kommunikasjon er en fortsetning for å få et velfungerende team(Levin og Rolvsen 2004).

For å forklare behovet for at samvirkelagene organiserer styrene sine som team, har jeg hentet inn data fra uformelle samtaler med ansatte rundt i organisasjonen og gjennom dokumentanalyse. Jeg har særlig undersøkt underlaget til styrelederprogrammet, men også informasjonsfoldere utgitt av Coop NKL. Grunnen til behovet for en konkret teoretisk modell for ledelse av styret, kan tolkes ut fra en generell oppfatning i Coop, om at styrene i norske samvirkelag arbeider nokså tilfeldig. I følge mine funn, påvirkes styrets arbeid i større grad påvirkes i av kompetansen til styreleder, enn de formelle krav som stilles i lovverk og interne vedtekter. Ved å se på styret som et team og praktisere arbeidet deretter, ansvarliggjør man alle medlemmene i styret for å sammen ta ansvar for styrets arbeid (Huse, 2007)

Flere av målene for programmet blir presentert under egne temaer. Funn kan tolkes til at deltakerne opplever at fokus på team og teamteori gjennomsyret nesten alle temaene i styrelederprogrammet. Denne måten å eksponere deltakerne for ny metodikk, kan forklares med at internalisering av eller innlæring har bedre forhold om deltakeren blir eksponert for den nye teorien eller metodikken, i flere forskjellige øvelser over tid (Irgens, 2007). Grunnen er at mennesker har et filter for læring, som er personlig og er knyttet til personens kunnskaper, erfaringer og motforestillinger (Ibid). Dette filteret kan hindre eller begrense internaliseringen av den nye kunnskapen. Eksempler er motstand mot den nye kunnskapen eller annen støy, som andre mer interessante påvirkninger (Ibid). Ved å eksponere deltakerne i ulike læringsfaser og lærings situasjoner for teamtanken og teamteori, tolker jeg dette til at arrangørene av programmet hadde valgt en klar strategi, for å påvirke deltakerne til å endre sin holdning til ledelse av styret. Dette er det mulig å tolke som en top- down påvirkning av deltakerne og viktig drivkraft i gjennomføring av innholdet i styrelederprogrammet.

Flere funn kan tolkes til at en majoritet av styrelederne er usikre på sin lederstil ovenfor styret. En uttalelse kan tolkes til at styrelederen er blitt bevisstgjort på sin egen lederstil: "(...) synes flere at jeg er autoritær." Vedkommende uttaler at han ser flere fordeler med å se på styret sitt som et team, for det vil bevisstgjøre ham på egen lederstil. Ledelse av team innebærer en mer inkluderende og lyttende lederstil (Levin og Rolvsen, 2004). Funn viser at deltakerne opplever å ha lært en del om at teamledelse krever høy grad av oppmerksomhet ovenfor medlemmene i teamet og aktiv lytting til innspill fra medlemmene. Evnen til å lytte til innspill og forstå reaksjonene til teammedlemmene er viktig. Gjennom god informasjon fra medlemmene, kan lederen legge til rette for en utvikling der teamet bygger sin egen kultur og er gjensidig bevisst på hverandres behov (Ibid).

Denne delen av innholdet fremstår som vellykket fordi temaområdet "ledelse av styret" i forkant av styrelederprogrammet, både ut i fra et brukerorientert og et beslutningsorientert perspektiv, ble sett på som et utfordrende område. Det er mulig å argumentere for at tilnærmingen til den nye metodikken teamledelse kunne vært enda smidigere om deltakerne hadde fått ta del i observasjonene som NNL gjorde, og fått innsyn i hva som bidro til å definere teamarbeid som et så klart mål for programmet.

Funn kan tolkes til at styreleder i forkant av styrelederprogrammet ikke opplever at styret engasjerer seg nok i styrearbeidet. En uttalelse kan tolkes til at styreleder er frustrert over deltakelsen til styremedlemmene: "(...) styremedlemmene forbereder seg ikke godt nok." Samtidig viser flere funn at styremedlemmene er usikre på i hvor stor grad de skal følge opp det enkelte styremedlem og i hvordan dette skal gjøres. Ledelse av team, krever at styrer har stor grad av oppmerksomhet på gruppe og læringsprosesser, i stedet for instruksjon og overvåkning (Ibid) Ser man på styret som et team, blir oppgaven i stor grad å bygge hverandre gode, i stedet for å innta en kontrollerende rolle (Huse, 2007) Andre funn kan tolkes til at det i flere styrer mangler aktivt lederskap i forhold til å legge frem gode saker for styret. I teamarbeid har teamleder ansvar for å sette i gang prosesser for å jobbe frem gode mål og for å påse at styret jobber mot disse målene (Levin og Rolfsen, 2004) Funn viser at flere styreledere ikke er flinke nok til å følge opp beslutningsprosessen frem til fattig av endelig vedtak. Dette kan muligens forklare de andre styremedlemmenes manglende interesse og engasjement.

Om et styre skal kunne fungere som et team, er det essensielt at alle medlemmene ser verdien i egen innsats, å samarbeide og å jobbe mot samme mål (Levin og Rolvsen 2004). Styreleder eller teamleder i denne sammenheng, har ansvar for at alle medlemmene i teamet kjenner egne oppgaver. I følge funn la styrelederprogrammet stor vekt på at styreleder må ta ansvar for å sette i gang prosesser og være bevisst på at de blir gjennomført. Teamleder har et spesielt ansvar for å sette i gang og være en pådriver for gjennomføring av prosesser (Ibid). Funn viser at deltakerne opplevde at gruppeoppgavene på temasamlingene som lærerike i denne sammenheng. Uttalelser kan tolkes til at flere deltakere opplevde det som positivt å oppleve at alle medlemmene av et team har et selvstendig ansvar og at dette reduserer belastningen på teamleder.

En deltaker uttaler at han ikke har fått med seg noe av teorien bak teamtanken. Det er spennende å observere at han likevel forfekter viktige sider av teamtanken og teamledelse uten å være klar over det. Denne uttalelsen kan tyde på at respondenten har forekommet en innlæring, uten at vedkommende selv er klar over dette (Irgens, 2007). Gjennom å ha bli eksponert for teamteori gjennom gruppearbeid og individuelle øvelser, har deltakeren innlært viktige sider ved teamtankegang. I tillegg til å ha internalisert en del, anvender også

informanten den nye kunnskapen i andre sammenhenger. Dette kan forklares med at innlært kunnskap knyttes til andre erfaringer og bidrar til kunnskapsanvendelse og mulig kunnskapsutvikling (Ibid).

Evaluering av eget og styrets arbeid

Gjennom praksis på styrelederprogrammet har deltakerne selv evaluert eget arbeid i etterkant av hver samling. Flere funn tyder på at deltakerne opplever dette som nyttig. I tillegg har enkelte deltakere introdusert styreevaluering som et konsept for de andre deltakerne. Mens to av styrelederne jeg intervjuet, var godt kjent med slik form for evaluering, kan mine data tyde på at dette var nye data for resten av styrelederne jeg intervjuet. Alle former for evaluering må evalueres mot oppsatte mål (Sverdrup, 2002). Derfor vil en forutsetning for en god evaluering av styrets arbeid, være at styret setter seg mål som det arbeider mot (Ibid). En styreinstruks inneholder et sett av mål som et styre skal bestrebe seg på å oppnå (Huse, 2007). Styreinstruksen kan dermed være et godt hjelpemiddel i fastsetting av mål, styret i særlig grad ønsker å vurdere.

På en av samlingene i styrelederprogrammet fikk deltakerne opplæring i styreevaluering. Styreevaluering er et godt verktøy for å øke bevisstheten til styremedlemmene om styrets profesjonalitet og effektivitet (Huse, 2007). Et av samvirkelagene som deltok i min undersøkelse, hadde allerede startet med styreevalueringer. På disse evalueringene tok også daglig leder del. Behovet for styreevaluering kan forklares med at slik gjennomgang av styrets arbeid bidrar til bevisstgjøring på kommunikasjon og ledelsesevne (Gulli, 2007). Dette skjer gjennom å gi og å få tilbakemeldinger på planer styrets arbeid før øvrig (Ibid).

Styrelederne fikk opplæring i å evaluere seg selv på styrelederprogrammet. Forståelsen av behovet for å evaluere egen og andres handlingsteori, førte i følge funn, til at flere deltakere ønsker å starte med årlige evalueringer av styret og styrets arbeid. Styreevaluering skal ikke evaluere personer med sak (Huse, 2007).

4.2.4 Relasjonskompetanse

Behov for en profesjonell relasjon

Med profesjonalisering menes her den handlingskompetansen som aktuell teori på området legger til grunn for at en styreleder skal kunne utføre sin funksjon og mestre de oppgaver

som er tillagt vedkommende i tråd med definerte mål. Et av målene for styrelederprogrammet var å: "Sette deltakerne bedre i stand til å håndtere forholdet mellom daglig leder og styreleder." Her vil jeg se nærmere på den relasjonelle siden av et samarbeid. Samtidig er det viktig å ta med andre aspekter av det profesjonelle samarbeid, fordi det har i stor grad innvirkning på opplevelsen av den andre part og dermed innvirkning på partenes relasjonelle forhold.

Funn viser at enkelte styreledere og daglig ledere, har et nesten vennskaplig forhold. Det er viktig at det bygges opp relasjoner mellom disse aktørene, men relasjonen bør bygges på kompetansebasert og integritetsbasert tillit, i større grad enn felles interesser og andre mer personlige forhold (Huse, 2007). Daglig leder skal være profesjonell i den forstand at vedkommende skal være bevisst sine arbeidsoppgaver og forpliktelser ovenfor styret (Ibid). Daglig leders profesjonalitet vises gjennom fokus på sine faglige ansvarsområder som økonomi, personal og planlegging (Ibid). Styreleders relasjonelle profesjonalitet preges av god oppfølging av daglig leders arbeid (Ibid) Et profesjonelt samarbeid skjer gjennom fokus på arbeids mål og fag. Dette kan forklares med at profesjonelle parter lettere kan stille faglige krav til hverandre og gi instruksjoner (Gulli, 2007).

Funn viser at deltakerne ikke opplevde en oppklarende rolleavklaring mellom seg selv og daglig leder. NNL fokuserte på hvor viktig det er med en profesjonell relasjon til daglig leder. Uttalelser kan tolkes til at dette budskapet ble presentert grundig og på en slik måte at flere av deltakerne nevner dette som en av de viktigste tingene de ble presentert med på programmet. Dette funnet kan forklares med at deltakerne har blitt bevisstgjort om at to profesjonelle aktører, er mindre utsatt for misforståelser, fordi begge parter har oversikt over sine internt etablerte spilleregler (Huse, 2007). Dermed kan den andre part fremstå som mer forutsigbar (Spurkeland, 2006). Farer for konflikter på bakgrunn av forventinger som ikke innfris, reduseres (Ibid).

Tillit mellom styreleder og daglig leder

Uttalelse fra både styreledere og daglige ledere kan tolkes til at relasjonsforholdet mellom aktørene er bundet opp til graden av tillit mellom de to. I samarbeid og konflikt ligger relasjoner til grunn. (Nylehn, 1999) Funn viser at styreledere og daglige ledere på hver sin

side, har store forventninger til den andre part. Behovet for tillit kan forklares med at tillit er et uttrykk for graden av overbevisning man har, til at forventninger skal bli innfridd av den andre part. (Spurkeland, 2006)

Styrelederprogrammet vektlegger slik jeg tolker mine data, bygging av tillit mellom mennesker som er i relasjon med hverandre. I følge mine funn, var fokus arbeid i grupper under styrelederprogrammet, å sette deltakerne i stand til å reflektere over sin egen kommunikasjon og hvordan den virket på andre. Gjennom øvelser som krevde refleksjon om hvordan andre opplever en selv opplevde deltakerne tilbakemeling på egne bruksteorier og lederstil. Slik opplever deltakerne i følge mine funn hvor viktig det er å være bevisst på hvordan man blir oppfattet av andre, og hvor viktig slik subjektiv oppfattelse er for å bygge tillit og dermed en god relasjon (Ibid).

