



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Bidrar Opptur til økt kunnskap og endringer i holdning i forhold til miljø og samfunnsansvar, og endrer dette praksis i organisasjonen.

BE328E - Masteroppgave MBA i økologisk økonomi

22. Mai 2015

Mona Myrland
Barbro Holand



Abstract

In our Master's program in MBA in ecological economics we examined the relationship between attitudes and action.

From the Northern Norwegian Leadership Development (nnl) we received access to candidates who had participated in a leadership development program. The focus of the study was on the Opptur program and the participants came from this specific program. This program has a larger focus on ecological economics, in comparison to the other programs. We specifically wanted to examine environmental and social responsibility.

What we examined was: Does participation in nnl's leadership program Opptur contribute to increased knowledge and change in attitude towards environmental and social responsibility, and does this lead to behavioral changes affecting the structure of the organization?

The findings from this study indicated that participation in nnl's program Opptur does not directly affect behaviors leading to changes made in the organization. However, the program contributes indirectly through the participants.

The most significant change was seen on an individual level. Participants became increasingly aware of their environmental and social responsibility. Some participants received validation of already established attitudes toward environmental and social responsibility. Others changed the way in which they view this responsibility. Despite the increase in environmental and social responsibility on an individual level, it appears difficult to make changes on an organizational level.

The absence of change at the organizational and system levels is a significant challenge when viewed from an ecological-economical perspective. To achieve a systematic change, it is necessary that change occurs on the individual, the organizational and the economic system level.

Forord

Denne masteroppgaven inngår som en obligatorisk og avsluttende del av studiet MBA i Økologisk Økonomi ved Handelshøgskolen i Bodø. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og er skrevet av to studenter fra MBA Økologisk Økonomi kull 2012.

Formålet med denne oppgaven er å se om deltakelse på nnl`s lederprogram Opptur bidrar til økt kunnskap og endring i holdning i forhold til miljø og samfunnsansvar, og gir dette en adferd som endrer praksis organisasjonen.

Det har vært tre utrolig spennende år og ikke minst lærerike. Vi har møtt mange forskjellige mennesker som brenner for faget, og har delt sin kunnskap. Gjennom masteroppgaven har vi fått en dypere forståelse av økologisk økonomi, som gjør at vi synes området er enda mer spennende og viktig i dagens samfunn.

Tusen takk til Ove Jakobsen for veldig bra veiledning, en inspirator som har kunnskap og tyngde innen fagfeltet. Vi vil også rette en takk til faglærerne våre Stig Ingebrigtsen, Øystein Nystad og Ove Jakobsen som har ledet oss gjennom de to første årene i Økologisk Økonomi, det har vært to spennende og lærerike år.

Vi vil også takke Nordnorsk Lederutvikling som lot oss få tilgang til tidligere Opptur deltakere, samt gode tips og råd underveis i arbeidet med oppgaven.

Tusen takk til alle medelever fra kull 2012 for flotte diskusjoner, og ikke minst nye vennskap. Litt historie har vi bidratt med, som å være med på å stifte nasjonalt nettverk for økologisk økonomi på Kjerringøy. Lykke til med å formidle budskapet!

Bodø, 22. mai 2015



Barbro Holand



Mona Myrland

Å tenke er lett. Å handle er vanskelig. Å handle etter sin tanke er det vanskeligste av alt.

Johann Wolfgang von Goethe

Sammendraget

I vår masteroppgave på studiet i MBA i økologisk økonomi har vi sett på sammenhengen mellom holdninger og handling. Vårt utgangspunkt var at vi undret oss over hvorfor det i mange tilfeller er vanskelig å komme fra det vi har lært og kan, til endring i handling. Hvorfor er det så vanskelig å overføre det vi erkjenner der og da til praksis i fremtiden?

Våre tanker og undring rundt dette gjorde at vi valgte det som tema for vår masteroppgave. Samtidig var dette en oppgave innen økologisk økonomi, og derfor valgte vi å se på bedriftenes ansvarlighet innen miljø og samfunn.

Gjennom Nordnorsk Lederutvikling (nnl) hadde vi tilgang til kandidater som hadde deltatt på ulike lederutviklingsprogram, og vi valgte derfor å undersøke disse. Her kunne det vært aktuelt å se på både de som hadde deltatt på nnl's Hovedprogram og programmet Opptur. Men siden oppgaven skulle dreie seg om miljø og samfunnsansvar valgte vi å konsentrere oss om Opptur. Programmet har en større andel av innhold som dreier seg om økologisk økonomi, sammenlignet med Hovedprogrammet.

Problemstillingen vi arbeidet oss frem til var følgende:

Bidrar deltakelse på nnl's lederprogram Opptur til økt kunnskap og endringer i holdning i forhold til miljø og samfunnsansvar, og gir dette en adferd som endrer praksis i organisasjonen?

Vi sendte ut spørreundersøkelse til alle deltagerne på Opptur programmet, hvor vi fikk god respons 69 % av deltagerne svarte på dette med god og utfyllende svar. Videre valgte vi ut sju av disse til dybdeintervju.

Funnene vi gjorde viser at deltagelse på nnl's program Opptur ikke direkte kan synes å ha innvirkning som endrer praksis i organisasjonen, men at programmet bidrar indirekte gjennom deltakerne. Videre fant vi at mange av deltakerne er blitt mer oppmerksomme på sine medarbeidere, og betydningen av å se hele mennesket i organisasjonen.

Det kan se ut som den største endringen skjer på individnivå. De ble mer bevisstgjort miljø- og samfunnsansvar. Mange av deltakerne fikk bekreftet og styrket sine holdninger, mens for andre bidro dette til holdningsendringer.

Selv om de har en personlig holdning på individnivå og ser hvordan dette kan bidra på organisasjonsnivå i bedriften og videre i en større sammenheng er det vanskelig å endre praksis på organisasjonsnivå.

Det at endringen ikke skjer på organisasjonsnivå og videre på systemnivå, er nettopp det som er utfordringen om man skal se dette i et økologisk økonomisk perspektiv. For å oppnå endring må det skje endring på alle nivå, både på individnivå, organisasjonsnivå og på et økonomisk system nivå.



INNHALDSFORTEGNELSE

Abstract.....	I
Forord.....	II
Sammendrag.....	III-IV
Innholdsfortegnelse.....	V-VI
1.0 INNLEDNING.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 utfordringer.....	2
1.3 Problemstilling.....	7
1.4 Oppbygging av oppgave.....	8
2.0 TEORI.....	8
2.1 Kretsløpsmodellen.....	8
2.2 Verditriangellet – økonomi, natur og kultur.....	9
2.3 Holdningsendringer.....	10
2.4 Ajzen og Fishbein Multiattributtmodell.....	11
2.5 Kretsløpsmodellen i sammenheng med Ajzen og Fishbein.....	13
2.6 Opptur inn i kretsløpsmodellen.....	13
2.7 Individ, organisasjon og økonomi.....	13
2.7.1 Individ nivå (mikro).....	14
2.7.2 Organisasjon (meso).....	16
2.7.3 Bedriftens samfunnsansvar.....	17
2.7.4 Økonomi (makro).....	19
3.0 TEORI TIL EMPIRI.....	20
3.1 Undersøkellesdesign.....	20
3.2 Metode for innsamling av data.....	22
3.2.1 Spørresundesøkelse (questback).....	23
3.2.2 Intervju.....	23

3.3	Forberedelse av intervju.....	23
3.4	Utvelgelse av kandidater til intervju.....	24
3.5	Intervjuguide.....	24
3.6	Gjennomføring av intervjuene.....	25
3.7	Tolkning.....	26
4.0	TOLKNING OG DISKUSJON.....	27
4.1	Bakgrunn.....	27
4.2	Empiri.....	30
4.2.1	Kretsløpsmodellen.....	30
4.2.2	Multiattributtmodell.....	35
4.2.3	Kretsløpsmodellen i samarbeid med Ajzen og Fishbein...	37
4.2.4	Holdning til handling.....	37
4.2.5	Individnivå (mikro).....	38
4.2.6	Organisasjon (meso).....	40
4.2.7	Økonomi (makro).....	45
4.3	Framtid.....	47
5.0	OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....	48
6.0	VEIEN VIDERE.....	52
6.1	Opptur innen nåværende rammeverk.....	53
6.2	Opptur i et økologisk økonomisk perspektiv.....	54
	Litteraturliste.....	56
	Vedlegg.....	57
	Oversikt over vedlegg.....	57

1.0 INNLEDNING

Holdning og endring av handling har hele tiden vært det som har inspirert oss, og som vi ønsker å gå nærmere inn på. Hvorfor er holdningsendring så vanskelig?

Vi ønsket å se på holdningsendringer sett i lys av økologisk økonomi.

