
Kværner Verdal – Ledersamling

Snåsa, 28. februar – 1. mars



Lederskap

for å skape relevans for framtiden

Plan for de neste to timene:

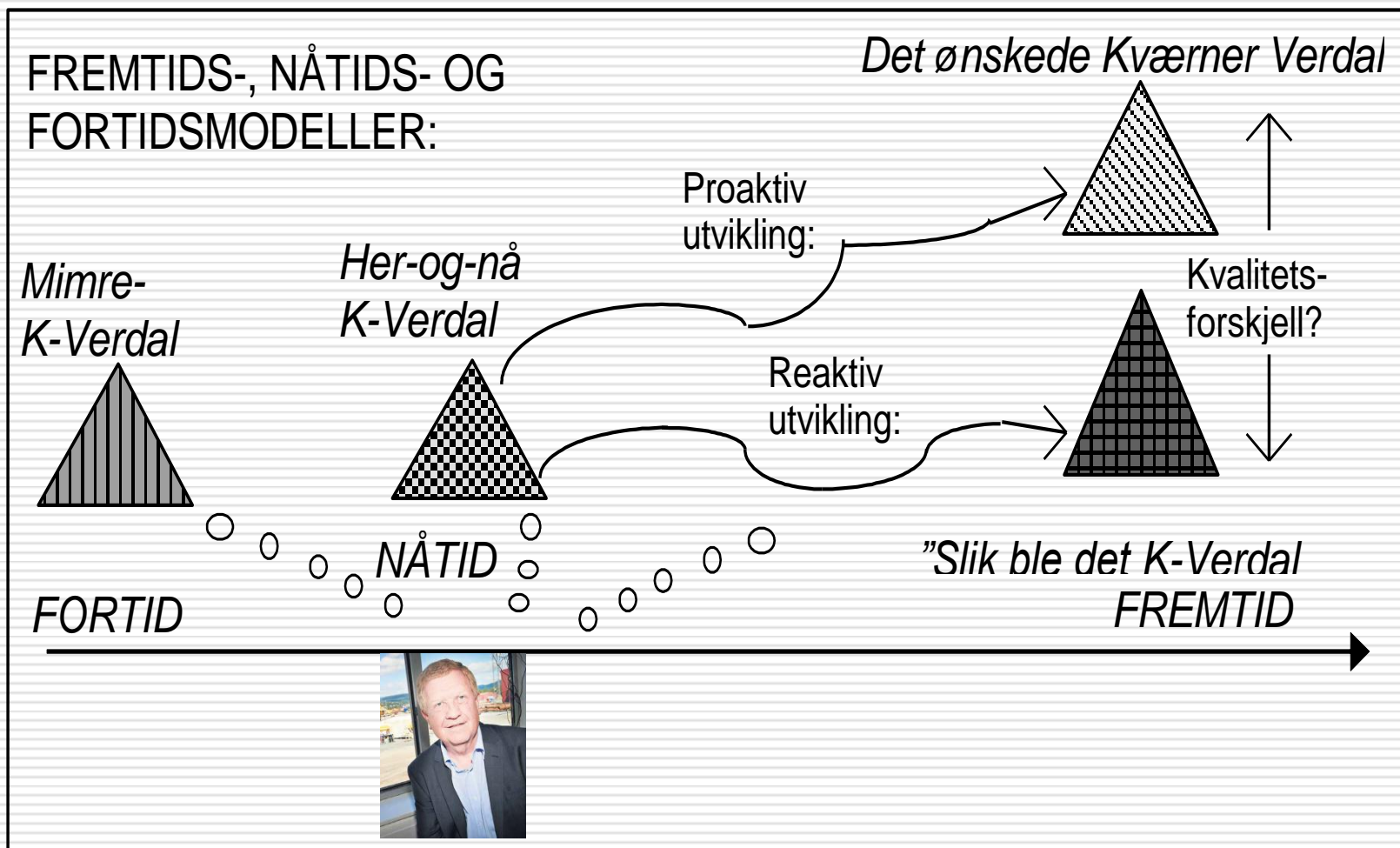
1. Innramming: Mål og gjennomføring
2. Hva kjennetegner Kværner Verdal?
 - Produksjon
 - Marked
 - osv.
3. Kværner Verdal en kunnskapsbedrift?
4. LEDERSKAP for å skape relevans for kunden i framtiden
5. Grupperefleksjoner
6. Lederskap inn i framtiden...