Jeg tolker uttalelser fra daglige ledere til at daglige ledere legger vekt på at tillit bygges opp gjennom at styreleder er forutsigbar og har oversikt over sine ansvarsoppgaver. Gjennom selv å være bevisst sine handlinger og fremstå som forutsigbar, bygges den integritetsbaserte tilliten opp mellom partene. (Huse 2007) Programmet la vekt på denne siden av relasjonsbygging ved å gi deltakerne praktiske gruppeoppgaver og la deltakerne diskutere hva de hadde blitt bevisstgjort på, etter øvelsene. Denne tilnærmingen kan forklares med at representantene for NNL la til grunn at deltakerne ville lære mer om å komme i tillitsfasen, basert på respekt og dialog fremfor oppramsing av ansvarsoppgaver(Spurkeland, 2006).

Rollekonflikt

Mål for styrelederprogrammet var å bevisstgjøre styreleder på hva styrelederrollen innebærer og sette styreleder i stand til å håndtere forholdet til daglig leder. Det er derfor mulig å tolke at ledelsen i Coop NKL, legger til grunn at godt avklarte roller, er avgjørende for at styreleder og daglig leder skal oppnå et profesjonelt samarbeid.

Mine data kan tolkes til at både styreledere og daglig leder opplever at rolleavklaring mellom de to, er en forutsetning for godt samarbeid. Empirimaterialet viser tegn på at både styreleder og daglig leder, forventer mer av den andre part enn denne klarer å innfri. Mangel

på en felles forståelse av mål og arbeidsmåte vanskeliggjør samarbeidet (Grønhaug m.fl., 2001).

Spesielt daglige ledere gir uttrykk for frustrasjon med at styreleder legger seg bort i den daglige driften og personalarbeid. Samtidig viser funn at styreleder i enkelte samvirkelag har ønsker om å komme med innspill på drift. Disse funnene kan tolkes som interessekonflikter mellom daglig leder og styreleder. Konflikter er det samme som manglende samarbeid (Nyhlen, 1999)

Datamaterialet gir få indikasjoner på at styrelederprogrammet har lyktes med å gi deltakerne en høyere grad av avklaring av egne og daglig leders ansvarsfordeling. Flere deltakere gir uttrykk for frustrasjon for at konkrete tema i innkallelsen ble "innbakt" i andre tema eller ikke presentert i det hele tatt. Uttalelsen kan tolkes til at styrelederen ikke går ut av programmet med nye kunnskaper om oppgavefordelingen mellom seg selv og daglig leder.

Profesjonelt samarbeidet

Flere av de daglige lederne i undersøkelsen ønsker et samarbeidsklima der de kan drøfte problemstillinger med styreleder eventuelt hele styret. "(...) [Er] styret virkelig kompetent, (...) kan det være en sparringspartner for daglig leder." En av de daglige lederne mener at et slikt samarbeid fordrer mye av daglig leder. Daglig leder må tørre å gå inn i en åpen diskusjon om et tema som han ikke har gjort seg opp en klar formening om på forhånd. Dette kan forklares som en form for usikkerhetsabsorpsjon, der daglige ledere gir uttrykk for at de opplever å gi i fra seg makt til styret ved å ta styret med på råd (Nylehn 1999). En forklaring er at daglige ledere ville vært mer komfortable med slik "maktoverdragelse" om de var trygge styreleders kompetansenivå og bruksteorier (Levin og Klev, 2004). En uttalelse fra en av de daglige lederne kan tyde på at vedkommende daglig leder er ukomfortabel med å blotte seg for styret: "Litt sånn åpen". Dette kan forklares med lav grad av integritets- og kompetansebasert tillit til styreleder. Flere deltakere uttaler at de opplevde at styrelederprogrammet fokuserte på å sette dem i stand til å være tydeligere. Programmet la stor vekt på å bevisstgjøre deltakerne rollen som sender av et budskap. Bevisstgjøring av verbal og non-verbal kommunikasjon er viktig for at mottaker skal forstå hva avsender intenderer å kommunisere (Spurkeland, 2006).

Flere uttalelser fra både daglige ledere og styreledere kan tolkes til at flere av styrene er mer passive enn aktive. Jeg tolker mine funn til at et flertall av styrelederne, opplever frustrasjon over dette og opplever at styret blir begrenset av daglig leder. Flere funn viser at daglige ledere ønsket at styreledere skulle lære mer om oppgaveorienterte oppgaver, for i større grad være i stand til å kontrollere administrasjonens disposisjoner. Det bør finnes rapporteringsrutiner for daglig leder, slik at styret har gode styringsverktøy (Huse, 2007) Styret har et selvstendig ansvar for å benytte sine styringsverktøy for å kontrollere driften (Gulli, 2007).

Personlighets- og lederutvikling

En profesjonell leder har behov for å ha god oversikt over utfordringer og muligheter innenfor økonomi, personal, strategi og relasjoner med indre og ytre aktører (Huse, 2007). En viktig del av en styreledervervet, er å ta i mot innspill og tolke verbal og non- verbal kommunikasjon. Høy grad av relasjonell kompetanse slik som aktiv lytting, kan være avgjørende for at en leder mottar riktig informasjon og dermed har best mulig grunnlag for å trekke slutninger (Gjerde, 2003).

Funn viser at programmet fokuserte i stor grad på kommunikasjon. Flere av informantene legger vekt på at programmet ga dem en innsikt i kommunikasjon som de ikke hadde tenkt på før. En uttalelse fra en styreleder illustrerer dette: "Lytte til folk og forstå hva de sier. Det er viktig når en skal prøve å sy sammen konklusjoner at en forstår hva folk har sagt." Funnet kan forklares med at informanten etter øvelsene i programmet har fått økt bevissthet om behovet for å lytte. Aktiv lytting bidrar til at mottaker lettere registrerer avsenders budskap (Gjerde, 2003) Dette kan også underbygges med et annet utsagn fra en styreleder: "Jeg er mer oppmerksom på hvordan jeg virker på andre." Gjennom aktiv lytting oppnår mottaker, i mindre grad misforståelser og det videre samarbeidet, blir preget i større grad av innsikt og forståelse (Ibid).

Et mønster i mine data kan tolkes til at økt innsikt og forståelse gjennom aktiv lytting, er i stor grad påvirket deltakerne. Dette kan illustreres med en styreleders uttalelse: og

”Programmet har gitt meg anledning til å revurdere min holdning til andre mennesker som jeg i utgangspunktet ikke trodde jeg gikk sammen med eller hadde noe til felles med.”

En stor del av målene for styrelederprogrammet handler om å bedre selvinnsikten til styreleder som person og leder. Få funn tyder på at deltakerne hadde konkrete forventinger til at styrelederprogrammet skulle gi dem økt selvinnsikt.

Funn tyder på at et mindretall av deltakerne opplever at utfordringen med et profesjonelt samarbeid, består i å sette daglig leder på plass, og vise hvem som er sjef, i stedet for å utvikle egen relasjonskompetanse. Mine data tyder med andre ord på at enkelte styreledere i utgangspunktet hadde fokus på hva ”daglig leder kan og bør gjøre”, i stedet for at styrelederen, betraktet seg selv og egne ferdigheter i samspillet med daglig leder. Jeg tolker mine data til at programmet, møter behovene for maktavklaring med oppgaver som setter fokus på egen personlighetsutvikling.

I følge funn kan uttalelser tolkes til at styreledere, gjennom programmet har opplevd å bli bevisstgjort på samarbeidsformer, og behovet for å ha et reflektert forhold til hvordan man oppleves av andre. I stedet for å definere roller, legger programmet i følge mine funn, vekt på å gi deltakerne et positivt bilde av seg selv og andre. Gode ledere lykkes bedre enn andre med verdiutvikling og iverksetting av tiltak fordi de evner å mobilisere mennesker i organisasjonen til å jobbe sammen mot samme mål (Levin og Klev, 2004). Klare funn viser samtidig at flere av styrelederne ikke har forstått hvordan dette nye perspektivet på kommunikasjon, kan anvendes for å bidra til et profesjonelt samarbeid med daglig leder. Dette kan forklares med at NNL ikke i tilstrekkelig grad har vært bevisst på hvilke handlingsteorier styrelederne tar utgangspunkt i (Irgens, 2007) I denne sammenhengen utgjør styreleders handlingsteorier konteksten for endringen. Forståelse av kontekst har mye å si for hvor vellykket utfallet av en planlagt endring blir (Jacobsen, 2006)

Tilbakemeldinger

I følge (Spurkeland, 2006) kreves det en viss grad av tillit mellom parter som for at de skal føle det naturlig å gi hverandre tilbakemeldinger.

Mine funn tyder på tre viktige forhold som spiller inn på graden av tilbakemeldinger mellom styreleder og daglig leder i et samvirke­lag. Disse er god økonomi og oversikt over denne, gode relasjoner basert på kompetanse- og integritetsbasert tillit og god rolleavklaring med respekt for den andre parts ansvar og oppgaver.

Påvirkningen den økonomiske situasjonen har på samarbeidet, kan illustreres med følgende uttalelse fra en daglig leder: "Er økonomien bra i samvirke­laget, blir kommunikasjonen og samspillet bedre." En uttalelse fra en styreleder illustrerer at begge parter er vare for hva økonomisituasjonen har å si for samarbeid: "Det er vanskelig å samarbeide om det går dårlig økonomisk." Styrelederprogrammet legger vekt på å gi deltakerne en større bevissthet om bruken av tilbakemelding.

Flere funn kan tolkes til at deltakerne har forstått at de må være aktive i sin bruk av tilbakemeldinger ovenfor daglig leder og at disse tilbakemeldingene må oppleves som konstruktive for mottaker. En forutsetning for godt samarbeid er gode og klare tilbakemeldinger (Spurkeland, 2006). Gode relasjoner og tillit må bygges i fredstid (Huse, 2007). Dette betyr at aktørene i en relasjon med hverandre, bygger opp kanaler seg i mellom, som gjør kommunikasjon enklere (Spurkeland, 2006). Dermed er aktørene satt i bedre stand til å skille sak og person og opprettholde fokus på samarbeid for å bedre resultatet (Huse, 2007) Dette fikk deltakerne god anledning til å erfare i samspillet med nye mennesker, under styrelederprogrammet. Dette viser at styrelederprogrammet satt deltakerne i stand til å erfare det gjensidige ansvaret, bygging av en relasjon innebærer (Spurkeland, 2006). Fun­n kan forstås som at deltakerne opplevde en innlæring av dette viktige elementet i relasjonsbygging. Dette kan vise at arbeidsmetodene anvendt på programmet var vel så mye målet for output, som innholdet i oppgavene gruppene løste (Jacobsen, 2006). Anvendelse av metoden gruppearbeid, kan i følge mine data tolkes til å ha bidratt til erfaringslæring innenfor tillitsbygging på en helt annen måte enn man ville oppnå med å forelese om temaet.