1.1 Bakgrunn

Vi har gjennom studie blitt veldig inspirert av Arne Næss gjennom Økosofi, og faglærernes betraktninger og syn på økologisk økonomi. Vi har filosofert mye over hva som skal til for at vi gjør tanker om til handlinger. I mange tilfeller blir vi tatt av samfunnets travelhet, det er vanskelig og se det langsiktige perspektivet og forholde seg til konsekvensene av våre handlinger.

Det er interessant å se på hva som skal til for å skape holdningsendring tvers gjennom en bedrift eller organisasjon. Kan det være noen sammenheng mellom kunnskap og holdninger, eller mellom lederopplæring, holdning og handling?

Vi tror det i mange sammenhenger er lett å la seg begeistre, overbevise og engasjere i nuet, men at det ofte er vanskelig å overføre dette i det daglige. Det vil være spennende å se på problemstillingen i et økologisk perspektiv, og ansvarligheten hos bedriftsledere i forhold til miljø og samfunnsansvar.

Denne oppgaven er først og fremst interessant for å se om deltakelse på Nordnorsk Lederutviklings program Opptur har bidratt til endring i holdning og eventuelt handling. Vi vil gjøre en evaluering av programmet, og se hvilke påvirkninger deltakelse i Opptur har på deltakerne. Dette kan også være interessant for "hvem som helst" da de fleste vil kunne kjenne seg igjen i problemområdet. En lar seg lett begeistre og overbevise i øyeblikket, men hva fører det til i etterkant?

1.2 utfordringer

Vi står i dag overfor store utfordringer når det gjelder klimaendringer globalt.

Hvorfor er det så vanskelig å ta ansvar og iverksette? Hvem sitt ansvar er det, og hvem tar det første steget? Kan vi som enkeltpersoner og bedrifter bidra til å bekjempe utfordringene, eller overlater vi det til myndighetene.

Statens institutt for forbruksforskning (Sifo) har målt folks miljøholdninger siden 1993.

Funnene tegner et bilde av økende avmaktsfølelse overfor miljøproblemene i befolkningen.

Videre tyder funnene på at forbrukerne mener miljøspørsmål først og fremst må løses politisk framfor gjennom markeds- eller individuelle løsninger.

(Bærug og Sandvik 2014)

Det kan også tyde på at mange forbrukere setter sin lit til at teknologien skal løse klima- og miljøproblemene.

Hva skal til for at bedrifter tar ansvar overfor miljø ikke bare for sin egen del, men også at de tar et større ansvar utover seg selv. Handlinger som blir gjort lokalt kan ha store ringvirkninger og påvirke globalt. utfordringene er sammensatte og kan omfatte ulike parametere innenfor samfunnsstrukturer. Er bedrifter sitt ansvar bevisst, og hvor mye velger de å engasjere og involvere seg for å oppnå endringer i et større perspektiv. Det er interessant å se på hva de er villige til å gjøre internt i bedriften og også utover sin egen forretning, som bidrar til forbedringer i en større sammenheng.

Markedsøkonomien står sterkt i samfunnet og bedriftene søker å maksimere profitt og avkastning på investert kapital. I den grad bedriftene tar ansvar utover sin egen drift, ved for eksempel å støtte lokal kultur, kan dette satt på spissen ha en skjult agenda som markedsføring og omdømmebygging for bedriften.

I motsetning til oppfattelsen innen Økologisk økonomi, hvor eksponentiell økonomisk vekst ikke er mulig ved økt forbruk av natur ressurser, er det andre som mener at det er mulig med økonomisk vekst samtidig som miljøet blir ivaretatt. Dette viser at det er forskjellige oppfatning og syn på saken. Den nye rapporten New Climate Energy, som kom ut i september 2014, sier blant annet at det er ingen motsetning mellom klimahensyn og økonomisk vekst.

Rapporten er et samarbeid mellom flere land, og er et bidrag til å hjelpe myndigheter, bedrifter og samfunn til å ta bedre avgjørelser om hvordan oppnå økonomisk vekst og utvikling samtidig som man ivaretar utfordringer ved klimaendring.

Hovedkonklusjonen i rapporten er at motsetning mellom vekst og klimahandling i de fleste tilfeller er oppkonstruert. (The Global Commission on the Economy and Climate 2014)

Rapporten tar utgangspunkt i grønn økonomi. Retningen grønn økonomi har den oppfatningen om at økonomisk vekst er mulig selv om bærekraftighet blir ivaretatt.

Grønn økonomi gjør små justeringer innen for systemet, og reduserer negative virkninger, eksempel utslipp ved hjelp av ny teknologi og mekaniske løsninger.

Mens økologisk økonomi tenker ut fra en organisk forståelse, hvor man ser ting i en større helhetlig sammenheng. Innen økologisk økonomi mener man at løsningen er å gjøre strukturelle endringer med selve systemet.

I økologisk økonomi tas dette litt lenger. Her er samspillet mellom økonomi, økologi og kultur avgjørende, og alle de tre områdene er like viktige for å oppnå bærekraftighet. Innen økologisk økonomi sier man at eksponentiell økonomisk vekst ikke er mulig. Man kan ikke forvente økende inntjening samtidig som bærekraftighet ivaretas. Verdiskapningen blir likevel økende, men i en annen form som bærekraftig økologi, økonomi og økt kunnskap gjennom samarbeid, samhörighet og kultur.

I dette ligger det en utfordring i å øke kunnskap og bidra til holdningsendringer i forhold til miljø og samfunnsansvar blant enkeltpersoner og bedrifter. Kunnskap og holdning henger sammen og det interessante blir da om man klarer å omsette ervervet kunnskap og holdning i praksis.

nnl valgte å ta økologisk økonomi inn i lederprogrammet Opptur. Programmet er en ”dannelsesreise” der deltakeren er pensum, naturen er rammen og utgangspunktet er undring over og ønske om positiv utvikling av den virkeligheten de er en del av. Opptur arbeider med utvikling innenfor fem hovedområder.

Hvor det ene området utfordrer tidsånden, reflekterer og arbeider med nye tanker innenfor filosofi, økologi, natur, kultur og miljø.



(Foto: Kristin Kristensen, fra Opptur Tørssamling)

Økologisk økonomi blir fremhevet i Opptur fordi det har en annen innfallsvinkel og en mer moderne og fascinerende måte å se økonomien på. Økologisk økonomi setter økonomien i en større sammenheng og ser på konsekvensene av dette.

Det blir da spennende og interessant å se om deltakerne på programmet tilegner seg kunnskap som kan føre til endringer i holdninger og adferd, etter endt deltakelse.

”Kunnskap-holdning-handling” antyder en årsakssammenheng som kan synes logisk og derfor pekte også ”verdenskommisjonen for jordas miljø og utvikling” (Brundtland-kommisjonen), som for nesten 30 år siden så behov for omfattende samfunnsmessige endringer for å bidra til bærekraftig utvikling, på nødvendigheten av holdningsendringer som grunnlag for handling.

”Skal man lykkes i å endre menneskenes holdninger, slik vi tar til ordet for, må det gjennomføres en omfattende kampanje som gjennom informasjon og opplæring engasjerer store folkegrupper. En slik kampanje må begynne nå for å legge grunnlaget for bærekraftig framgang for menneskeheten”.

(Rorg 2007)

I en masteroppgave i pedagogikk ved universitetet i Oslo om motivasjonspsykologiske perspektiver på klimakrisen fra 2011 konkluderte Marit Loftsgarden med en generell påstand om:

”... at når et mål ligger utenfor ens eget liv (planleggingshorisont), vil ikke kunnskap og bevissthet om målet, spille en avgjørende rolle for måloppnåelse/målretta handlinger”.

Tittelen i Loftsgaard oppgave var:

”Ja, tenke det; ønske det; ville det, - men gjøre det!

Nei; det skjønner jeg ikke!”.

(Loftsgaard 2011)

97 av 100 klimaforskere er overbevist om at klimaendringene er forårsaket av menneskelig aktivitet. Hvorfor er da informasjonskampanjer som skal bidra til økt kunnskap utilstrekkelige? Stoknes sier i sin artikkel ”Hvis det er så viktig, hvorfor går det ikke inn”, at folks hoder allerede er fulle av forhånds-oppfatninger, holdninger og filtere. Informasjon som strider mot det man allerede vet, blir filtrert bort.

Vi liker best bekreftelser på det vi allerede vet og mener. (Stoknes 2014)

Holdninger er halvveis automatiserte til å reagere på ting, og er styrt av følelse, handling og tenkning. (Stoknes 2014)

Vi vil i denne oppgaven se nærmere på om kunnskap kan endre følelser, øke bevissthet og tenkning, og så kunne bidra til endring i handling.

Den sveitsiske psykologen Piaget har en interessant teori om assimilasjon og akkomodasjon. Assimilasjon forklarer hvordan ny kunnskap blir plassert inn i det gamle. Problemet skjer når du ikke kan plassere ny kunnskap i det du allerede vet.