Mål

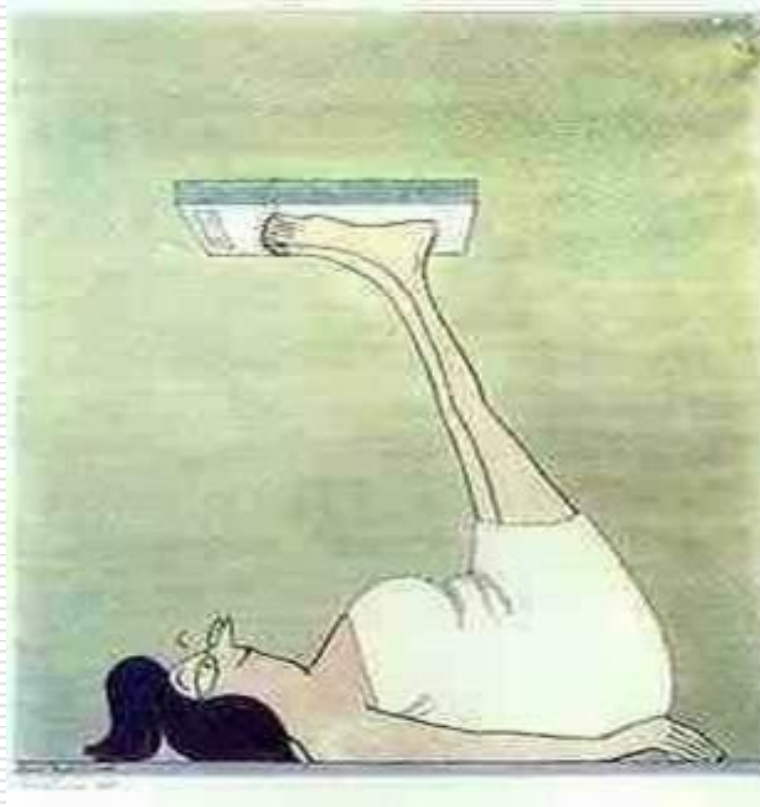
Skape grunnlag for felles refleksjon i ledergruppen på:

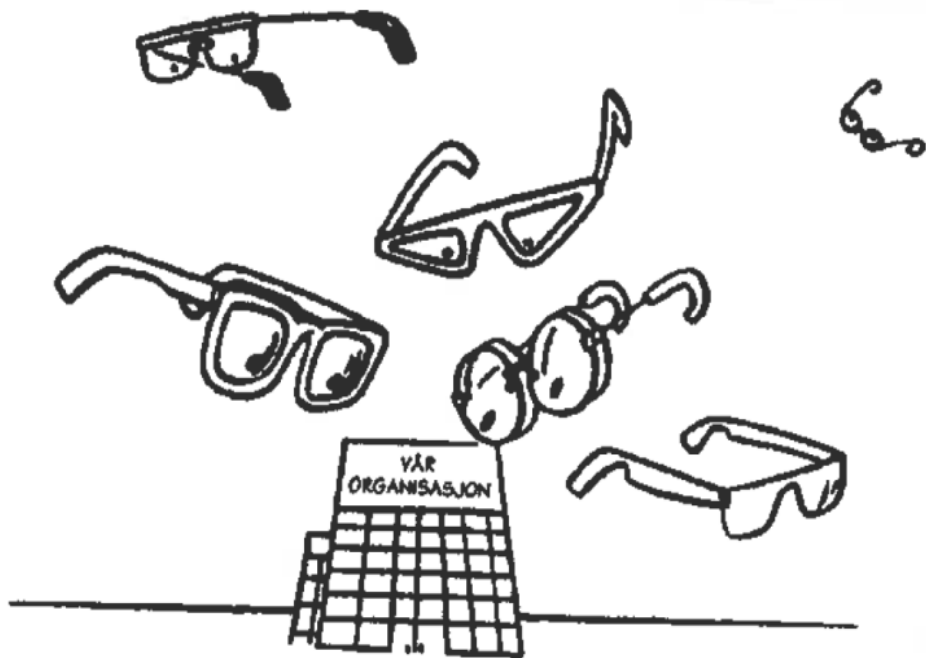
- hva kjennetegner Kværner Verdal som bedrift i dag og i framtiden, og**
- hva kan det bety for ledelse og lederskap**

Fortidsbilder, her-og-nå bilder og framtidssbilder



Hva er riktig perspektiv?