Ved at partene viser interesse for den andres oppgaver, bygges en felles forståelse som igjen fører til innsikt i den andres utfordringer og behov (Spurkeland, 2006). Dette kan illustreres ved en uttalelse til en daglig leder: "[styreleder må] se etter mulighetene, (...) Samtidig skal

de ikke være redde for å si i fra når ting ikke er bra nok. "(...) og styreleder må ha tillit til meg og jeg må være trygg på at han er kompetent og sier i fra om han er uenig med meg og synes at jeg er på bærtur." Flere funn viser et mønster i at de daglige lederne har behov for å bli sett, både som person og som profesjonell utøver av sin rolle. En uttalelse som er betegnende for de daglige lederne er: "Når de [styret] først har funnet, og gjort sin aller viktigste jobb – å ansette den riktige administrerende, så må de heie litt på han også." For å kunne støtte daglig leder må styret ha god innsikt i driften og være oppmerksomme på arbeidet til daglig leder (Huse, 2007).

Funn viser at alle i informantene uavhengig av om de var styreledere eller daglige ledere, har behov for prestasjonshjelp. Behovet for prestasjonshjelp kan forklares med et behov for støtte og anerkjennelse for det arbeidet man utfører (Spurkeland, 2006). Flere av styrelederne identifiserer prestasjonsangst, og bruker dette som eksempler på manglende anvendelse av tilbakemeldinger til daglig leder. Under programmet fikk alle deltakerne anledning til å gi andre tilbakemeldinger og å motta tilbakemeldinger selv. Dette ble gjennomført i formaliserte oppgaver, der deltakerne slik sett måtte gi av seg selv og lytte til andres tilbakemeldinger. Flere funn viser at deltakerne under disse øvelsene erfarte hvor viktig det er at tilbakemeldinger oppleves som oppbyggende. Dette kan også forklares med at et forsøk på å bidra med prestasjonshjelp, ikke fungerer med mindre hjelpen oppleves som konstruktiv (Spurkeland, 2006). Da vil den i stedet bryte ned tilliten mellom partene. (Ibid).

I følge flere funn opplevde deltakerne at det var lettere å bygge en relasjon til de deltakerne som var entusiastiske og interesserte, enn de deltakerne som var reserverte og tilsynelatende mindre interessert i innholdet i programmet. Mangel på verbal eller nonverbale tilbakemeldinger til omgivelsene kan gi inntrykk av likegyldighet, selv om det bærer i en introvert personlighet (Spurkeland, 2006). Dette er særlig spennende funn fordi, flere uttalelser fra informanter som er daglige ledere, viser en forventning om at styrelederen skal vise mer interesse for samvirket. Dette viser at erfaringene deltakerne gjorde seg i programmet i forhold til bruk av tilbakemeldinger har en direkte lenke til samarbeidet med daglig leder i samvirket. Jeg tolker flere uttalelser til at de daglige lederne opplever at graden av interesse styrelederne viser for samvirket, henger sammen med graden av oppbygd tillit mellom styreleder og daglig leder.

Med avklart rollefordeling viser funn at aktørene finner det lettere å gi den andre parten tilbakemeldinger. Stiller ledelsen vanskelige, men relevante spørsmål til medarbeideren, gir ledelsen tilbakemelding om, at den opplever at medarbeideren har den nødvendige kompetanse og god oversikt over sine ansvarsområder (Huse, 2007). Velger ledelsen å unngå å følge opp medarbeideren og i dette tilfellet daglig leder, kan den manglende tilbakemeldingen oppleves om manglende tro på vedkommendes kompetanse og oversikt. Dette kan oppleves som en kompetansebasert mistillit for daglig leder (Ibid).

Programmet legger slik jeg tolker mine data, legger mindre vekt på å gi deltakerne økt forståelse av hva som er styreleders oppgaver og hva som er daglig leders oppgaver. Dette styrker altså ikke styrelederens mulighet til å gi gode oppgaveorienterte tilbakemeldinger til daglig leder. I stedet bærer innholdet preg av opplæring på å bygge relasjoner. Programmet legger mer vekt på ulike former for kommunikasjon, hvordan kommunikasjon kan tolkes og hvordan mottaker opplever deltakerens budskap. Det å bygge en god relasjon til daglig leder gjennom konstruktive tilbakemeldinger, en annen innfallsvinkel på et godt samarbeid, enn det deltakerne hadde forventet. God relasjon mellom to aktører er nødvendig for å oppnå godt samarbeid (Spurkeland, 2006).

Det er et hovedinntrykk at de daglige lederne har forskjellig behov for tilbakemeldinger, men alle ønsker respons i en eller form. Et funn er at tilbakemeldingene må tilpasses til arbeidssituasjonen daglig leder opplever, til en hver tid. I datamaterialet er det også eksempler på uttalelse der daglig leder ønsker tilbakemeldinger på sine utfordringer: "jeg ønsker tilbakemelding fra daglig leder på de tingene jeg ikke gjør så bra". De daglige lederne understreker at ros og positive tilbakemeldinger må være berettiget ellers oppleves tilbakemeldingen som tilfeldig og verdiløs. Funn tyder på at uberettiget ros virker mot sin hensikt og heller bidrar til frustrasjon hos mottakerne (Haukedal 2005). Slik uberettiget tilbakemelding kan dermed bidra til at lederen fremstår som uklar (Spurkeland, 2006).

Det er et utbredt ønske blant de daglige lederne å benytte medarbeidersamtaler som en formell form for tilbakemelding mellom styreleder som sjef og daglig leder som ansatt. En daglig leder mener at rutiner i forhold til medarbeidersamtaler med øvrige ansatte bør blir

brukt som utgangspunkt for slike samtaler. Flere styreledere uttaler at de også kunne tenke seg å benytte seg av medarbeidersamtaler. Flertallet har ikke satt av tid til det ennå. De fleste styrelederne sier i undersøkelsen at de vil prioritere dette i året som kommer. I følge uttalelser, ble deltakerne presentert for eksempler på styreinstrukser. I følge funn, hadde ikke alle styrene utarbeidet adekvate styreinstrukser og har utelatt medarbeidersamtaler. Programmet la også vekt på at medarbeidersamtalen er et godt verktøy for å bygge relasjonell og kompetansebasert tillit (Huse, 2007). Medarbeidersamtaler skal være planlagte formelle møter mellom leder og medarbeider (Aksjeloven). Møtene skal preges av konstruktive tilbakemeldinger og konstruktive planer (Gulli, 2007)

I tillegg til å følge opp daglig leder og gi vedkommende konstruktive tilbakemeldinger, kan det være nyttig å vurdere egent arbeid opp mot definerte mål (Sverdrup, 2002). Styrelederprogrammet la stor vekt på refleksjon over egen praksis, men også stor vekt på evaluering av styrets kontrollarbeid og samarbeid med interne og eksterne aktører. Slik styrevaluering er nødvendig for å forstå hvor man er, og hvor man skal (Gulli, 2007) Dette verktøyet setter styret og styreleder i stand til å identifisere sine utfordringer og vurdere om man har behov for ekstern kompetansetilførsel for å nå sine mål (Huse, 2007) Dette er et godt verktøy som kan føre til økt ansvarliggjøring av deltakerne, til å ta fatt i de oppgavene som kanskje har kommet i bakgrunnen i inneværende år. Flere uttalelser kan tyde på at deltakerne ønsker å benytte seg av metoden styreevaluering i sitt styre. Dette kan vise at programmet på en vellykket måte har presentert et verktøy som deltakerne ser fordelene med. Funn kan tyde på at et flertall har tro på at styrevaluering skal gjøre arbeidet i styret mer oversiktlig.

To av styrelederne uttaler eksplisitt at de ønsker forslag til handlingsmodeller for samarbeid med daglig leder. Uttalelser tyder på at de er bekymret for å ta opp saker som de er usikre på om faller under sitt eget ansvarsområde. Usikkerheten om hvordan man skal forholde seg til daglig leder, kan illustreres med dette utsagnet til en av styrelederne: "hva bør en konfrontere daglig leder med?" Dette viser at deltakerne har behov for både relasjonskompetanse og oppgaveorientert fagkompetanse. Uten relasjonskompetansen, kan relasjonell tillitsbygging være vanskelig og uten den oppgaveorienterte fagkompetansen kan bygging av et kompetansebasert tillitsforhold være vanskelig (Huse, 2007). Man kan derfor

argumentere for at NNL ikke fullt ut møter behovene til deltakerne og dermed bare delvis presenterer deltakerne med verktøy som setter dem i stand til å gi gode konstruktive tilbakemeldinger til daglig leder.

4.2.5 Avvik mellom forventninger og mål

Forskjeller mellom styreledere i små og store samvirkelag

Styreledernes tilbakemeldinger kan tyde på at en utfordring med styreprogrammet, er at NNL ikke har tatt høyde for at deltakerne representerer samvirkelag av ulik størrelse. Flere funn kan tolkes til at NNL ikke har vært bevisst på hvordan dette spiller inn på deltakernes individuelle behov for kompetanseutvikling som kan bidra til økt profesjonalisering. Målene satt for programmet, tar blant annet ikke høyde for, at en del deltakere har veldig begrenset kunnskap om hvordan Coop fungerer som organisasjon.

Det er mulig å tolke flere uttalelser fra både styreledere, daglige ledere og andre informanter i organisasjonen til at det ligger klarer forventninger i organisasjonen til hvilken formell og realkompetanse, styreledere fra store samvirkelag har. Dette sammenfaller med data fra undersøkelsen. Flere uttalelser tyder på at styreledere for store samvirkelag har flere verv og i tillegg ofte også arbeider som leder. Funn viser også at styreledere i store samvirkelag blir aktivt "headhunted" på bakgrunn av sine kvalifikasjoner. Dette funnet viser at organisasjonen er villig til å sette til side medlemsdemokratiet, i enkelte sammenhenger.

Uttalelser kan tolkes som at bakgrunnen til styreledere i små samvirkelag er mer tilfeldig. Uttalelser fra noen daglige ledere illustrerer dette: "det er knyttet sosial status til styreledervervet" og "Flere styreformenn tar på seg styreformannsverv fordi det er status i bygda." Med så store forskjeller i kompetansenivå, mellom representanter fra store og små samvirkelag, er det mulig å argumentere for at behovet for kompetanseutvikling innenfor noen tema er forskjellig mellom deltakerne. Videre er det mulig å forklare dette funnet med at NNL ikke i forkant av programmet har kartlagt deltakernes kompetansebehov på en adekvat måte. I følge teori om planlagt kompetanseutviklingstiltak er deltakernes involvering i utviklingen av programmet, viktig for å kunne vurdere utarbeide gode mål for endring (Jacobsen, 2006)

Prosess

Opplevd innhold er i stor grad sammenfallende for styrelederne. I all hovedsak viser dataene at deltakerne opplevde at styrelederprogrammet handlet om personlighetsutvikling. Dette innholdet avviker i stor grad fra forventningene om å lære om oppgaveorienterte ferdigheter. Funn viser at utgangspunktet for dette behovet for kompetanseutvikling, bunner i et behov om å tilegne seg verktøy som kan gjøre samarbeidet med daglig leder lettere. Flere funn kan tolkes til at deltakerne i flere tilfeller, ikke opplever at personlighetsutviklingen i programmet som den formen for kompetanse utvikling, som de har behov for. Et mønster viser at deltakerne ikke er blitt bevisstgjort på at personlighetsutvikling er et verktøy de kan anvende på de utfordringene de opplever å ha i forhold til samarbeid med daglig leder. Klare funn kan tolkes til at deltakerne ikke opplevde å ha innflytelse på innholdet i programmet. Dette gjelder både i forkant og i gjennomføringen av programmet. Dette kan forklares med at NNL bryter med teori om at kompetansebasen til en person eller organisasjon må utgjøre grunnlaget for utarbeidelse av mål for et utviklingsprogram (Jacobsen, 2006).