Assimilasjon forklarer at ny kunnskap derfor blir presset inn.

Ved akkomodasjon tenker man på en ny måte når man tilegner seg kunnskap. Dette oppnås ved å tørre å gjøre nye ting, og utvide forståelsesrammen.

Disse teoriene kan illustrere grønn og økologisk økonomi. Assimilasjon kan sammenlignes med hvordan tenker innen grønn økonomi, økonomi hvor man bruker ny kunnskap for å

justere det man allerede vet. Mens akkomodasjon ligner mer på måten man tenker innen økologisk økonomi, hvor man må presses inn i en ny forståelses ramme.

Kan Opptur bidra til å gi deltakerne en vekker, å tilfører kunnskap som bryter med den kunnskapen de allerede har? Hjelper dette deltakerne i overgangen fra assimilasjon til akkomodasjon? Er intensjonen med Opptur å utvikle deltakeren innen det systemet de befinner seg, eller er det mulig å utfordre deltakerne slik at de oppnår en ny forståelsesramme? Er akkomodasjon en forutsetning for å oppnå overgangen fra grønn økonomi til økologisk økonomi?



(Foto: Kristin Kristensen, fra Opptur Kaldsamling)

1.3 Problemstilling

Ut fra det vi nå har diskutert innledningsvis har vi valgt å fokusere på følgende problemstilling.

Problemstilling:

Bidrar deltakelse på nnl`s lederprogram Opptur til økt kunnskap og endringer i holdning i forhold til miljø og samfunnsansvar, og gir dette en adferd som endrer praksis i organisasjonen?

For å se nærmere på denne problemstillingen og utdype spørsmålet, vil vi fordype oss i allerede etablert kunnskap. Vi vil se på sammenhengen mellom kunnskap, holdning og handling, og hva som eventuelt hindrer handlingsendring. Etter det foretar vi en empirisk diskusjon, for å svare på problemstillingen.

Vi ønsker ta for oss samspillet på tre ulike nivåer i øko-systemet. Det er viktig at det er samarbeid på individ (mikro), organisasjon (meso) og økonomisk system (makro) nivå, for å oppnå holdningsendring. Derfor vil vi gå dypere inn på hvert enkelt nivå.

Bidrar Opptur til endring av handling, og i så fall hvor skjer endringen? Er det grunnleggende holdningsendringer eller er det endring av systemer?

I utgangspunktet kunne det være aktuelt å undersøke dette blant deltakere både på programmene Opptur og Hovedprogrammet. Men disse programmene er bygd opp forskjellig og kan være vanskelig å sammenligne. Vi valgte derfor å undersøke programmet Opptur da det har større fokus på økologisk økonomi, om vi ser på andel av helhetlig innhold i programmene. Opptur gjennomføres også i stor grad gjennom aktivitet og praksis i friluft. Det kan være et element som er interessant å undersøke i denne sammenhengen.

Vi undersøkte et lite utvalg av deltagere på Opptur, om hva programmet har bidratt med til dem personlig, bedriften og utover egen bedrift.

Resultatet av hva vi finner ut blir dermed ikke allmenngyldig. Til det er utvalget for lite, så resultatene gjelder kun for gruppen vi undersøker.

1.4 Oppbygning av oppgave

Kapittel to omhandler teorien vi mener er relevant i forbindelse med endring av handling, som fører til holdningsendring. I kapittel tre tar vi for oss metoden og de valg vurderinger som vi har gjort i forbindelse med valg av metode. Kapittel fire omhandler tolkning og diskusjon, kapittel fem resultat og konklusjon. Vi avslutter med kapittel seks veien videre.

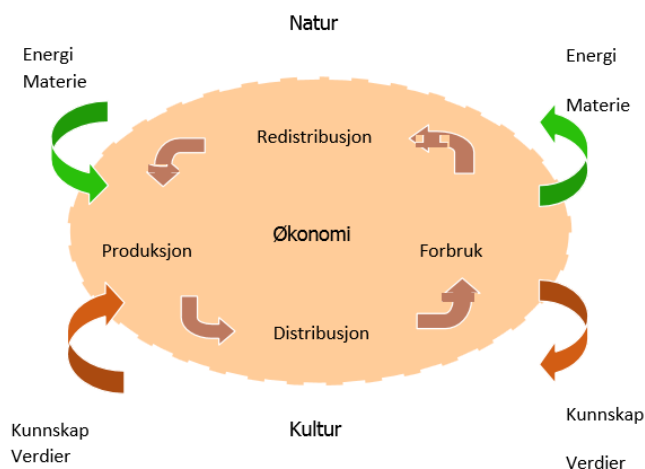
2.0 TEORI

Teorien skal bidra til å utdype problemstillingen vår. Her tar vi for oss ulike teorier som er relevante for hvordan vi bygger opp spørsmål stillingen på intervjuene og metoden vi tar i bruk.

I oppgaven skal vi se på hvordan økt kunnskap og endring i holdning kan skape handlingsendring i forhold til miljø og samfunnsansvar i organisasjonene.

2.1 Kretsløpsmodellen

Økologisk økonomi er et kretsløp der alle økonomiske aktører er avhengig av import av ressurser, og alle økonomiske aktører produserer avfallsstoffer. Materie og energi sirkulerer kontinuerlig innenfor økonomien. Gjennom kretsløpsmodellen kan vi se den store sammenhengen mellom kulturen, naturen og økonomien. Jfr. «Kretsløpsmodellen» til Ingebrigtsen og Jakobsen.



Figur 1. Kretsløpsmodellen (Ingebrigtsen og Jakobsen 2004)

Livskraften i økonomien stimuleres gjennom bottom-up (nedenfra og opp) initiativer samt at alle økonomiske aktører inngår i desentraliserte samarbeidene nettverk. Utnyttelsen av materie og energi er basert på koordinert samhandling.

Økologisk økonomi er et flerfaglig forskningsfelt som fokuserer på sammenhengen mellom økonomi, økosystemer og sosiale systemer i vid betydning. Sammenhengen står sentralt i mange av de viktigste utfordringene samfunnet står ovenfor.

2.2 Verditrianglet - Økonomi, natur og kultur

Utfordringen er å se sammenhengen mellom verdier knyttet til natur, kultur og økonomi. Alle former for ensidig verdifokusering har alvorlige svakheter.

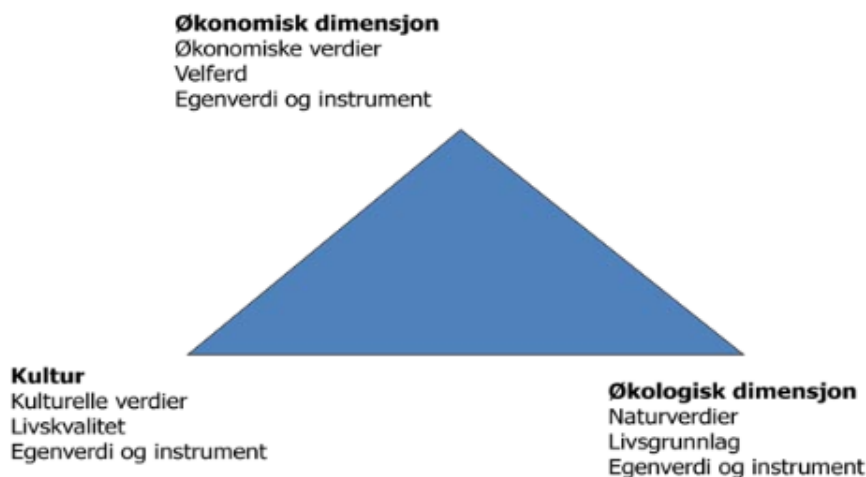
Økt forbruk gir nødvendigvis ikke større livskvalitet. Det er ingen sammenheng mellom størrelsen på materielle goder og opplevelsen av lykke og kjærlighet på den andre siden.

Det er viktig at verdier innenfor økonomi, natur og kultur kan koordineres med sikte på å nå overordnet målsetting om bærekraftig utvikling. Kretsløpsøkonomien viser at de tre sfærene henger uløselig sammen. Med det forstås det at økonomiske beslutninger har påvirkning på naturen og kulturen, både lokalt, regionalt og globalt. (Ingebrigtsen og Jakobsen 2004)

Det kan være lagt til rette for kommunikativt samspill mellom de ulike bedriftene. Med det menes dialogbaserte samarbeidsløsninger mellom de ulike aktørene.

”Økonomien skal sikre at alle mennesker får tilfredsstilt sine vitale behov. Økonomien skal forvalte natur- og kulturressursene med sikte på langsiktige velferds mål samtidig som den skal bidra til at velferden blir fordelt rettferdig i et globalt perspektiv”.