Enhver betraktningssmåte vil skape helt bestemte innsikter med sine egne styrker og svakheter. Utfordringen er å integrere innsiktene for å oppnå en forståelse og en handleevne som passer våre formål.

Figur 10.1. Metaforer kan skape flere former for forståelse og handlingsmuligheter



Noen beskrivende generelle utsagn: (Fra Dagsrevyen

21.02.2013 - <http://tv.nrk.no/serie/dagsrevyen/nnfa19022113/21-02-2013#t=10m51s>):

Ståle Kyllingstad (styreleder i Norsk industri)

- Gode ingeniører
- Gode fagarbeidere
- Gode teknologiske løsninger
- ⇒ «Gode helhetlige løsninger skal gi oss muligheten til å konkurrere!»

Torgeir Reve (professor BI)

- Norsk industri må skjerpe seg
- Bruk kostnadseffektiv teknologi
- Samarbeide på andre måter
- ⇒ Har klart det før...

Noen beskrivende lokale utsagn/spørsmål:

- Konkurransen fra lavkostland.
- Vi kan ikke konkurrere på timepris
 - jobbe smartere,
 - ligge i forkant av teknologisk utvikling og
 - i automatisering av arbeidsprosesser.

- Utfordringer/undring
 - ledelse / kompetanseledelse / teknologiledelse??
 - Innleid utenlandsk arbeidskraft i hektiske perioder – hvilken effekt på vår måte å utøve ledelse på?
 - Endrede kundekrav resulterer i større grad av dokumentasjon og kontroll både internt hos oss selv, og fra kunder/3. part. Hva betyr det for våre arbeidsprosesser og ledelse?

Har klart det før...

«**Milliard-kontrakt til Aker Verdal**

□ Aker Solutions er onsdag tildelt kontrakten med å bygge stålunderstell og bru-understøttelse til den nye boligplattformen på Ekofisk. Kontrakten skal være verd om lag 2 milliarder kroner.» **Melder Aftenbladet 17. mars 2010**

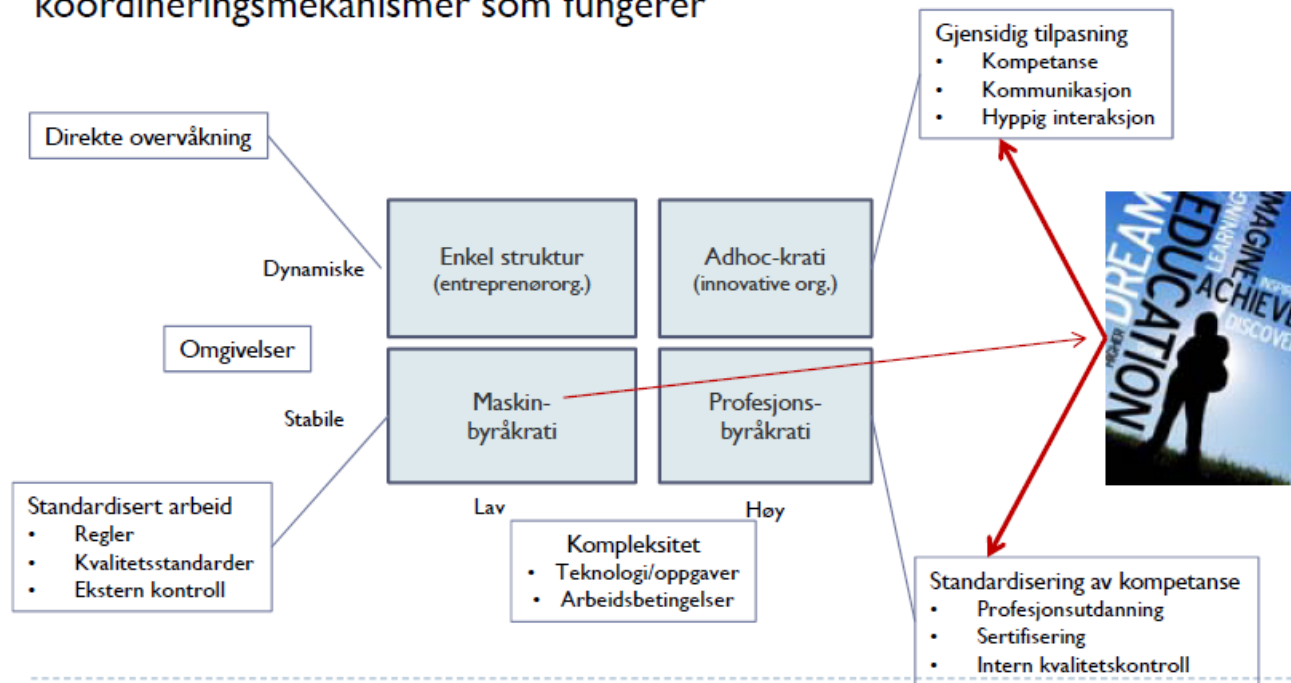
□ **HVORFOR HAR VI KLART DET FØR og hva må til for å klare det igjen???**