Det kan det hende at deltakerne først i møte med dette temaet, ble klar over hvor viktig personlighetsutvikling er. "det med å utvikle seg selv, det var veldig bra." Dette kan tyde på at en del av deltakerne ble overrasket over hvor spennende fokus på personlighetsutvikling var og er. Den positive holdningen til personlighetsutvikling tolkes som et resultat av at det er innenfor dette temaet at de fleste har lært noe. Et mønster viser at de fleste deltakerne enten bevisst eller ubevisst har internalisert flere sider av personlighetsutviklingen. Metoden som ble anvendt i programmet, var læring ved gjennomføring (Amundsen, 2006). Slik form for læring innebærer at den enkelte får stilt spørsmål ved den nye kunnskapen og andre stiller spørsmål ved den enkeltes forståelse av den nye kunnskapen (Ibid). Innholdet i denne delen av programmet har i følge funn, passert den enkeltes læringsfilter og ført til innlæring (Irgens, 2007). Flere funn viser også at flere deltakere opplever å ha hatt bruk for denne kompetansen etter styrelederprogrammet.

Mens de fleste gir uttrykk for å oppleve fokus på personlighetsutvikling som viktig, mener et mindretall at det ble litt for mye fokus på dette i programmet. "jeg synes det ble veldig mye fokus på persontyper og væremåter. Mange uttalelser tyder nemlig på at deltakerne

opplevde begrenset læring på de temaene de hadde stilt forventinger til. Funn tyder på at det særlig er de som hadde uklare forventinger til innhold, som opplevde at det ble lagt for mye vekt på personlighetsutviklingsdelen. Dette forklarer jeg med at disse deltakerne ikke hadde innstilt seg på å gi av seg selv, men i større grad opptre passive og ta til seg den lærdommen som de så behovet for. Slik holdning til ny kunnskap, er i følge teori om planlagt endring, ikke en positiv innstilling, men et uttrykk for passiv motstand mot innholdet i programmet (Jacobsen, 2006).

Konklusjon på handlingskompetanse i programmets innhold

For å sette deltakerne i stand til å mestre sine utfordringer, består styrelederprogrammet av flere delmål. Empirien kan forstås til at NNL bevisst, har lagt vekt på utvikling av relasjonskompetanse, læringskompetanse og metodekompetanse. Fraværet av de fleste sidene av den oppgaveorienterte kompetansen er påfallende. Det kan derfor mulig å tolke utelatelse av denne handlingskompetansen som et bevisst valg fra NNL sin side. Hva grunnen til dette er, viser ikke mine data. Det som evalueringen min viser, er at dette var et valg som førte til at programmet traff målgruppen i større grad, enn om programmet hadde tatt for seg oppgaveorienterte faglige utfordringer. Grunne til dette er at sammensetningen av deltakerne er veldig variert i forhold til formell og realkompetanse. Funn kan tolks til at deltakerne hadde et mer homogent behov for å utvikle sin relasjonskompetanse, metodekompetanse og sin læringskompetanse, enn innenfor den oppgaveorienterte kompetansen.

Et mønster i mine funn viser at deltakerne i stor utstrekning savnet oppgaveorientert faglig innhold som kunne sette dem i stand til å utføre styreoppgaver på en bedre måte. Dette viser at NNL i liten grad bidrar til å bevisstgjøre deltakerne på hvorfor de lærer det de lærer og hvordan de skal anvende sin nye kompetanse for å nå sine mål. Deltakernes manglende forståelse for hvorfor de lærer det de lærer og hvordan den nye kunnskapen skal kunne anvendes for å nå sine mål, kan i følge læringsteori forklares med læringsfilteret mellom nivået for innlæring og kunnskapsutvikling. (Irgens, 2007). Uten en forståelse av hva man skal anvende den innlærte kunnskapen til, vil det være vanskelig å utvikle videre kunnskap (Ibid).

4.3 Evaluering av endringer

I denne delen av oppgaven vil jeg vurdere de opplevde endringene ut i fra et brukerorientert og et beslutningsorientert perspektiv. Hovedvekten vil ligge på det brukerorienterte perspektivet fordi evalueringen av data ble foretatt forholdsvis kort tid etter at deltakerne hadde avsluttet programmet. Dette kan være en forklaring på at de eventuelle endringene ikke hadde forplantet seg i organisasjonen. Det vil derfor ikke være mulig å vurdere styrelederprogrammet opp mot det overordnede målet om at det skal bidra til bedre økonomisk resultat for det enkelte samvirkelag.

I tillegg til å se på disse to perspektivene, vil jeg vurdere i hvor stor grad daglig leder som representerer omgivelsene, opplever endring.

4.3.1 Opplevde endringer sett fra et brukerperspektiv

Blitt tydeligere ovenfor daglig leder

Et av hovedmålene for programmet var: "Sette deltakerne bedre i stand til å håndtere forholdet mellom daglig leder og styreleder." Empirien viser at styrelederprogrammet har fokusert på dette punktet. Selv om drøfting over belyser at styrelederprogrammet ikke fullt ut har gitt deltakerne det de forventet i forhold til dette målet, viser også empirien at deltakerne i etterkant av programmet har blitt mer bevisste på sin kommunikasjon med daglig leder. To styreledere understreker spesielt at de har blitt bevisst på at de skal være tydeligere ovenfor daglig leder. Flere styreledere hadde som mål å bli tydeligere ovenfor sine respektive daglige ledere. På direkte spørsmål, svarer altså to at de opplever endring i egne bruksteorier, men andre styreledere, uttaler at de fremdeles ser på tydelighet ovenfor styret og daglig leder, som en utfordring. Dette kan forklares med at indre drivkrefter ikke alltid er tilstrekkelig for å få til en endring (Jacobsen, 2006). Uten påvirkninger utenfra kan det være vanskelig å endre egen praksis fordi det kan oppleves som belastende (Levin og Klev, 2004).

Tenker forskjellig

I stor grad viser uttalelser at styrelederne tenker forskjellig etter gjennomført program, særlig i forhold til seg som leder for styret og ovenfor medlemmene i styret. Funn viser at styrelederne før de deltok på styrelederprogrammet, hadde veldig ulik forståelse av hva ledelse er og innebærer. Funn viser at holdningene til ledelse har blitt mer ensartet som følge av programmet. Enkelte deltakere som før programmet anvendte en autoritær

ledelsesstil, har i følge spennende funn, endret sin oppfatning av hvordan slik ledelse fungerer. En uttalelse fra en styreleder illustrerer dette: "Jeg har blitt mer reflektert i forhold til å se mine medarbeidere og å gi ros." Funn kan tolkes til at deltakerne har endret sitt syn på ledelse, ut i fra erfaringer om hvilken ledelsesstil representantene fra NNL anvendte under programmet. Dette er i tråd med teori om at ledelse kan læres (Nylehn, 1999) Den nye kunnskapen styrelederne har blitt eksponert for og internalisert, kan forklares med at styrelederne etter programmet forstår at det enkelte styremedlem utgjør en stor ressurs for styrearbeidet og er i tråd med teori om at slikt syn på medarbeidere er viktig for teamarbeid (Levin og Rolvsen, 2004)

De styrelederne som tidligere praktiserte mer autoritær ledelsesform, uttaler at de nå i større grad er opptatt av å anerkjenne styremedlemmene og ta dem med på råd. I følge teori "O" bidrar slikt lederskap til et godt og profesjonelt samarbeid, basert på respekt og forståelse (Jacobsen, 2006). Denne dreiningen fra å praktisere en ledelsesstil i henhold til teori "E" til en ledelsesstil i henhold til teori "O", kan muligens forklares med uttalelser om at de selv opplever den lyttende leder som mer inspirerende. Uttalelser fra styreledere, viser også at de som tidligere benyttet en mer demokratisk ledelse, etter styrelederprogrammet er blitt mer reflektert på å gi de andre styremedlemmene mer og bedre informasjon. Dette kan forklares med teori om at bevissthet på at god og utfyllende informasjon, er avgjørende for at medlemmer i et team skal kunne sette seg godt inn i saker, og dermed nyttegjøre egne og de andres, ressurser fullt ut (Levin og Rolvsen, 2004).

Utover at eksponering til ny kunnskap har gitt deltakerne nye måter å tenke på, kan flere uttalelser fra styreledere, tolkes til at også kursvertene har hatt stor positiv påvirkning på deltakerne. Funn kan tolkes til at samtaler med både representanter fra NNL og organisasjonsavdelingen i Coop NKL, har påvirket deltakerne i positiv retning. I følge uttalelser fra en styreleder har disse samtalene ført til bevisstgjøring om hvor viktig det er å gi av seg selv og slippe medarbeidere inn på seg. Det at representantene fra Nord- Norsk Lederutvikling og fra organisasjonsavdelingen i Coop NKL, anvendte den teorien de forfektet i praksis, bidro i følge funn, til at deltakerne selv så behovet for anvendelse av den nye kunnskapen de var blitt tilført. Dette kan forklares med at representantene fra NNL og Coop NKL ble oppfattet som gode rollemodeller av deltakerne. Dette ble i følge uttalelser fra flere

av deltakerne opplevd som tillitsvekkende og motiverende. Dette kan forklares med at representantene fra Coop NKL og NNL, som eksterne konsulenter, utgjorde en ytre drivkraft som påvirket den enkelte deltakers vilje til å endre egne bruksteorier (Jacobsen, 2006) I hvor stor grad den enkelte vil utvikle seg videre på basis av ny kunnskap, vil bero på i hvor stor grad den enkelte praktiserer sin nye kunnskap, gjør nye erfaringer og utvikler nye praksisteorier (Irgens, 2007).

Endring er noe som skjer over tid (Jacobsen, 2006). Likevel viser flere funn at styrelederne i noen grad allerede noen få måneder etter avsluttet styrelederprogram opplevde endringer i egen praksis. Alle hadde ikke opplevd endringer på samme områder, men spennende nok, har jeg funn som kan tolkes til endringer eller spor på endringer innenfor alle fire sider ved handlingskompetansen.

Endringer innenfor den oppgaveorienterte fagkompetansen fant jeg færrest funn på. Dette kan henge sammen med at programmet i liten grad fokuserte på denne siden av handlingskompetansen. Bare to uttalelser fra styreleder viser endret opplevelse av egen oppgaveorienterte faglige kompetanse. Den ene uttalelsen går på økt forståelse for anvendelse av strategiarbeid i styret og den andre uttalelsen handler om et ønske om å sette seg ytterligere inn i teorimaterialet som ligger bak de ledelsesformene som ble presentert på programmet. Følgende uttalelse fra den ene styrelederen illustrerer dette: "Jeg gleder meg til å finne flere bøker på ledelse, nå vet jeg hva som finnes." En måte å forklare denne uttalelsen på er at vedkommende styreleder, har blitt mer bevisste på sine handlingsteorier og ønsker mer kunnskap om hvilke tanker som ligger bak forskjellige måter å lede på. Bevissthet på egne handlingsteorier, er viktig for egenutvikling(Levin og Klev, 2004). En annen forklaring på ønsket om å lære nye teorier, er at informanten ikke er helt trygg på innholdet i det vedkommende har lært og trenger mer faglig input for å bli tryggere på å prøve ut sin nye kunnskap i praksis.

De fleste av styrelederne ga innspill på at de hadde lært nye metoder for tilegning av kunnskap. Funn viser at flertallet av styrelederne ser nytten av erfaringsutveksling, arbeid i mindre grupper, arbeid med case scenario og gode debatter. Jeg tolker mine funn til at flere av styrelederne ønsker å benytte seg av slike former for læringsmetoder i styrearbeidet

fremover. Dette kan forklares med at deltakerne på styrelederprogrammet, har opplevd en bevisstgjøring i forhold til hvordan man setter seg inn i ny kunnskap, lærer og utvikler sin kompetanse (Irgens, 2007).