(Ingebrigtsen og Jakobsen 2006, 12)



Figur 2. Verditriangelet (Ingebrigtsen og Jakobsen 2004b s. 13)

Verditriangelen må man se i sammenheng med kretsløpsmodellen. Begge modellene tar for seg de ulike dimensjonene innen økologisk økonomi.

Økologisk økonomi omhandler de 3 dimensjonene – økonomi, natur og kultur. Her vil økonomien være en del av helheten.

Grønn Økonomi legger alle delene inn i økonomien, natur og kultur er ikke egne dimensjoner, økonomien blir her en dimensjon.

2.3 Holdningsendringer

Har det mye å si hva andre forventer av deg? Blir du motivert av at andre forventer at du gjør noe, er det en subjektiv retning som skaper intensjonen til handling. Eller er det din egen vurdering av konsekvenser av handlingene du utfører. Hva fører til endring av handling, som gir holdningsendring av positiv karakter?

Attityder og holdninger er preferanser for forskjellige fenomener, for eksempel holdninger til bestemte merker, produkter, bedrifter, tjenester, lover og lignende. Det antas at det er en direkte sammenheng mellom attityde og adferd (jfr. holdning til handling i fig. Side 11).

Om en leder har en positiv holdning til et produkt eller en lov, er det mye mer sannsynlig at han vil overholde den. Kunnskap om produktet eller loven har for eksempel stor betydning for hva som kan kommuniseres videre.

Holdninger og holdningsendring er et sentralt tema innenfor sosialpsykologien. Holdninger er tanker, følelser og typisk atferd man har i relasjon til bestemte objekter, personer eller situasjoner.

Fordi holdningsendring ofte er blitt sett som en nøkkel til å oppnå atferdsendring, er det utført svært mye forskning for å kartlegge mekanismene i hvordan holdninger endres.

- Holdninger
- Holdningsendring
- Holdninger og atferd

2.4 Ajzen og Fishbein Multiattributtmodell

Modellen til Ajzen og Fishbein er veldig interessant på individ nivå (mikro).

Denne modellen går på personlige livsholdninger. Det vi gjør i dag har innvirkning på samfunnet og naturen samtidig som samfunnet og naturen legger betingelsene for våre handlinger i fremtiden.

Ved hjelp av modellen vil vi se på hva som påvirker de valg man tar som leder. Vil man påvirkes av andres holdninger, og hvordan forholder man seg til det.

Ajzen og Fishbein har utviklet en modell for å predikere atferd i markedet.

(Ingebrigtsen og Jakobsen 1997)

Holdning til handling er begrunnet i en subjektiv norm og i en holdning til handlingsalternativene. Den skiller med andre ord mellom subjektiv norm og holdning til handling.

Teorien er sammensatt av følgende tre hovedkomponenter:

Holdninger:

Summen av de overbevisningene eller troen man har om en bestemt atferd eller handling.

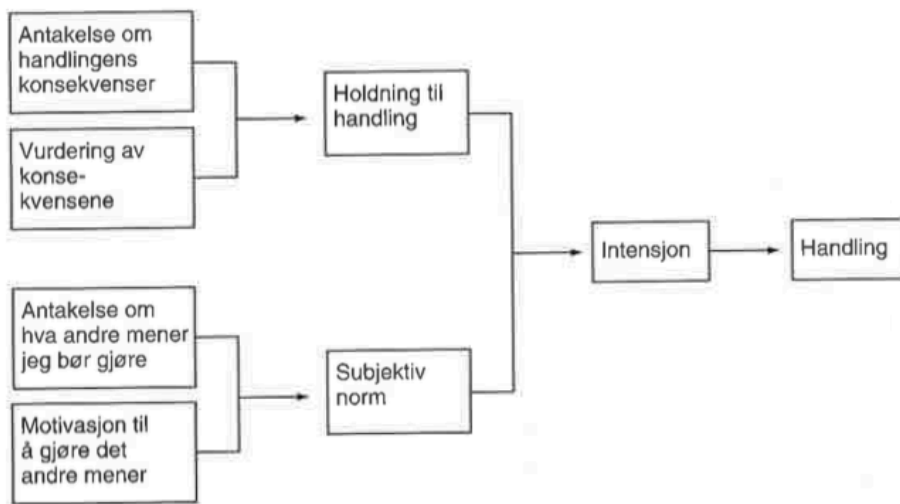
Subjektive normer:

Handler om den påvirkningen menneske i et sosialt miljø har på et individ sine atferdsmessige intensjoner. Dette er altså de overbevisningene andre har om en spesifikk atferd eller handling.

Atferdsmessig intensjon:

Dette er ifølge Fishbein & Ajzen en funksjon som består både av holdninger rettet mot atferden og subjektive normer som er rettet mot denne atferden. Atferdsmessig intensjon har gjennom forskning vist seg å være en god prediktor for atferd.

Har deltakerne gjennom Opptur tilegnet seg nok kunnskap, slik at de bruker energi og kunnskap på naturen og kulturen? Får de overført kunnskapen og bevisstheten de tilegner seg inn i økonomien.



Figur 3. Ajzen og Fishbein multiattributtmodell (Ingebrigtsen og Jakobsen 1997, s 146)

Økologisk økonomi knytter sammen økonomisk system (makro), organisasjonsmodeller (meso) og personlig livsholdninger (mikro).

Det innebærer at endring må skje på alle nivåer for å skape handlingsendringer.

Kanskje kan deltakelse på lederprogrammet (mikronivå) føre til endringer på organisasjonsnivå (mesonivå) for eksempel ulike valg av miljøsertifiseringer, som igjen kan føre til diversitet - økologiske, samfunnsmessige og økonomiske systemer oppnår stabilitet og livskraft gjennom mangfold (makronivå).

2.5 Kretsløpsmodellen i sammenheng med Ajzen og Fishbein

Om vi sammenligner kretsløpsmodellen med Ajzen og Fishbein vil vi se at gjennom økt kunnskap kan vi gjøre bedre vurderinger av konsekvensene og handlingens konsekvens. Samtidig har kretsløpsmodellen fokus på samarbeid og nettverk som vil kunne bidra til å påvirke hva man velger å gjøre. Det vi her snakker om er subjektiv norm, antakelser om hva andre mener jeg bør gjøre og motivasjon til å gjøre det andre mener. Gjennom naturen kan vi oppnå økt energi, til å gjennomføre handlinger. Gjennom naturens storhet og naturopplevelser kan vi oppnå energi.

2.6 Opptur inn i kretsløpsmodellen

Opptur har som mål å bidra til økt kunnskap og reflektere over verdier. Her kan vi oppnå en merverdi, som bidrar til samfunnet og miljøet. Samtidig som det kan ha en egenverdi for deltakerne. Opptur har også fokus på å skape energi gjennom å bruke naturen som en arena for læring. Kunnskap oppnås gjennom naturopplevelser og mestring.

2.7 Individ, organisasjon og økonomi

Den kunnskapen vi har tilegnet oss, holdninger vi har samt våre handlinger står veldig sentralt for å skape endring til handling.

For å forklare endring i holdninger og handlinger viser en ofte til tre ulike nivåer:

Individ, organisasjon og økonomiske systemer.

Det viser seg ofte at det ikke er nok med holdningsendring på ett nivå for å skape endring i hvordan vi handler.

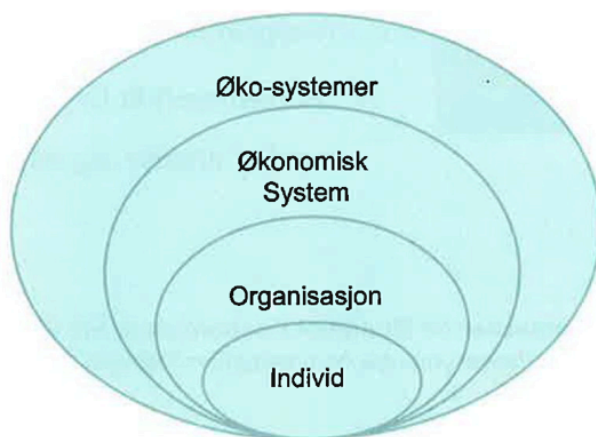
Det er viktig med samspill mellom de ulike nivåene for å oppnå holdningsendring:

1. Makro – Økonomisk system
2. Meso – Organisasjon
3. Mikro – Individ

Sett i lys av økologisk økonomi vil det være ønskelig på makro nivå at økonomien er som en del av samfunnsorganismen, vi ønsker utvikling i stedet for BNP vekst og sirkulære verdikjeder.

På meso nivå er bedriften som en del av ”the web of life”, bedriftens samfunnsoppdrag og desentraliserte samarbeidende nettverk. Med ”the web of life” menes det at evolusjonen ikke er et resultat av alles kamp mot alle, men et samspill basert på relasjoner, kreativitet og nyskapning.