Kjennetegn ved Kværner Verdal

Koordineringsmekanismer og organisasjonskonfigurasjoner



- ▶ Mintzbergs sentrale poeng: det er en empirisk sammenheng mellom omgivelsenes dynamikk, kompleksiteten i arbeidet og hva slags koordineringsmekanismer som fungerer



Hva kjennetegner kunnskapsintensive virksomheter?

- ...kunnskapen er primært knyttet til virksomhetens medarbeidere, og i mindre grad til teknologi, maskiner, produksjonsprosesser og formelle prosedyrer.
- Virksomheter benytter kunnskap som ikke er nedfelt i den formelle delen av organisasjonen, den er mer individ- og gruppebasert .
- Arbeidet som utføres bærer gjerne et personlig preg, de ansatte setter sitt "fingeravtrykk" på jobbutførelsen
- Det er vanskeligere for virksomheten å "eie" og "styre" kunnskapen: Vi har verdifulle eksperter og "gullsnipparbeidere".
- <http://www.kvaerner.com/en/About-us/Films/>

Ledelse og styring/management

- Ligger i spenningsfeltet mellom byråkrati, økonomi og fag
 - Ledelse → Relasjoner mellom mennesker
 - Autoritet
 - Legitimitet
 - Kommunikasjon
 - Forhandlinger
 - Meningsbrytning
 - Styring → Rasjonell og målrettet
 - Økonomisk styring
 - Byråkratisk styring
 - Faglig styring

Uliker former for rasjonalitet - logikker

- ❑ Byråkrati → Regelorientert logikk
- ❑ Økonomi → Konsekvensorientert logikk
- ❑ Fag → Argumentativ logikk
- ❑ Medinnflytelse → Forhandlingslogikk
- ❑ Nyskaping → Meningsbrytning, kunnskapsdeling og co-creation

Ulike logikker

Alle disse finnes i organisasjonspraksisen i en kunnskapsvirksomhet som motsetninger som vi må leve med og

→ som må håndteres i spenningsfeltet mellom stabilitet og endring/forbedring

LEDELSKAP for å skape: praksisfellskap, lærende organisasjon OG relevans for framtiden

En mulig definisjon av lærende organisasjon

En lærende organisasjon er en organisasjon som har høy grad av bevissthet, evne og vilje til stadig å utvikle seg selv i ønsket retning.

Den kjennetegnes blant annet av:

- Kollektiv bevissthet om hvor en vil og hvordan man skal komme seg dit (utviklingsretning og identitet)**
- Stor grad av kunnskapsdeling mellom ansatte**
- Forståelse for og evne til å håndtere balansen mellom å være både "solospiller" og "medspiller" som lærer**
- Demokratisk ledelse**
- Kunnskapsledelse**

Til refleksjon:

Utsagn:

«Endrede kundekrav resulterer i større grad av dokumentasjon og kontroll både internt hos oss selv, og fra kunder/3. part. Vi har hatt kultur for å lede innenfor et tillitsspenn mer enn et kontrollspenn.»