Funnet som går igjen hos alle deltakerne, er at styrelederprogrammet har lagt til rette for nettverksbygging. Samtlige deltakere understreker hvor viktig erfaringslæring og erfaringslæring i nettverk er for den enkeltes trygghet, utvikling og håndtering av vanskelige saker. Dette kan forklares med styrelederne ofte opplever å stå alene med sine utfordringer (Huse, 2007). Muligheten til å ta lærdom av andre med det samme ansvaret og liknende utfordringer, blir i følge deltakernes uttalelser, opplevd som noe av det mest nyttige med programmet.

Flere funn tyder på at deltakerne har opplevd flere arbeidsmetoder de ikke var klar over eksisterte. Dette har i følge enkelte av deltakerne ført til nye måter å tenke styrearbeid på. Jeg tolker disse funnene til at styrelederne etter programmet ser muligheter der de før så begrensinger. Dette kan forklares med at metodene og ledelsesperspektivene anvendt på programmet i stor grad var løsningsorienterte. Både teori "O" og teamteori fokuserer på positiv innstilling til å se muligheter til hvordan man kan få til noe gjennom andre menneskers samarbeid (Jacobsen, 2006) og (Levin og Rolvsen, 2004)

Kunnskap om å tolke andre og deres atferdsmønster

Flere deltakere uttaler at de opplever å ha lært mye om å tolke andres budskap og hvordan andre reagerer på dem selv. Uttalelser fra styreleder illustrerer dette: "Jeg er mer oppmerksom på hvordan jeg virker på andre." og "Vi lærte mye om å lytte til andre." Grunnen til at informantene opplever dette som så viktig kan forklares med aktiv lytting kan være avgjørende for at en leder mottar riktig informasjon og dermed har best mulig grunnlag for å trekke slutninger (Gjerde, 2006).

Funn viser at deltakerne har blitt bevisst på at en viktig del av styreledervervet, er å ta i mot innspill og tolke verbal og non- verbal kommunikasjon. Dette kan illustreres med en uttalelse fra en styreleder: "Lytte til folk og forstå hva de sier. Det er viktig når en skal prøve å sy

sammen konklusjoner at en forstår hva folk har sagt.” Uttalelsen kan forklares med at det er viktig med bevisstgjøring av hvilke signaler man sender og mottar i etablerings- og testfasen av byggingen av en relasjon (Spurkeland, 2006).

Flere funn viser at om lag halvparten av styrelederne i min undersøkelse før programmet, i noen grad unngikk kontakt med andre mennesker på bakgrunn av egen usikkerhet.

Uttalelser kan tolkes til at dette har endret seg etter programmet ”Tryggere og bedre til å forholde meg til folk.”. Relasjonell feighet kan begrense mulighetene for å innlede startfasen i byggingen av en relasjon (Spurkeland, 2006).

Styrelederne opplever egen utvikling

Det er et mønster i undersøkelsen at styrelederne gir uttrykk for at de har tilegnet seg ny kunnskap og anvender denne kompetansen på en god måte, i sine respektive samvirkelag. En styreleder, trekker frem at vedkommende har lært å tolke andres kroppsspråk og bruker dette aktivt i styrearbeid til å forstå hva andre mener. Dette sammenfaller med Irgens (2007) modell for læring. Styrelederne har dermed blitt påvirket på en slik måte gjennom programmet at de ikke bare har lært nye ting, de omsetter også den nye kunnskapen i praksis (Irgens, 2007).

Deltakerne uttaler at innholdet og arbeidsmetodene i programmet var veldig spennende.

Flere uttalelser tyder på at styrelederne har et reflektert forhold i forhold til å ta med seg ny kunnskap tilbake til styret. Dette kan forklares med at overføring av kunnskap innenfor en del av bedriften, fører til kunnskapsanvendelse som på sikt kan føre til organisasjonslæring (Irgens, 2007).

Funn kan tolkes til at styrelederprogrammet ikke direkte setter deltakerne i bedre stand til å utføre de oppgaveorienterte faglige utfordringene, som er knyttet til økonomi og strategi. I stedet viser data at styrelederprogrammet legger opp til å bygge et sterkt relasjonelt fundament hos den enkelte. Fokus slik jeg tolker mine data, er å sette deltakerne i stand til å forstå hvilken rolle de som styreledere spiller i en sosial kontekst. Dette kan forklares med at en forståelse om at et styre bare kan fungere, om det er nødvendig samarbeid og tillitt mellom styremedlemmene, og mellom styret og styrets leder (Huse, 2007).

4.3.2 Opplevde endringer sett fra et beslutningsorientert perspektiv

Jeg har få funn på om representanter fra Coop NKL opplever at målene er nådd for styrelederprogrammet. En grunn til dette, kan være at det tar tid for endringer å forplante seg nedover i en organisasjon (Jacobsen, 2006). Funn viser at de som sitter med det løpende ansvaret for programmet i organisasjonsavdelingen i Coop NKL, har mottatt tilbakemeldinger om hva deltakerne savnet. På bakgrunn av disse opplevde mangler, kan uttalelser tolkes til at det vil bli satt i gang egne kurs for styreledere som handler om Coops egenart og økonomiforståelse. Uttalelser kan tolkes til at representantene fra Coop NKL for øvrig er fornøyde med innholdet, metodikken og sin opplevelse av innlæringen til deltakerne.

4.3.3 Opplevde endringer fra daglig leders perspektiv

De daglige lederne er gode informanter på om omgivelsene til styreleder har opplevd endring i styreleders praksis. Daglig leder, samarbeider daglig med styreleder, deltar på styremøter og som sjef for administrasjonen, har god anledning til å plukke opp signaler fra resten av organisasjonen.

Uttalelsene til de daglige lederne på om de ser endringer hos styreleder i sitt samvirkelag, spriker. Noen ser endringer, andre gjør ikke det. Hva endringene går ut på er også forskjellig fra samvirkelag til samvirkelag. Dette kan forklares med at deltakerne gikk inn i programmet med ulike ferdigheter, kunnskaper og behov. To daglige ledere opplever å se endringer på at styreleder har blitt mer klar i sin kommunikasjon. Følgende sitat kan illustrere dette: "Og stille krav, hva mener du med det?" og "Etter styrelederprogrammet har han blitt litt tettere på oppfølgingssiden. Det er bra." Dette er opplevde endringer som svarer til noen av forventningene både styreledere og daglig ledere hadde til styrelederprogrammet. Dette er også resultater som er egnet til å delvis bekrefte at styrelederprogrammet har lyktes med målet om å "Utvikle den enkeltes ferdigheter i kommunikasjon og samspill". En viktig del av styrets kontrolloppgave er vise daglig leder hvilke forventninger som stilles til vedkommendes arbeid (Huse, 2007) Fenomenet med at man ønsker å bli stilt krav til av sin leder, kan forklares med behovet for tilbakemeldinger i en relasjon. Anvendelse av

tilbakemeldinger kan føre til økt integritetsbasert tillit (Ibid). Tilbakemeldinger øker graden av forutsigbarhet i en relasjon (Spurkeland, 2006)

Selv om flere av deltakerne uttaler at de har behov for et eget kurs eller samling for å sette seg inn i hvordan Coop fungerer, mener en av de daglige lederne å registrere at styrelederen i sitt samvirkelag, viser økt forståelse for Coop som organisasjon: "Jeg merker at han er mer kjent med hele Coop systemet. At han har fått en bedre dialog med andre styreledere". Det er mulig å tolke dette funnet til at styreleders tilsynelatende økte forståelse av organisasjonen er knyttet til de nye kontaktene vedkommende har etablert med de andre styrelederne. Styrets nettverksoppgaver er knyttet til å etablere kontakter med omgivelsene for å oppnå økt kontroll og påvirke sine omgivelser (Huse, 2007). Styrelederens nye forståelse for organisasjonen kan dermed sette styret bedre i stand til å kontrollere og øve innflytelse på interne og eksterne aktører.

Uttalelser fra daglige ledere kan også tolkes til at enkelte styreledere har omsatt sin nye kompetanse om team til virkelighet. Følgende uttalelser fra daglige ledere kan illustrere dette: "Får med seg hele styret og involverer de ulike." Dette kan tolkes til at styreleder ser på styret sitt om et team og innser at teamet arbeider bedre om hvert enkelt medlem får deltatt med sine innspill og sin kompetanse. Teammedlemmer vil ideelt se på hverandre som resurser og anse innspill fra de andre teammedlemmene som verdifulle på egen evne til å prestere (Levin og Rolfsen, 2004) "En leder er en som skaper forhold som får frem og fokuserer talent og energi hos andre, til å arbeide mot et felles mål."(Huse, 2007:132)

Flere av de daglige lederne hadde forventninger om at styrelederprogrammet skulle bidra til at styreleder ble mer bevisst på strategi og planleggingsrollen til et styre. Med unntak av en styreleder, viser funn at deltakerne ikke opplevde at programmet satt fokus på strategiarbeid. Til tross for dette mener noen av de daglige lederne at styreleder har fått økt fokus på disse områdene etter styrelederprogrammet. Følgende uttalelse fra en av disse daglige lederne kan illustrere dette: "Han har blitt mer bevisst på fremtidsrollen."

I tillegg til at enkelte av de daglige lederne ser endringer hos sine respektive styreledere innenfor relasjonskompetanse og oppgaveorientert fagkompetanse, har to av de daglige

lederne opplevd endrete holdninger. Følgende uttalelser fra disse to daglige lederne illustrerer dette: "Det har blitt mer engasjement." og "Han har et sterkere ønske om å engasjere seg." Holdninger er ikke et eget element i handlingskompetansen, men i annen teori om kompetanse, utgjør holdninger en viktig del av kompetansebegrepet (Lai, 1997) Holdninger er et av fire elementer som skal til for å utføre planlagte mål (Ibid). Holdninger innebærer å ønske og å ville (Ibid). Dette er endringer som også disse daglige lederne hadde håpet at styrelederprogrammet skulle lede til. Som tidligere drøftet og påpekt, opplevde enkelte daglige ledere at samarbeid var utfordrende fordi styreleder ikke engasjerte seg. Det er derfor mulig å argumentere for at disse funnene vil kunne bidra til et bedre samarbeidsklima mellom disse respektive daglige lederne og styrelederne.

4.4 Innspill til Coop NKL

4.4.1 Styrelederne fra de små samvirkelagene har behov for kunnskap om coop systemet

Flere funn viser at styrelederne som representerer små eller mellomstore samvirkelag ønsker egen opplæring på verdigrunnlaget til Coop, hvordan strukturen på organisasjonen er og hvor man skal henvende seg. I tillegg viser funn at de daglige lederne ønsker at styrelederne skal bli mer bevisste på medlemsdemokratiet i coop og hvordan de skal forholde seg til utvalg og andre tillitsvalgte. Det er mulig å argumentere for at det ligger en forventning i organisasjonen om at styrelederne er inneforstått med hva som er egne oppgaver og ansvar. Samtidig er det mulig at blant annet styreleder har fått begrenset opplæring som et resultat av at samvirkeskolen ble lagt ned.

4.4.2 Profesjonalisering skjer gjennom hele handlingskompetansen

Styrelederprogrammet setter deltakerne i bedre stand til å bygge relasjoner, benytte nye metoder for organisering og evaluering, og bevisstgjør dem i noe grad på læringsprosesser. Programmet legger ikke vekt på de oppgaveorienterte fagområdene. En mulig bakgrunn for dette, er en filosofi om at mestring av sosiale relasjonelle koder, vil bidra til at alt annet løser seg.