På mikro nivå er mennesket som en integrert del av samfunnet og naturen. Der det økologiske mennesket og livskvalitet kommer fremfor materielt forbruk



Figur 4. Jakobsen (2014 s. 9)

2.7.1 Individ nivå (mikro)

Vi mennesker har ulike behov, ønsker, mål og verdier. Enkelte vil realiserer seg selv gjennom en utfordrende og krevende jobb, de ønsker karrierer, makt, innflytelse og status. Andre vil knytte varige stabile og forpliktende kontakter. Noen lever fra dag til dag uten klare prioriteringer. Andre inngår et forpliktende samarbeid med en institusjon – politisk, religiøst eller ideell, og identifiserer seg med dens ideologi.

Den danske filosofen Søren Kirkegaard (1813-55) ønsker å stille mennesket overfor valget mellom tre ulike livsformer eller livsstiler:

Estetikeren (sanselighet)

- Lever i nuet og finner livet mening gjennom spontan skjønnhetsopplevelse og nytelse.
- Distansert og nytende perspektiv (alltid på jakt etter nye opplevelser).
- Er tilskuer til livets gleder og sorger.
- Fortvilelse på grunn av tomhet og kjedsommelighet.

Etikerens (inderlighet)

- Liv handler om normer, moral og pliktoppfyllelse.
- Inderlig engasjement i livsprosjektet.
- Er ansvarlig for sitt eget liv.
- Forutsetter frihet og den fri vilje.

For den religiøse (åndelighet)

- Er forholdet til Gud det sentrale.
- Mennesket kan ikke eksistere ut fra seg selv alene.
- Kan ikke overvinne sine begrensinger gjennom beslutninger.
- Tro på at det finnes sannhet.
 - a) Bli styrt av andre, trofast mot systemet, mer rutine en eget valg.
 - b) Ultimate stadiet, den lidenskapelig og åndelig krevende troen.

De tre stadiene kan ikke kombineres de utgjør et enten eller. En overgang fra det ene til det andre innebærer et "sprang". Dette kan sammenlignes med Piaget teori om assimilasjon og akkomodasjon. Ved assimilasjon tenker man ut fra gitte rammer i et system, hvor ny kunnskap presses inn i allerede eksisterende system.

For å få utvikling kreves det en form for desperasjon, som gjør at man tvinges over i nye systemer og tankesett. Dette kalles akkomodasjon.

Det behøver nødvendigvis ikke å være noen motsetninger mellom disse livsvalgene. Det viktige er at mennesket er seg bevisst de grunnleggende livsprioriteringer det foretar. Vi greier imidlertid ikke å få oppfylt alle våre behov og ønsker helt alene. Vi trenger ulike typer organisasjoner som kan hjelpe oss. Organisasjoner kan ses på som verktøy og virkemidler for å realisere mål og tilfredsstillende behov.

2.7.2 Organisasjon (meso)

Peter Pruzans (1936-) har gjennom sin interesse for indisk filosofi og kultur delt den faglige utviklingen sin, inn i tre ulike faser.

En viktig motivasjon i Pruzans arbeid har vært å bidra i utviklingen av et humanistisk, demokratisk og bærekraftig fundament for økonomi og ledelse.

Scientific management:

Effektivitet, lønnsomhet, praktisk opplegg for etiske regnskap.

I følge Pruzan oppstår behovet for etiske regnskap når pengenes språk blir for snevert til å iakttas, beskrive og vurdere bedriftens resultater.

Fokus på etiske verdier og normer blir ofte betraktet som et sett nye konkurransemidler, som innarbeides i etablerte modeller.

Verdibasert ledelse:

Fellesskap, medansvar, vesentlige bidrag til utviklingen av verdibasert ledelse.

Verdibasert ledelse forutsetter et felles språk og metoder som gjør det mulig å reflektere over egne handlinger og å avgjøre om de beslutninger som blir tatt tjener helhetens beste. Forutsetningen for verdibasert ledelse er at etiske verdier og ansvar er mer enn instrumenter for økt inntjening.

Organisk holistisk ledelse:

Samfunnsoppdrag, kvalitativ utvikling, spennende grunnlag for spirituell ledelse.

Begrepet spirituell viser til essensen i vår eksistens, vår natur, vår kjerne og vår sanne, varige identitet. For å implementere spirituell ledelse er det nødvendig å utvikle ledelsessystemer som forener 'indre' og 'ytre' verdier. (Jakobsen, 2014)

2.7.3 Bedriftens samfunnsansvar

Vi skal se på om kunnskap og bevissthet vil føre til holdningsendringer innen miljø og samfunnsansvar. Da det naturlig å se på bedriftens samfunnsansvar, og vi velger å trekke frem Carolls ansvarspyramide. Modellen er gjeldende på organisasjonsnivå (mesonivå). Hvordan er bedriftens samfunnsoppdrag, er bedriften en del av "the web of life" ?

Samfunnsansvar handler i hovedsak om å ta sosiale og miljøvennelige hensyn utover det som er pålagt ved lov. Vi tror at bedrifter som anser samfunnsansvar som et strategisk ledelsesansvar vil få en bevist holdning til feltet, og vil lettere bli innarbeidet i den daglige driften.

A.B. Carolls hevder at bedriftens ansvarsområde i tillegg til økonomien omfatter juss, etikk og filantropi. Jfr. figur side 17. Økonomisk ansvar innebærer i følge Caroll at bedriftene forvalter tilgjengelige ressurser slik at det genereres overskudd, som gir rom for juridisk, etisk og filantropisk ansvarlighet. Det vil si at økonomisk lønnsomhet begrunnes i målsettinger som ligger høyere i ansvarshierarkiet. Mange av de utfordringene vi står ovenfor i dag skyldes i følge Caroll at bedriftene prioriterer eierens lønnsomhetskrav foran de andre ansvarsområdene.

På det høyeste nivået plasserer Caroll filantropisk ansvar som innebærer at bedriftene oppfordres til å bidra til en positiv samfunnsutvikling. Filantropisk ansvar kan for eksempel være å støtte ulike kulturelle eller sosiale formål.

De to øverste nivåene i Carolls ansvarspyramide, etisk og filantropisk ansvar er interessant i forhold til Ajzen og Fishbein Multiattributtmodell. Med tanke på hva som ligger til grunn for det ansvaret bedriftslederne velger å ta.

I følge Carroll skal de ulike nivåene i ansvarspyramiden ikke oppfylles sekvensielt, men samtidig.

”When this is done by a significant portion of the business community, the stakeholder environment of the twenty-first century will flourish” (Carroll 1998, p.7).



Figur 5. Carrolls Ansvarspyramide (Ingebrigtsen og Jakobsen 2004, s 115)

Filantropisk ansvar – bidrar til å øke livskvaliteten i samfunnet

Etisk ansvar – handle i overensstemmelse med aksepterte moralske verdier og normer

Juridisk ansvar – følge samfunnets vedtatt lover og regler

Økonomisk ansvar – sikre tilstrekkelig økonomisk inntjening

Alle de nevnte definisjonene viser at bedriftene har et sosialt ansvar som går utover bedriftsøkonomisk lønnsomhetsmål.

2.7.4 Økonomi (makro)

Kenneth E. Boulding (1910-1993) poengterte at organisering gjennom desentraliserte, samarbeidende nettverk gir bedre resultater enn det som er mulig å oppnå gjennom gigantiske globaliserte organisasjoner basert på hierarkiske maktstrukturer.

Boulding delte økonomien inn i 3 ulike faser:

Klassisk økonomi:

- Det økonomiske mennesket.
- Maksimere egennytte - egosentrisk nytte maksimering.
- Fokus på eiere og avkastning av kapital.

Neo- klassisk økonomi:

- Det sosiale mennesket, interessenter.
- Maksimere fellesnytte - størst mulig nytte for flest mulig.
- For å være sunn må økonomien forbruke stadig flere ressurser (energi og råmaterialer) får å generere økende rikdom.
- Fokus på interessenter.

Økologisk økonomi:

- Det økologiske mennesket.
- Maksimerer livskvalitet.
- Fokuserer på samspillet mellom menneske, samfunn, økonomi og natur (the web of life).

I tillegg til å fokusere på de negative miljøeffektene av dagens økonomi var Boulding også opptatt av økonomiens betydning for utvikling av frihet og humanistiske verdier.

3.0 TEORI TIL EMPIRI

Utgangspunktet vårt var å gjøre en undersøkelse for Nordnorsk Lederutvikling (nnl). Gjennom nnl kunne vi få tilgang til flere toppledere som har gjennomført programmet Opptur. Disse ønsket vi å benytte i undersøkelsene. Grunnen til at vi valgte nettopp dette programmet er at en del av pensumet omfatter økologisk økonomi og betraktninger rundt miljøet. Det er også spennende at en stor del av læringen foregår ute i naturen, i praksis og gjennom fysisk aktivitet, i tillegg til teori og forelesninger.