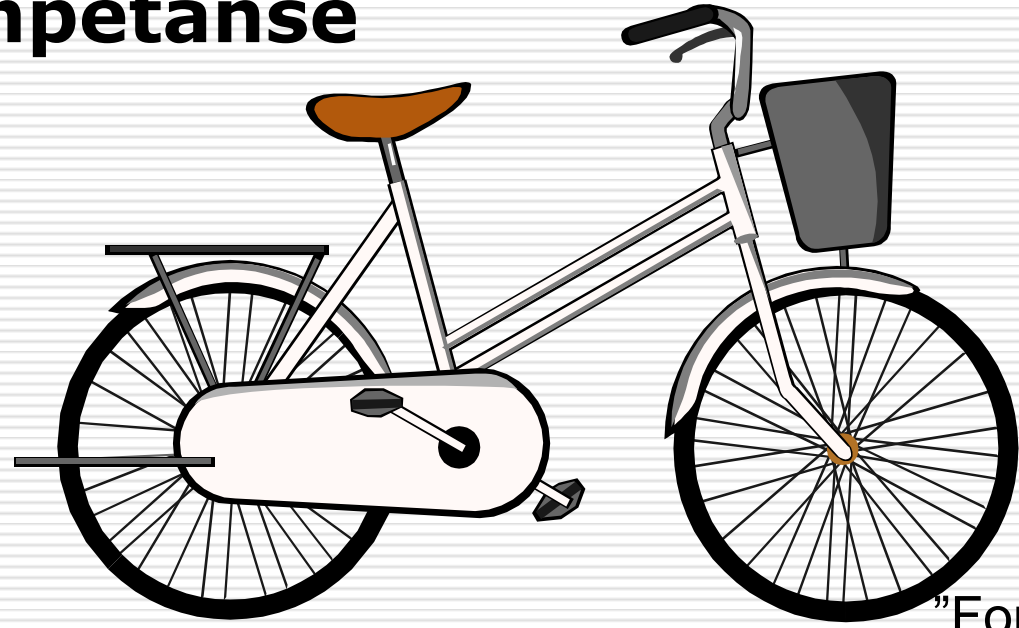
Hvilken lederfilosofi ønsker vi å ha?
Hvordan kan vi som ledere gjøre en forskjell og hvordan?

Eksempel

Samhandlingskompetanse

- Organisering
- Kommunikasjon – skape en delingskultur
- Sosial kompetanse – «ville hverandre godt»

Kompetanse



”Bakhjulskompetanse” Formell kompetanse, erfaringsbasert og handlingskompetanse

- Fag
- Verktøy
- Kunnskaping
- Kunnskapsdeling

”Forhjulskompetanse” Lederskap – gå foran...

- Kundefokus
- Utvikling /”Langsyn”
- Helhetstenking
- Visjoner og policyarbeid

Til refleksjon 2

Utsagn:

«Historisk har vi hatt god kjennskap til våre ansatte og deres kompetanse både individuell kunnskap og kollektivt kunnskap. Organisasjonen «kan» det produktet vi bygger, og produksjonen kan anses «å gå av seg selv». Vi ser nå med stor bruk av innleid arbeidskraft og andelen nyansatte at den kollektive kunnskapen «rakner» og ting går ikke lenger av seg selv.»

Hvordan leder vi slik at kompetansen i organisasjonen ivaretas og utvikles på en relevant måte?

Forbindelsen mellom strategiske mål og kunnskap

	Ny virksomhet	Eksisterende virksomhet
Ny kunnskap	Risikobetont, men strategisk viktig	Ny produktutvikling. Avhengig av innovasjon, uavhengig av hverdagsdriften
Eksisterende kunnskap	Nye forretningsmodeller Avhengig av allianser eller partnerskap	Prosessinnovasjon

(von Krogh et al. 2000: 209)

Lederskap

- kan ikke skylde på noen andre hvis dere mislykkes.

- Tenke langt...og tenke nytt...
 - Tenke og utvikle sammen...
 - Skap og bygg tillit... gjennom handling
 - Skape og utvikle kunnskap og kompetanse i en sammenheng (se tidligere bilde) – møt utfordringen og skap utvikling gjennom helhetlig kompetanse -> tenk nytt...
 - Vise vilje og handling for å skape interessant og utviklende arbeidsplasser
 - Arbeide sammen med andre (konkurrenter?) – basert på en gjensidighet. Nyttig for alle over tid, men også basert på Raushet
 - Vær modig – tørr å lykkes, og mislykkes...
-

Lederskap...

- Usikker på hvordan ting skal håndteres: gå til Visjon, mål og virksomhetens verdier for å finne svar...

To valg:

- La andre ta styringen eller
 - TA LEDERSKAP LOKALT
-