Hovedutfordringen til kompetanseutviklingsprogrammet er ikke mangel på instrumentelle tema, men det manglende eierskapet deltakerne har hatt til temaene. Dette gjelder i første

rekke at deltakerne ikke hadde innflytelse over innholdet, og i andre rekke at deltakerne ikke ble innviet i tankene som lå bak valget av innhold.

Min vurdering er at utbyttet deltakerne har av innholdet i programmet, blir svekket fordi deltakerne ikke får anledning til å sette seg inn i de bakenforliggende tankerekker til programutviklerne. Eierfølelsen til programmet blir dermed mindre og effekten av hva de har lært, blir mindre fordi deltakerne ikke umiddelbart oppfatter og forstår hvor effektivt de kan benytte sin nye kompetanse også på andre områder som er i større grad preget av oppgaveorienterte utfordringer og ansvar.

4.4.3 Kompetansebasert og relasjonsbasert tillit

Et klart mønster viser at det er behov for både et kompetansebasert og et relasjonsbasert tillitsforhold mellom styreleder og daglig leder. Det vil si at styreledere har forventninger rettet mot seg fra daglig leder på begge disse områdene. I og med at mine data så klart viser det opplevde kunnskapsgapet på særlig oppgaveorientert fagkompetanse, bør dette være noe den enkelte selv ser på og som Coop ved senere gjennomføring av styrelederprogram tar hensyn til.

4.4.4 Økt forståelse for hva som særpreger Coop

Ny fokus på kompetansenivået til styrelederne, kan forklares med en ny forståelse fra eiernes side, på hvilken kompetanse som er viktig for at styreledere i norske samvirkelag skal jobbe mer enhetlig. Flere funn viser at denne plattformen må også bestå av innarbeidete verdier og mål. Funn kan tyde på at enkelte styrelederne ikke hadde satt seg inn i verdikompasset. Verdikompasset er en enkel fremstilling av verdigrunnlaget til Coop. Dette verdikompasset anvendes i flere sammenhenger blant annet på informasjonsmateriell i de enkelte butikkene og i årsrapporter. Det faktum at enkelte av styrelederne ikke har full oversikt over Coop og grunntankene bak samvirkelag, kan muligens forklares med læringsfilter som liten tid avsatt på opplæring, for dårlig opplæringsprogram av nye styreledere, dårlig kontinuitet i styret og at styreleder ikke er bevisst på hva som forventes av vedkommende.

Styrelederne som representerer de store samvirkelagene, tolkes til å ha god kjennskap til Coop systemet og filosofien bak samvirkelag. Dermed utgjør disse styrelederen en ressurs

for de andre mer uerfarne styrelederne. Styreledere som kommer fra både store og små samvirkelag kan ha utbytte av løpende refleksjon med hensyn til verdigrunnlaget og hvordan Coop som system fungerer. Dette er viktig for at styreledere i Coop skal ha et felles utgangspunkt for hvordan de håndterer saker som kommer opp i styret og fordi styrelederne med et likt utgangspunkt lettere kan ta lærdom og reflektere over egen og andres erfaringer.

4.5 Konklusjon

Styrelederprogrammet ble ikke det deltakerne først hadde forventet seg. Dette forklarer jeg med at innholdet var dårlig forankret hos deltakerne. Den dårlige forankringen ga deltakerne utfordringer i å forstå bakgrunnen for utvelgelse av innhold, og hva innholdet i programmet var ment å kunne anvendes for. Den dårlige forankringen utgjorde for flere av deltakerne et læringsfilter. Mangel på bevisstgjøring på at den nye kunnskapen kunne anvendes for å tette egne kompetansegap, bidro for enkelte deltakere til frustrasjon, i stedet for interesse.

Til tross for noe frustrasjon blant deltakerne i forhold til opplevelse av at innhold avvek fra forventet innhold, er responsen på det faktiske innhold gjevt over god. Særlig arbeidsmetoden med å arbeide i grupper, ble opplevd som nyttig. For noen deltakere tok det lengre tid å bli vant med arbeidsformen. Disse gir uttrykk for at de måtte gi mye av seg selv, og at dette var uvant. Hovedinntrykket er at alle deltakerne lærte mye gjennom gruppearbeid. Flere uttaler også at de opplevde at gruppen utviklet seg til et team, der deltakerne ble mer bevisst på seg selv og de andre. Flere deltakere opplevde denne arbeidsformen for nyttig fordi de i gruppearbeid fikk prøvd ut den nye kunnskapen i praksis. Denne praksislæringen innebar bygging av relasjoner, arbeid i team, samskapt læring og læring gjennom erfaringsoverføring.

Gjennom gruppearbeid opplevde deltakerne nye måter å lære på. Flere uttalelser kan tolkes til at gruppearbeid førte til bevissthet på egen læring, og hva som preger egen læring. Et bilde på slik læring er den kontinuerlige læringsspiralen som er beskrevet tidligere i oppgaven. Den kontinuerlige læringsspiralen viser at gjennom konkret handling, som i gruppearbeid, oppnår man felles resultater sammen med de andre deltakerne. Gjennom felles refleksjon rundt disse resultatene, opplever deltakerne en samskapt læringsprosess.

Deltakerne opplevde i følge funn at gruppearbeidet påvirket deres eget syn på de oppgavene de skulle løse i fellesskap. I grupper utvikler medarbeidere relasjoner, blir påvirket av de andre og den kulturen som gruppen til sammen utgjør. For at gruppen skulle fungere, viser funn at deltakerne måtte oppnå en tillit til hverandre. Hovedsakelig la styrelederprogrammet slik jeg tolker mine funn, vekt på bygging av relasjonskompetanse. Gjennom å bygge deltakernes forståelse av seg selv i en sosial kontekst og å legge til rette for at deltakerne skal se på sine omgivelser som ressurser, har styrelederprogrammet satt deltakerne i stand til å reflektere over egen og andres praksis.

Styrelederprogrammets fokus på relasjonskompetanse har lagt grunnlaget for utvikling av økt refleksjonskompetanse hos styrelederne. Refleksjonskompetansen har tilført kompetanse om å lære av egne erfaringer, både som individ og i en gruppe. Slik har programmet tilført en type læringskompetanse som kan benyttes for å imøtekomme de utfordringer styreleder står ovenfor i sitt styrelederverv. Slike lærings- og utviklingsprosesser kan bidra til økt profesjonalisering av styrelederne fordi styrelederne bygger opp økt bevissthet i forhold til muligheter og begrensninger.

5.0 Begrepsforklaringer

Coop NKL BA	Norges kooperative landsforening. Fellesorganisasjon for samvirkelagene i Norge. Er eiet av samvirkelagene og tjener som interesseorganisasjon for disse. Coop NKL BA skal ivareta fellesoppgaver for å trygge og skape verdier og medvirke til at lagene drives og utvikles til det beste for medlemmene. Coop NKL BA har myndighet fra samvirkelagene til å kontrollere og iverksette tiltak for det enkelte samvirkelag. Styret i Coop NKL BA vedtok våren 2006 å tilby et kompetanseutviklingsprogram for styreledere. Styret i Coop NKL BA består av ansatte i Coop NKL BA, daglige ledere og tillitsmenn for øvrig i norske samvirkelag.
NNL	Nord- norsk lederutvikling. Stiftelse i Bodø, som Coop NKL har samarbeidet med for å utvikle og gjennomføre styrelederprogrammet. NNL har tidligere samarbeidet med Coop NKL om "Topplederprogrammet" som er tilsvarende til "Styrelederprogrammet", men var for daglige ledere i samvirkelagene.

6.0 Kildeliste

6.1 Forfattere

- Amundsen, Ivar, Strategisk kompetanseutvikling, forelesningsnotat, høst 2006
- Ekman, Gunnar, Fra prat til resultat, Abstrakt forlag AS 2004
- Dalin, Åke, Veier til den lærende organisasjon, Cappelen Akademisk forlag 2004
- Garmannslund, Kari og Alnes, Leif, Handlingskompetanse, Fortuna forlag, 1994
- Gjerde, Susann, Coaching hva – hvorfor – hvordan, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2006
- Granden, Gro Konsern – styremedlem og tillitsvalgt, Tiden Norsk Forlag, Oslo, 2002
- Grønhaug m.fl. Ledelse i teori og praksis, Fagbokforlaget, 2001
- Gulli, Ole Chr, Styrehåndboken, Cappelen Akademiske forlag, 2007
- Huse, Morten, Tante barbar eller klan? Fagbokforlaget, 2007
- Haukedal, Willy Arbeids- og lederpsykologi, Cappelen akademisk, 2005
- Illeris, Knud, Udspill om læring i arbeidslivet, Forlaget Samfundslitteratur, 2002
- Irgens, Eirik J., Profesjon og organisasjon, Fagbokforlaget, 2007
- Jacobsen 2006, Organisasjonsendringer og endringsledelse, Fagbokforlaget, 2006
- Karlsen, Jan Erik, Ledelse av helse, miljø og sikkerhet, Fagbokforlaget, 2004
- Kvale, Steinar Det kvalitative forskningsintervju, Gyldendal Norsk forlag AS, 2006
- Lai, Linda, Strategisk kompetansestyring, Fagbokforlaget, 2004
- Levin, Morten og Klev, Roger, Forandring som praksis, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2004
- Levin, Morten og Rolvsen, Monica, Arbeid i team, Fagbokforlaget, 2004
- Lindø, Preben H., Erfaringslæring og evaluering, Tiden norsk forlag AS 2003
- Lorch og Maclver Corporate Governance: An International Review, 1989, hentet fra Huse, Morten, Boards, Governance and Value Creation, Cambridge University Press, 2007
- Martinsen, Ø. L. Lederskap – spiller det noen rolle? Forskningsrapport 5/2005.
- Nordhaug, Odd m.f.l. Strategisk personalledelse, Tano AS, 1993
- Nordhaug, Odd m.f.l. Strategisk personalledelse, Tano AS, 2004
- Ness og Hoff 2007

Nylehn, Børre, Organisasjon og ledelse, Kolle forlag, 1999
Røkenes og Hanssen, Bære eller briste Fagforlaget, 2002
Selvik, Arne Den skjulte styreverden, Fagbokforlaget 2003
Spurkeland, Jan, Relasjonskompetanse, Universitetsforlaget, 2006
Standal, Elbjørg Gui og Sjøland, Arild I., Styrende styrer, Universitetsforlaget 2005
Sverdrup, Sissel Evaluering, Fagbokforlaget 2002
Whitney, Diana m.fl. Teambygging, appreciative inquiry : et verktøy for å skape
velfungerende team, Tapir Akademisk forlag, 2007
NOU- nr. 4- 1991
Litt ditt, en hyllest til mangfoldet, Årsmelding Coop NKL BA 2005, 2006

6.2 Lovtekster

13 juni, Nr. 44. 1997 Lov om aksjeselskaper (Aksjeloven)

6.3 Vedlegg

- Vedlegg 1. Notat styrelederprogram (vedlegg 3 til styremøtet i Coop NKL BA 26. april, 2006)
- Vedlegg 2. Kvantitativ undersøkelse av styreleders ønsker for innhold i styrelederprogrammet. Foretatt av NNL.
- Vedlegg 3. Referat fra styremøtet i Coop NKL, 26. april, 2006
- Vedlegg 4. Intervjuguide
- Vedlegg 5. Forespørsel til informanter om å delta på intervju

VEDLEGG 3

NOTAT

Styrelederprogram

Styreleder er en nøkkelfunksjon og på den måten vi velger våre styrer på er det spesielt viktig å legge forholdene tilrett for videreutvikling av styrelederne. I denne sammenhengen må vi også peke på hvor viktig det er at samvirkelagene har flere tillitsvalgte som kan bære denne rollen, derfor bør det enkelte samvirkelaget vurdere minst en til som sammen med sittende styreleder bør få tilbudet om å delta på styrelederprogram.