Utvalget vi undersøkte hadde visse fellestrekk, de var alle ledere av bedrifter som har deltatt på programmet Opptur, og det var da naturlig å bruke caseundersøkelse. Med å bruke en slik metode fikk vi muligheten til å undersøke endringer i holdning og eventuell handlingsendring, for en avgrenset gruppe.

For å kaste lys over den komplekse problemstillingen vi kom fram til, valgte vi å bruke ulike innfallsvinkler. Vi valgte å gjennomføre undersøkelser ved å bruke både kvantitativ og kvalitativ metoder. Det å benytte to ulike metoder for å finne svar på en og samme problemstilling kalles metodetriangulering.

Ved å gjennomføre en enkel spørreundersøkelse av hele gruppen, vil det gi oss en viss pekepinn på hva vi kan forvente oss, samtidig gir det oss muligheten til å oppnå et mer variert utvalg og nyansert svar på problemstillingen gjennom dybdeintervjuene.

I dette kapittelet redegjør vi for metodevalget, utarbeidelse av spørreundersøkelse (Questback) og intervjuguide, utvelgelse av kandidater, gjennomføring av intervjuer, bearbeiding av data og tolkning.

3.1 Undersøkelsesdesign

Vi startet undersøkelsen med å gjennomføre en enkel spørreundersøkelse, som ble sendt ut til alle deltakerne på Opptur programmet. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til hele utvalget og hadde forholdsvis få variabler. Dette kalles ekstensivt design.

Hensikten var å få et grovt overblikk over gruppen vi skulle undersøke, og samtidig kunne velge ut et variert utvalgt for intervju for å få et mer nyansert bilde rundt problemstillingen.

Spørreundersøkelsen ville også kunne bidra til å si oss noe om hvordan vi skulle forberede, strukturere og formulere spørsmålene i et mer omfattende dybdeintervju av utvalgte kandidater.

Videre ønsket vi også å avdekke flest mulige nyanser og detaljer rundt problemstillingen ved å gjennomføre dybdeintervjuer av et utvalg kandidater. Dette kalles intensiv design. Å gå i dybden er et forsøk på å få en så helhetlig forståelse som mulig av personene vi intervjuer og hva som påvirker deres holdninger og handlinger. Her vil vi også kunne finne ting vi ikke var klar over på forhånd. Det at undersøkelsen omfatter mange detaljer og går i dybden innebærer at gyldigheten ofte vil være stor.

Målet vårt var å undersøke om deltakerne hadde ervervet kunnskap gjennom Opptur, som har bidratt til endring i holdning og igjen ført endring til handling.

Dersom det er variasjon i svarene vi får vil vi kunne se om vi eventuelt kan sammenligne ulike bedrifter. Vi kan da bruke komparativt design for å finne ut om det er noen forskjell mellom intervju objektene, og om deltagelse på Opptur har gitt forskjellige utslag i de ulike bedriftene. Her kan vi sammenligne bedriftene og finne årsaker til hvorfor noen oppnår økt kunnskap og andre ikke, og hva som eventuelt skal til for å oppnå endring.

Tolkning av svarene vi får gjennom spørreundersøkelse og dybdeintervju er basert på hermeneutisk tradisjon. Dette er en fortolkningsbasert tilnærming innen samfunnsvitenskap, det å studere hvordan menneske tenker og handler.

Hermeneutikken har som utgangspunkt at en må sette grenser for i hvor stor grad en kan bruke mennesket som objekt i vitenskapelig undersøkelser, en må klare å skille mellom menneskets handling og holdning.

”Det finnes ikke en objektiv sosial virkelighet, det finnes bare ulike forståelser av virkeligheten”. (Jacobsen 2005, s 27)

Ulike mennesker vil oppfatte og fortolke samme hendelse på ulike måter. Alt må forstås i sin spesifikke sammenheng.

Mennesker som blir studert vil tolke egne opplevelser og handlinger før forskeren. Forskeren fortolker dermed en fortolkning, dette kalles dobbel hermeneutikk eller dobbel fortolkning

Det vi kan si er at en kvalitativ og åpen tilnærming vil gi et nyansert bilde av kontekst og individ. Metoden vektlegger ofte nærhet som et viktig element for å kunne oppnå forståelse for andre menneskers oppfatning av virkeligheten.

3.2 Metode for innsamling av data

Vi har valgt å bruke metodetriangulering, gjennom to innfallsvinkler til oppgaven vår.

- Spørreundersøkelse (Questback)
- Dybdeintervju

Spørreundersøkelsen questback er kvantitativ metode med ekstensivt design, for å få en oversikt over utvalget. Etterpå gjennomførte vi dybdeintervju med utvalgte kandidater, for å avdekke flere variabler, som er kvalitativ metode med intensiv design.

3.2.1 Spørreundersøkelse (Questback)

Vi ønsket å starte med en spørreundersøkelse (questback) for å få en generell oversikt over hvor kandidatene befant seg. Dette ga en første tolkning, og vi kunne velge kandidater som kunne gi bredde og variasjon i besvarelsene. Målet var å oppnå en enkel helhetlig beskrivelse av utvalget.

I spørreundersøkelsen valgte vi å være fri i formuleringen av spørsmålene, og ikke følge Ajzen & Fishbein modellen slavisk. Dette for å få et mer uformelt preg, og lettere kunne få svar innen de kategoriene vi ønsket. Progresjon i arbeidet med oppgaven vil være å knytte teorien til intervjuene, og gå dypere inn i problemstillingen.

Fra resultatene av spørreundersøkelsen valgte vi så ut intervjukandidatene. Dette for å finne kandidater med ulik erfaring, slik at vi kan oppnå et variert og nyansert bilde omkring problemstillingen.

Vi ønsket å se om den enkelte har fått økt kunnskap og endring i holdning. Det vil derfor være interessant å intervjuer bredt både de som har fått/ikke fått økt kunnskap, endring i handling og eventuelle handlingsendringer.

3.2.2 Intervju

I undersøkelsen ønsket vi å benytte kvalitativ metode. Vi ønsket å få en forståelse hvordan mennesker oppfatter virkeligheten, og hvorfor de tenker og handler som de gjør.

I casestudier finnes det flere måter å samle inn datamateriale på. Vi valgte å bruke dybdeintervjuer i undersøkelsen.

Ved å bruke dybdeintervjuer oppnår vi nærhet til informantene og innsikt i hvordan de tenker rundt problemstillingen. For å kunne få mest mulig informasjon om ledernes oppfatning av holdninger og handlinger i sin rolle og i sin bedrift, både før og etter leders deltagelse i nml's program. Intervjuer gir rom for at kandidatene kan snakke friere rundt temaene som blir tatt opp. Samtidig kan vi oppnå å få informasjon som vi på forhånd ikke kunne forutse.

Vi ønsket å intervju 6-8 ledere i ulike bedrifter. Dette ble da den mest omfattende og hoveddelen av undersøkelsen. Det er denne delen vi vil legge vekt på, og som vil kunne besvare problemstillingen vår.

En kvalitativ undersøkelse er stor grad åpen og fleksibel, og forskeren er noe mindre inne og styrer respondentens svar. Kvalitativ metode vektlegger detaljer, nyansrikdom og det unike ved hver enkelt respondent. Kvalitative tilnærminger har høy begrepsgyldighet, det vil si at det er situasjonen eller menneskene som blir intervjuet som bestemmer hvilken informasjon som blir samlet inn. Det er lettere å få frem den riktige forståelsen av et fenomen eller situasjon. Retningen på undersøkelsen blir til underveis. Den kvalitative undersøkelsesprosessen er en interaktiv prosess.

3.3 Forberedelse av intervju

I forberedelsen til intervju startet vi ved å sende ut en enkel spørreundersøkelse til alle som har deltatt på Opptur programmet. Dette for å kunne skape bredde og variasjon i utvalget av intervjukandidatene. Videre gjorde vi et utvalg av disse til potensielle kandidater for intervju. Kandidatene ble forespurt og samtidig sendt vi ut forslag til kontrakt for gjennomføring av intervju. Sju av åtte kandidater takket ja til å stille til intervju. En av kandidatene svarte ikke på vår henvendelse, og vi tolket det slik at personen ikke ønsket å stille til intervju. Vi hadde uansett et tilfredsstillende antall kandidater, når målet vårt var å gjennomføre 6-8 intervjuer.

3.4 Utvelgelse av kandidater til intervju

Spørsmålene i spørreundersøkelsen ble delt inn i 4 kategorier:

- Endret/ikke endret levemåte.
- Endret/ikke endret grunnleggende verdier.
- Endret/ikke endret måten du framstår som leder.
- Endret/ikke endret miljø- og samfunnsansvar i bedriften.

Vi fikk stor svarrespons på den utsendte spørreundersøkelsen. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 55 personer, og vi fikk 38 svar som tilsvarer 69%. Ut fra svarene vi fikk på disse spørsmålene valgte vi ut kandidater, slik at alle svarkategorier var dekket. I tillegg prøvde vi å variere utvalget med ulike typer bedrifter.

Vi endte da opp med 8 kandidater som vi ønsket å intervju. Dette er da ikke et tilfeldig utvalg. Resultatene er kun gyldig for denne aktuelle gruppa og kan ikke generaliseres

3.5 Intervjuguide

Vi utarbeidet en intervjuguide basert på teorien vi valgte å bruke i undersøkelsen.

I intervjuguiden beskrev vi hva vi ønsket å ha hovedfokus på i intervjuene. Vi ønsket i hovedsak å gjennomføre en åpen undersøkelse, samtidig som vi ville strukturere dette til en viss grad slik at det kunne bidra til å gi svar på problemstillingen vår. En pre-strukturering av datainnsamlingen bidrar til at enkelte aspekter ved intervjuet blir satt i fokus.

En intervjuguide er en oversikt over hvilke tema vi skal innom i løpet av intervjuet. Dette gjøres for å sikre at vi kommer inn på de viktige temaene som vi ønsker å belyse.

Intervjuguiden vår besto av 10 hovedspørsmål som vi ønsket å fokusere intervjuet rundt.

Videre har vi noen underspørsmål og kommentarer, som kan være til hjelp for egen del for eventuelt å kunne dreie samtalen inn på det vi ønsket å få svar på.

3.6 Gjennomføring av intervjuene

Vi ønsket at intervjuene skal foregå i kjente omgivelser for intervjuobjektene, gjerne på deres arbeidsplass, da det er konteksten spørsmålene dreier seg om.

Vi planla å gjennomføre personlige intervjuer med hver enkelt, og at vi begge skulle delta på alle intervjuene. Hvor en skulle gjennomføre intervjuet, mens den andre observerte, noterte og kom med oppfølgingsspørsmål. Ved at vi deltok to på alle intervjuene var det lettere å fange opp ting intervju kandidatene formidlet, og nyanser av dette.

For kandidater med tilholdssted i Bodø ønsket vi å gjennomføre et direkte intervju, gjerne på vedkommende arbeidsplass. Slik at vedkommende var i trygge og kjente omgivelser.

For kandidater som befant seg utenfor byen valgte vi å gjennomføre intervjuet via Skype. Da befant intervjuobjektene seg på sin arbeidsplass, på samme måte som ved de direkte intervjuene. Vi benyttet et møterom i nnl's lokaler til gjennomføring av intervju på Skype.

Vi så for oss at det kunne være nyttig å ta opp samtalen, da kunne vi gjøre funn i ettertid, som vi ikke så i intervjusituasjonen. Intervjuene ble tatt opp på film, i tillegg til at vi gjorde lydopptak som en "backup".

En av intervju kandidatene hadde problemer med å koble seg opp på Skype, derfor ble dette intervjuet gjennomført via telefon.

Kandidatene stilte velvillig opp, og var utrolig positive. De besvarte vår henvendelse umiddelbart, det var ikke problem å avtale tidspunkt for intervju. Samt at kontrakt ble lest, og underskrevet i forkant av intervjuet.

Det var tydelig at de hadde et godt forhold til nnl og programmet Opptur, samt positive erfaringer fra deltakelse på programmet. De var svært snakkesalige, og snakket uten punktum, på innpust og utpust. Det var tydelig at de var veldig engasjert i tematikken kunnskap/holdning, miljø og samfunnsansvar.

I intervju prosessen er det viktig å skille mellom tekst og kontekst. Kontekst er det vi forstår/tolker ut fra hva vedkommende sier med sine ord. Det vil her derfor være veldig interessant å ta i bruk dobbel hermeneutikk ved intervju gjennomgang. For eksempel endring som følge av lederopplæring kan være at vedkommende har endret forståelsesrammen, og

utviklet kunnskap om økologisk økonomi på konkret nivå.

Vi ville at hensikten med undersøkelsen skulle være åpen for intervjukandidatene, da dette var en problemstilling de fleste ville kjenne seg igjen i, og ville være interessert i å finne ut av. Intervjuene bør ikke være for langvarige, men så lange at vi får med oss relevant informasjon. Vi planla å bruke en time til en og en halv time på hvert intervju.

3.7 Tolkning

Den første form for tolkning blir gjennomført etter spørreundersøkelsen (questback) vi har innledningsvis. Her ble svarene sett i lys av problemstillingen og vi prøvde å se svarene i forhold til teorien. Så ble intervjuobjekter valgt ut.

Det kan se ut som deltakelse på Opptur har økt bevisstheten og for noen endret holdning i forhold til miljø og samfunnsansvar. Vi kan også få inntrykk av at det ikke er endret adferd i organisasjonen.

Dette kan endre seg gjennom dybdeintervjuene og en ny tolkning av disse, som igjen gir ny forståelse av helheten.

For å gå dypere inn i problemstillingen gjennomførte vi dybdeintervju hvor vi stilte mer detaljerte spørsmål med utgangspunkt i teorien. Når alle dybdeintervjuene var gjennomført, transkriberte vi disse. Videre ble datamengden bearbeidet, redusert og strukturert.

Gjennom å sammenstille forskjellige intervjuer og eventuelle observasjoner kan det påpekes mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker. Funn av detaljer i undersøkelsen kan gi ny innsikt i en situasjon eller fenomen. Dermed er den kvalitative analysen hele tiden en veksling mellom de enkelte deler (detaljer) og helheten. Denne vekslingen mellom deler og helhet kalles ofte hermeneutisk metode.

Tolkning av deler som gir en forståelse av helheten, og tolkning av helheten som gir en forståelse av delene. Gjensidig utvekslingsforhold mellom deler og helhet, kalles hermeneutisk spiral. Tolkning som fører til ny forståelse, som igjen fører til ny tolkning og ny forståelse, og slik fortsetter det i sirkel.

4.0 TOLKNING OG DISKUSJON

Her vil vi se på resultatene av questbacken og dybdeintervjuene, og tolke svarene til intervjukandidatene. Vil vi se svarene i lys av teoriene opp mot problemstillingen.

Da vi startet å jobbe med masteroppgaven hadde vi en viss antagelse om hva vi ville finne. Vi trodde at Opptur ville gi ny kunnskap, men ikke at det skulle endre holdning hos deltakerne og praksis i organisasjonen. Vi kjenner selv til hvor lett det er å la seg overbevise og engasjere i noe, og hvor vanskelig det er å omsette dette i praksis.

Etter at vi hadde sendt ut spørreundersøkelsen ble vi først overrasket over hvor mange som svarte, og hvor utfyllende de hadde svart. Det var tydelig at de hadde positiv opplevelse av Opptur, og at de var veldig engasjert i problemstillingen vår.

Spørreundersøkelsen førte til at vi endret forventning til hva vi ville finne gjennom dybdeintervjuene. Det var veldig inspirerende og artig at vi fikk så mange utfyllende svar, og at vi fikk svar vi ikke hadde forventet. Det gjorde oss veldig nysgjerrige på hva vi ville finne gjennom dybdeintervjuene.

Med det som utgangspunkt satte vi i gang med intervjuene, det ble en positiv opplevelse hvor alle intervjukandidatene delte med iver og stor åpenhet. Svarene vi fikk er det vi vil diskutere her.

For enkelthets skyld skriver vi «han» om alle intervjukandidatene, dette for også å beholde anonymiteten. Kandidatene var av begge kjønn, uten at det ga differensierte utslag av den grunn i undersøkelsene. Vi valgte derfor ikke å legge vekt på dette.

4.1. Bakgrunn

Vi startet undersøkelsen med å se på bakgrunnen til intervjuobjektene før gjennomføringen av Opptur. Av de sju vi intervjuet var fem toppledere i sin virksomhet, og to var mellomledere med stor påvirkningskraft i ledergruppen. Organisasjonene som var representert var både private og offentlige bedrifter, og ulik i størrelse og omfang. En bedrift har deltatt samlet på Opptur med alle sine ledere. Dette gjenspeiler seg også i spørreundersøkelsen hvor alle de spurte var ledere eller mellomledere, og representerte både private og offentlige bedrifter.

Det som er felles for utvalget er at flere av deltakerne tidligere har deltatt på Hovedprogrammet hos nnl, og kjenner til hva nnl står for. De hadde positive opplevelser fra tidligere program, og kjente de ansatte og bedriftens filosofi. En av deltakerne kunne fortelle at en tidligere gruppe fra Hovedprogrammet, med 10 års jubileum, meldte seg alle på Opptur.

En bedrift hadde hatt samarbeid med nnl siden 2007, og de valgte å melde på alle lederne i bedriften på Opptur.