Programmet er kommet i stand etter at vi har sett ønske og behov for et program som ivaretar utvikling og synliggjøring av de krav som stilles til styreledere i Coop. Organisasjonen "profesjonaliseres" i større og større grad, med økende grad av fag- og spesialistkompetanse, krav til markedsforståelse, og fokus på kommersielle krav.

Dette skjer samtidig som håndtering av dualiteten mellom å ivareta den kooperative ide og drifte forretningsmessig på linje med andre foretak, skal håndteres.

Likeledes er det sterke føringer på utvikling av sterke regionale lag som igjennom en gjennomgående profesjonell organisasjon skal møte framtidens utfordringer. På denne bakgrunn er det ønske om å gi styreledere i Coop en faglig oppdatering, slik at de står best mulig rustet til å ivareta de krav som stilles til organisasjonen. Det være seg styret, så vel som ledelse og ansatte.

Intensjonen er at programmet skal gi en faglig og personlig utvikling av deltakerne som bidrar til økt kompetanse – ferdigheter – og holdninger til å ivareta de krav som stilles til gode styreledere.

Programmet skal videre bidra til bedre kommunikasjon og samspill mellom de ulike styringsnivåene.

Programmet skal likeledes søke å ivareta den kooperative grunntanke og videreføre de kooperative prinsipper og verdier, slik at disse kan håndtere de krav som stilles av medlemmer, marked, organisasjonen, ansatte og myndigheter.

Samlet vil programmet settes sammen over 4 samlinger på til sammen 14 dager.

Programmet skal ivareta de kooperative verdier og egenarten. Intensjonen er å skape en felles forståelse og en felles plattform for ledelse i Coop. Bedret kommunikasjon, nettverksbygging, selvinnsikt, videreutvikling og styrking av ledelseskompetansen skal bidra til bedre resultatoppgåelse.

Coop NKL BA Hovedkontor
Postboks 1173 Sentrum – N-0107 Oslo – Norge
Besøksadresse: Kirkegaten 4
Telefon +47 22 89 95 00 – Telefaks +47 22 41 14 42 – Bankgiro 7050.06.20003
www.coop.no



Coop styrelederprogram

Herunder følger skisse til utviklingsprogram for styreledere og kandidater til styrelederverv i Coop. Notatet bygger på samtaler og møter i forkant av programmet, samt innhenting av ønsker til programmet fra styreledere i Coop.

Intensjon

Programmet skal gi en faglig og personlig utvikling av deltakerne som bidrar til økt kompetanse – ferdigheter – og holdninger til å ivareta de krav som stilles til gode styreledere. Programmet skal videre bidra til bedre kommunikasjon og samspill mellom de ulike styringsnivåene. Programmet skal likeledes søke å ivareta den kooperative grunntanke og videreføre de kooperative prinsipper og verdier, slik at disse kan håndtere de krav som stilles av medlemmer, marked, organisasjonen, ansatte og myndigheter.

Målsettinger

Programmet skal:

- Bevisstgjøre hvilke krav som stilles til en god styreleder og styremedlemmer i Coop.
- Bevisstgjøre styreleder hva styrelederrollen innebærer.
- Synliggjøre hvilke trender og utviklingstrekk Coop står overfor
- Sette deltakerne bedre i stand til å håndtere forholdet mellom daglig leder og styreleder
- Bidra til personlig utvikling og vekst som styrelederleder
- Utvikle den enkeltes ferdigheter i kommunikasjon og samspill
- Gi den enkelte forståelse av og kunnskaper om verdien av styreutvikling
- Bidra til å utvikle styret som et team
- Gi kunnskaper om og innsikt i metoder for praktisk forbedrings- og utviklingsarbeid
- Bidra til oversikt og innsikt i faglige tema knyttet til styrelederansvaret

Målgruppe

Målgruppe er styreledere og kandidater til styrelederverv i samvirkelagene.

En gjør oppmerksom på at det er en fordel at to personer fra samme samvirkelag bør delta på programmet for å sikre ivaretagelse og forankring av læring og utvikling.

Organisering I

Programkomité: Nils Arild Steigedal, Coop NKL BA
Lisbeth Bull Husby, Styreleder i Coop NKL BA
Gunnar T. Isdahl, Styreleder i Coop Haugaland
Arne Solli, Coop NKL
Stein Markussen, Nordnorsk Lederutvikling (NNL)

Programeier: Nils A. Steigedal
Programkoordinator: Arne Solli →
Faglig ansvarlig: Stiftelsen Nordnorsk Lederutvikling

Organisering II

Programmet er samlingsbasert og bygger på erfaringslæringsprinsipper. Samlingene består av aktivt arbeid knyttet til lederrollen og utviklingsarbeid knyttet til de utfordringer en står overfor. En vil ta for seg faglig fordypning, praktisk utviklingsarbeid, så vel som personlig utvikling.

Det er fire samlinger over hhv. 5 + 3 + 3 + 3 dager, til sammen 14 dager. Programmet har oppstart i september 2006 og avsluttes april 2007.

Samling 1 Mandag 18 til fredag 22 september 2006.

Hovedtema: Styrelederrollen og meg som leder

- hva innebærer styrelederrollen?
- hvordan er jeg som styreleder, min adferd og min lederstil?
- hvordan håndtere og utvikle samspeilet mellom styreleder og daglig leder?
- hvilke krav stilles til styret generelt og styrets leder spesielt?
- hvilke lover, krav, forventninger og andre føringer ligger på styret og styreleder?
- hva skiller lederrollen i styret fra lederrollen i administrasjonen?
- hvordan løse styret og administrasjonen i spennet mellom kontroll og utvikling?
- hva karakteriserer min kommunikasjonsstil, og hvordan kommuniserer styret?

Samling 2 Mandag 6 til onsdag 8 november 2006.

Hovedtema: Styret som team, teamutvikling og bedriftsutvikling.

- styret som team – hva kjennetegner vårt styre
- hvordan drive teamutvikling/styreutvikling?
- hva gjør styret når de styrer (og hva gjør de når de ikke styrer...)?
- styrets rolle i forhold til lederteamet
- hvilke utviklingstrekk finner vi i styrer – i spennet fra harmoni til konflikt?
- på hvilken måte kan styret involvere seg i bedriftsutvikling?
- noen har snakket sammen, om åpenhet – fortrolighet - og nettverk
- hva kjennetegner meg som utviklingsaktør, mine sterke sider og mine utfordringer?
- etikk, moral, verdibasert ledelse – hva er god Corporate Governance

Samling 3 Mandag 29 – onsdag 31 januar 2007.

Hovedtema: Mennesker i organisasjoner...

- hvordan forstå og bruke de menneskelige ressurser optimalt?
- om personlige egenskaper som styreleder, som styremedlem og som leder generelt
- hvilke personlighetstrekk kan vi gjenkjenne og hvordan ser vi det i hverdagen ?

- hvordan påvirker ulike personligheter kultur og samspill i organisasjoner?
- hva er mine personlighetstrekk – sett ut fra klassisk typeteori?
- hvordan drive personlig utvikling?
- hva er min lærestil og hvordan løser jeg problemer?
- om mellommenneskelig "kjemi" – både i styret, ledelsen og blant kunder...
- hvordan ivareta arbeidsgiverrollen; faglige føringer og menneskelige hensyn?

Samling 4 Onsdag 11 – fredag 13 april 2007

Hovedtema: Trender, utviklingstrekk og utfordringer fremover

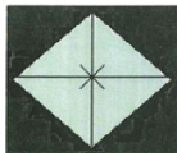
- hvilke trender og utviklingstrekk ser vi?
- hvordan forholde seg til stadig endringer i konkurranse- og markedssituasjon?
- hvordan ta vare på og utvikle kooperasjonens særtrekk?
- hvilke utviklingstrekk ser vi nasjonalt og internasjonalt?
- hvor bærer det med Coop Norden og hvilke konsekvenser kan det ha for oss?
- hvordan skape og utvikle nettverk?
- hvilke krav vil stilles til styret og styremedlemmer fremover ?
- hvilke "egenskaper" bør styremedlemmer ha (utdanning/praksis/personlighet/kjønn/alder mv) ?
- på hvilken måte kan vi sikre god rekruttering til videre styrearbeid i Coop?

Gjennomgående tema

- * styrelederrollen
- * utvikling av egen rolle
- * personlig utvikling
- * kommunikasjon og samspill
- * tilbakemelding på egen lederstil
- * utvikling i eget styre
- * strategisk fokus og arbeide
- * prosjektarbeid

Meg som leder - egenutvikling

Kjennskap til og kunnskap om lover, regler, krav og formalia



Kommunikasjon, utvikling og samspill i organisasjoner

Styret – styreutvikling

Økonomi og ressurser

Viktigste ressurs ved deltakelse er tid til å være tilstede på samlingene, og lyst til/ønske om egen utvikling og læring.

Det er pliktig oppmøte på alle samlingene.

Følgende oppsett baserer seg på 27 deltakere og 3 veiledere fra NNL:

Programutvikling	2 dager	a	kr 16.000	kr	96 000
Planleggingsdager	4 dager	a	kr 16.000	kr	192 000
Programgjennomføring	14 dager	a	kr 16.000	kr	672 000
Materiell:	27 stk	a	kr. 5.200	kr	140 400
LSI, teamindikator, konfliktstil indikator, skrivebøker og MBTI – materiell					
<hr/>					
Samlet				kr	1 100 400

Reise og opphold etter statens satser kommer i tillegg.

Det samme gjelder eventuelt kulturinnslag og gjesteforelesere.

Vedlegg 2.

COOP NKL

Ønsker til styrets arbeid og utvikling. Oppsummering av spørreskjema fra styrelederkonferanse 8. – 9. november. Notat fra Stiftelsen Nordnorsk Lederutvikling.

2005

Antall svar av 20 hvorav en ufullstendig og enkelte har ikke svart på alle utsagnene.

Tema	Unødvendig	Lite ønskelig	Middels ønskelig	Veldig ønskelig	Må være	Blank
Styrelederrollen			2	6	11	1
Deg som leder			5	7	8	
Forholdet styret - adm			3	13	4	
Forholdet styreleder - daglig leder				10	10	
Styret oppgaver, plikter og ansvar			6	7	5	2
Arbeidsgiverrollen			3	13	3	1
Styret som kontroll og utviklingsorgan			5	7	6	2
Krav til styreledere og styremedl.			2	13	5	
Ulike juridiske og adm. forhold		3	7	7	2	1
Organisasjon. Form, kultur, fokus og design		2	4	8	5	1
Internasjonalisering		2	7	6	4	1
Trender og utviklingsstrekk			3	10	5	2
Konflikthåndtering		1	5	9	4	1
Personlighetsindikator MBTI		2	7	7		4
Tilbakemelding på egen lederstil			3	11	5	1
Styret som team			2	10	7	1
Struktur og kultur			6	6	6	2
Kommunikasjon og samspill			1	12	5	2
Praktisk forbedring og utv.arb.		1	1	12	5	1
Verdier, etikk, moral, verdibasert ledelse		1	4	10	3	2
Om salg, markedsføring og posisjonering		4	9	4	2	1
Veiledningsmetodikk og coaching		5	4	6	3	2
Kreativitet og intuisjon		1	5	7	4	3
Coop sin egenart, historie og styringsdokumenter		4	3	8	4	1
Struktur, system, rutiner		1	6	5	5	3
Strategi og strategiarbeid			2	5	10	3
Presentasjon, møteledelse og taleteknikk		3	7	5	3	2
Nettverk og nettverksarbeid			2	8	8	2

Skriftlige innspill:

- Økonomi/langsiktighet – medlemsutbytte/hytenkning
- Avtaleverket – hovedavtalen
- Strategisk arbeid med fusjoner, relasjonsbygging for å få til fusjoner, krisehåndtering, rekruttering av yngre og av kvinner til styrene.
- Den økonomiske del/forståelse er lite berørt i dette opplegget

Kort oppsummering

De momentene som utpreger seg som bestillinger/ønsker til tema er følgende:
(Har sett på "Veldig ønskelig" og "Må være med" samlet)

1. Forholdet styreleder – daglig leder
2. Krav til styreledere og styremedlemmer
3. Styrelederrollen (var høyest skåret i kategorien "Må være med")
4. Styret som team
5. Kommunikasjon og samspill
6. Praktisk forbedrings- og utviklingsarbeid
7. Tilbakemelding på egen lederstil

OBS:

Et lite moment som vi *kanskje* skal være forsiktig med å legge for stor vekt på, er faktum at i kategorien "Lite ønskelig" og "Middels ønskelig" (altså minst interessant å ha med på programmet) kom ønsket om tema: "Om salg, markedsføring og posisjonering".

Vedlegg 3.

- 1/2

Styret Coop NKL BA	Oslo, 26. april 2006	Sak nr: 60/06
	Utarbeidet av: Nils Arild Steigedal	Antall vedlegg: 3

Kompetanseutvikling er et viktig strategisk virkemiddel. Samvirkelagene er ansvarlige for at tillitsvalgte og ledelsen har den kompetansen som skal til for å ta de beslutningene som fremmer riktig utvikling i samvirkelagene.

TA GREP - Et fagprogram for kvinner i Coop og landbrukssamvirkebedriftene

Etter innspill fra og i dialog med blant annet Q-nett har det kommet sterke ønsker om at Coop NKL skal ta initiativ til å tilby et kompetansehevende styrekurs spesielt tilrettelagt for kvinner. Det er fortsatt behov for dyktige kvinner i styrene selv om samvirkelagene, landet sett under ett, har akseptabel kvinnerepresentasjon i sine styrer.

I 2005 gjennomførte landbrukssamvirke fagprogrammet TA GREP for å kvalifisere og motivere kvinner til å påta seg styreverv og med det mål å øke kvinneandelen i sine styrer. Landbrukssamvirke fikk mange positive tilbakemeldinger fra deltakerne på programmet. Vi samarbeider nå med landbrukssamvirke og har videreutviklet innholdet i programmet slik at TA GREP nå blir et fagprogram spesielt tilrettelagt for kvinner i Coop og i landbrukssamvirkebedriftene.

Vedlegg 1: TA GREP – informasjon om programmet

Vedlegg 2: Utkast til brev til daglig leder med kopi til styreleder

Styrelederprogram - Kompetanseløft for nåværende og framtidige styreledere

Gjennom nasjonal strukturplan med fusjoner og større samvirkelag øker behovet for fag- og spesialistkompetanse på mange områder for å møte framtidens utfordringer. Det er spesielt viktig å legge forholdene tilrette for at styreleder får en faglig og personlig utvikling som bidrar til økt kompetanse – ferdigheter – og holdninger til å ivareta de krav som stilles til gode styreledere. Det er også viktig å peke på at samvirkelagene bør ha flere tillitsvalgte som kan bekle styrerollen og derfor bør det enkelte samvirkelag vurdere om én i tillegg til sittende styreleder bør få tilbudet om å delta på styrelederprogrammet.

Behovet for kompetanseløft blant styreledere ble drøftet på en styrelederkonferanse i november 2005. Konklusjonen fra deltakerne ble at Coop NKL i samarbeid med Nordnorsk Lederutvikling (NNL) skulle utarbeide et forslag til program og organisering av programmet.

Programmet skal ivareta de kooperative verdier og egenarten og gjennom bedret kommunikasjon, nettverksbygging, selvinnsikt, videreutvikling og styrking av ledelseskompetansen skal programmet bidra til bedre resultatopptak.

Vedlegg 3: Notat styrelederprogram

Strategiske forutsetninger:

Ifølge eksisterende strategiplan skal Coop NKL:

- Motivere samvirkeleagene til å utarbeide kursplaner som styrene behandler.
- Legge til rette for opplæring og kompetanseutvikling for tillitsvalgte.

Budsjettkonsekvenser:

Det er søkt om økonomisk støtte fra SAMFO-andelen av OU-fondet. Det foreslås at deltakeravgift ut over en eventuell støtte fra SAMFO og reise- og oppholdsutgifter for mentorer i forbindelse med deltakelse på samlingene, dekkes av Coop NKL.

Det enkelte samvirkeleag må dekke deltakerens utgifter til reise, opphold og eventuelt tapt arbeidsfortjeneste i forbindelse med samlingene.

TA GREP har en øvre grense på 30 deltakere, hvorav 15 deltakere fra Coop NKL.

STYRELEDERPROGRAMMET har en øvre grense på 27 deltakere.

Estimerte reise- og oppholdsutgifter for mentorer ved deltakelse på samlingene:

- På TA GREP: 15 mentorer à kr 5.000,- = kr 75.000,-

Dersom det **ikke** oppnås støtte fra SAMFO, blir Coop NKL sitt økonomiske bidrag:

- På TA GREP: 15 deltakere à kr 13.000,- = kr 195.000,-

- På Styrelederprogrammet : 27 deltakere à kr 45.000,- = kr 1.215.000,-

= kr 1.410.000,-

Dersom det oppnås økonomisk støtte fra SAMFO-andelen av OU-fondet, vil dette utgjøre kr 725,- pr dag pr deltaker.

- På TA GREP: kr 725,- for 15 deltakere i 9 dager = kr 97 875,-

- På Styrelederprogrammet : kr 725,- for 27 deltakere i 14 dager = kr 274 050,-

= kr 371 925,-

Adm. direktørs forslag til vedtak:

Styret i Coop NKL ser det som viktig å stimulere til kompetansehevende tiltak i samvirkeleagene og gir sin tilslutning til programmene. For å motivere til deltakelse beslutter styret at Coop NKL skal dekke deltakeravgiften ut over den støtten som eventuelt oppnås fra SAMFO – andelen av OU – fondet og reise- og oppholdsutgifter for mentorer i forbindelse med deltakelse på samlingene..

Vedlegg 4.

Intervjuguide

Spørsmål til styrelederne som har gjennomført programmet:

1. Hvorfor opplever du at det er et behov for et eget utviklingsprogram for styreledere?
2. Var du med på utviklingen av innholdet?
3. Hvor viktig er det for deg at du deltok/ ikke deltok i utarbeidelsen av innholdet?
4. Hvilke forventninger hadde du til innholdet i styrelederprogrammet?
5. Levde temaene opp til dine forventninger?
6. Hvilke tema synes du var mest interessante?
7. Hvilken ny kunnskap sitter du igjen med etter styrelederprogrammet?
8. Beskriv etter din oppfatning hvilke elementer ser er viktig for å ha et ideelt samarbeid med administrerende direktør.
9. Beskriv din oppfatning av hva som kan vanskeliggjøre samarbeidet mellom deg og administrerende direktør.
10. På hvilken måte tror du administrerende direktør opplever at du har endret deg etter at du deltok på programmet?
11. Hva har du opplevd som mest positivt med styrelederprogrammet?
12. Kan jeg få tilgang til evalueringen du foretok deg etter hver samling?
13. Er det ok at jeg tar kontakt på telefon for eventuelle oppfølgingsspørsmål?

Spørsmål til administrerende direktør:

1. Opplever du at det er behov for et eget utviklingsprogram for styreledere i samvirkelagene?
2. 2. Hvorfor/ hvorfor ikke?
3. Hvilke forventninger har du til styreleders kompetanse?
4. På hvilke områder er det viktigst for deg at styreleder har god kompetanse?
5. Hvilke forventninger har du til styreleders innsikt i den daglige driften?
6. På hvilke områder ønsker du at styreleder skal utvikle seg?
7. Beskriv etter din oppfatning, hvilke elementer som er viktig for å ha et ideelt samarbeid med styreleder.
8. Beskriv etter din oppfatning, hva som kan vanskeliggjøre samarbeidet mellom styreleder og deg.
9. På hvilken måte opplever du endringer hos styreleder etter at vedkommende tok del i styrelederprogrammet?
10. Er det ok at jeg tar kontakt på telefon for eventuelle oppfølgingsspørsmål?

Vedlegg 5.

Til styreledere og adm. direktører i Coop BA

Jeg er en ung mann på 32 som har vært så heldig og fått til ett samarbeid med Coop NKL i arbeidet med min masteroppgave. Jeg studerer master i ledelse ved Høgskolen i Agder. Hovedprofilen på studiet er personalutvikling og kompetanseheving. Jeg er utdannet pedagog og har jobbet som daglig leder i 5 år før jeg nå har begynt å studere ledelse.

Temaet for masteroppgaven blir kompetanseutvikling i styrerommet. I denne anledning har jeg behov for å intervjuere ett utvalg av deltakerne som har deltatt på Coop Styrelederprogram. I tillegg ønsker jeg å intervjuere administrerende direktører i samvirkelagene til disse respektive styreledere. Jeg ønsker å finne ut hvilken kompetanse daglig leder mener at styreformann og styret for øvrig bør ha. I tillegg ønsker jeg å kartlegge om administrerende direktør i de respektive samvirkelag har opplevd noen endringer i sitt samarbeid med styret og styreformann etter at styreformann har deltatt på styrelederprogrammet.

Direktør Odd Rune Andersen har på bestilling fra meg valgt ut 6 samvirkelag i den sørlige delen av Norge, der styreformann har deltatt på Styrelederprogrammet til Coop.

Som forsker står jeg fritt til å ta valg og jobber ikke på oppdrag direkte fra Coop NKL. Likevel samarbeider jeg med ledelsen i den forstand at oppgaven er ment å gi ledelsen en uavhengig analyse av effekten av styrelederprogrammet. Dette underbygges med ønsket fra ledelsen i Coop NKL om å bli "gått etter i sømmene" og slik sett få innspill på om det er sider ved programmet som bør vurderes på nytt. Informasjon som blir hentet inn gjennom intervjuer og samtaler vil bli anonymisert i oppgaven.

Jeg vil i stor grad innta en rolle som evalueringsforsker. Dette innebærer at jeg vil se på hvilke mål som er satt for programmet og i hvor stor grad disse mål oppleveres som oppnådd. Gjennom å analysere disse data, vil jeg kunne formulere en foreløpig konklusjon. Deretter vil jeg sammenlikne disse funn med tidligere funn og slik sett skrive en komparativ oppgave som munner ut i en endelig konklusjon for oppgaven.

Styrelederprogrammet som er gjennomført er veldig sammensatt og jeg er derfor interessert i å kartlegge hvilke tema i programmet som opplevdes mest matnyttige. I denne sammenhengen vil jeg også intervjuere noen av styrelederne som skal delta på det nye styrelederprogrammet fra september 07, for å kartlegge deres forventinger til styrelederprogrammet og hvordan dette samsvarer med svarene fra de som allerede har deltatt på programmet.

Jeg håper dere synes dette høres spennende ut og at dere har tid til å la dere intervjuere. Det hadde vært veldig fint å kunne gjennomføre intervjuer i juli og august. Jeg vil ta kontakt med hver av dere og avtale tid for et møte.

Med vennlig hilsen
Anders Haneborg