(Foto: Kristin Kristensen, fra Opptur Kaldsamling)

For å få et visst inntrykk av ståstedet i bedriftene spurte vi om de hadde et verdigrunnlag. Noe som vi kunne finne hos alle, selv om de var mer eller mindre tydelige i bedriftene. Verdigrunnlagene vi fikk presentert var for eksempel å være den mest bærekraftige leverandøren i sin bransje, kundefokus og kvalitet, ta vare på samfunnet, miljøengasjement og egen utarbeidet samfunnsplan.

Vi spurte innledningsvis om bedriftens samfunnsansvar før deltagelse på Opptur. Her fikk vi svar fra to respondenter om at de hadde et sterkt miljøengasjement. Vi ser at seks av sju bedrifter har en eller annen form for miljøsertifisering, mens en bedrift gikk i gang med ytterligere sertifisering under Opptur.

To av respondentene tar et samfunnsansvar gjennom deres virke å bygge boliger og gode boområder, for alle grupper i samfunnet.

Vi ønsket å kartlegge de enkelte ledernes holdninger til miljø og samfunnsansvar før Opptur. Her kan vi si at seks av sju var opptatt av miljø og samfunnsansvar i større eller mindre grad. Flere hadde fått det «inn med morsmelka», noen er oppvokst på gård og hadde erfaringer fra naturbruk og friluftsliv. For mange var det viktig å få frem at de så viktigheten av å stille opp for lokalsamfunnet. En hadde ikke spesielt fokus på miljø før deltagelse på Opptur. Enkelte har blitt påvirket gjennom jobben sin og styrket engasjementet rundt miljø og samfunnsansvar.

En uttrykte: «Det er viktig å ta vare på miljøet, og bruke det på en fornuftig måte».



(Foto: Kristin Kristensen, fra Opptur Tørrsamling)

Vi stilte spørsmål om verdier som var viktig for dem som leder, og hvilken kunnskap de hadde om miljø og samfunnsansvar før Opptur.

Når det gjelder verdispørsmålet får vi noen få svar som evne til å ta vare på egen helse, rettferdighet og ærlighet, og trygghet og forutsigbarhet.

I spørsmålet om kunnskap finner vi at to har forholdsvis liten kunnskap om miljø og samfunnsansvar, mens en har stor kunnskap, en svarer at han hadde noe kunnskap før Opptur. Det vil vi anta gjelder for tre siste respondentene også med tanke på at de har svart at de var opptatt av miljø og samfunnsansvar.

4.2 Empiri

I dette kapitlet vil vi se på svarene i spørreundersøkelsen i tillegg til dybdeintervjuene, som er interessant i forhold til problemstillingen.

Dette vil vi diskutere med utgangspunkt i teorien, og se om vi kan finne svar på problemstillingen.

Vi tar for oss de ulike teoriene i systematisk rekkefølge.

4.2.1 Kretsløpsmodellen

Vi startet intervjuene med å spørre om kunnskap. Har Opptur bidratt til økt kunnskap og eventuelt hvilken type kunnskap? De fleste svarer at de har økt kunnskap i form av økt bevissthet og motivasjon, samtidig har også noen fått en bekreftelse på sine egne holdninger. En svarer at han har økt kunnskap i form av erkjennelser rundt seg selv, og rundt andre.

Sitat: ”Når du etter mange dager inni hætta di over hardangervidda, så vil du på en måte avsløre dæ sjøl, og andre vil avsløre positive sider og kanskje noen mer utfordrende sider”.



(Foto: Kristin Kristensen, fra Opptur Kaldsamling)

De har i et samspill gjennom praksis lært ulike mennesketyper å kjenne, og hvordan folk oppfører seg i pressa situasjoner. Flere har fått en helt annen forståelse for sine kollegaer og medarbeidere og skjønner at ting er sammensatt.

En uttrykte det slik:

”Yter og bidrar etter hvordan folk har det på jobb og privat, økt forståelse for hjemmeforhold”.

En annen sa at de ”Lærte hvordan man skal trå videre i forhold til sine kollegaer”.

En sier han har fått ny kunnskap i høyeste grad, spesielt når det gjelder miljø, samfunnsansvar og økologi. De har gjennom Opptur lært å se ting i en større sammenheng. Samtidig har de oppnådd personlig utvikling både som menneske og som leder. En sier han har lært å senke skuldrene og stole på magefølelsen som leder.

Opptur er basert på læring gjennom både teori og praksis i form av aktivitet. På spørsmål om hvilken aktivitet som har bidratt til økt kunnskap, svarer de fleste at det er kombinasjonen av teori og praktiske økter. I de praktiske øktene fikk de utfordret seg selv, og føle på mestring. Diskusjonene mellom forelesninger og aktivitet bidro også til ny kunnskap, slik fikk de prøvd ut og bearbeidet ny kunnskap. En påsto at han lærte mest av de andre deltagerne. En kunne ønsket mer teori, da han hadde mye erfaring fra praktisk friluftsliv fra tidligere.

En var veldig ”happy” over å ha lært å padle.



(Foto: Kristin Kristensen, fra Opptur Våtsamling)

I spørreundersøkelsen svarte 23,1 % at Opptur har bidratt til endring i grunnleggende verdier. Her svarer en at ”mine verdier i forhold til mine medmennesker er endret, forståelse og aksept”.

En annen svarer at han har fått en sterkere forståelse av vår påvirkning på naturen og miljøet. Andre har lært å se verdien av å ta vare på egen helse.

Vi så videre på om Opptur har bidratt med kunnskap som har ført til endring av holdning på individnivå. Her svarer de fleste at de ikke har endret holdning, men at de er blitt mer bevisstgjorte. Verdiene er blitt mer rendyrket. De har økt bevissthet rundt miljø og samfunnsansvar, men også at folk er i bedriften med hele seg.

Bedriften som deltok med alle lederne samlet, opplevde å få forsterket lagfølelse «sammen klarer vi alt» og bli mer samlet som bedrift.



(Foto: Kristin Kristensen, fra Opptur Utsteg)

En vil si at han til en viss grad har endret holdning, eller at verdigrunnet hans har utvidet seg gjennom Opptur.

Deltagerne som denne undersøkelsen har omfattet viser seg i utgangspunktet å være opptatt av natur, miljø og samfunnsansvar. Dette kan være en av årsakene til at nettopp disse lederne valgte å delta på Opptur programmet. De fleste har gjennom Opptur oppnådd økt kunnskap, og lært mye om relasjoner mellom mennesker i ulike omgivelser og settinger.

De har lært mye om sine medmennesker. De har fått forståelse for sine medarbeidere, også det som omfatter deres liv utenom arbeidstid.

Sitat: ”Man må ha det bra, for å kunne yte bra i bedriften”.

De fleste hadde mye eller noe kunnskap om miljø og samfunnsansvar før Opptur, og har gjennom Opptur bidratt til å bevisstgjøre og forsterke det de allerede vet og tror på.

For noen har Opptur også bidratt til økt kunnskap innen miljø og samfunnsansvar.

Denne kunnskapen har vært betydningsfull, og har for noen bidratt til endring i holdning.

Slik kan dette være med å påvirke kursen i bedriften, uten at man kan fastslå at det er den eneste årsaken.

Vi går så inn på det oppgaven dreier seg om, miljø- og samfunnsansvar, og ser om kunnskapen som er tilegnet gjennom Opptur har bidratt til kunnskap og endring i holdning i forhold til dette. Vi ser først om dette har bidratt på individnivå hos deltagerne, og så om de har tatt dette videre og om det har skjedd endringer på bedriftsnivå som følge av Opptur.

Oppturprogrammet har påvirket lederne tenkning, slik at det er lettere å se det store bildet og at ting henger sammen i en helhet. Deltakerne har fått større forståelse for og bevissthet rundt samspillet mellom økonomi, natur og kultur. Alle de tre områdene er like viktig, som det fastslås innen økologisk økonomi. En av deltakerne trekker frem trippel bunnlinje som en fin tilnærming til økologisk økonomi. En annen sier at han har fått full forståelse for at bedriften kan bidra inn i en sammenheng, når det gjelder bærekraftig økonomi kontra mekanisk økonomi.



(Foto: Kristin Kristensen, fra Opptur Langt bort)

”Klart vi kan bidra til bedre miljø og bidra til lokalsamfunnet” sier en av deltakerne.

Bidrag til lokalsamfunnet har økt etter Opptur hos noen av deltakerne. Bevisstheten rundt miljø- og samfunnsansvar har kommet underveis i programmet, og spesielt i diskusjoner mellom deltakerne og i nettverk.

En av deltakerne sier det slik; «jeg er mer tilfreds med å jobbe i en bedrift som er opptatt av miljøet».

Ut fra svarene leser vi at deltakerne har oppnådd økt kunnskap, blitt mer bevisst og har fått bekreftet sine holdninger rundt miljø- og samfunnsansvar. For en leder har Opptur i stor grad bidratt til endring av holdning gjennom økt kunnskap om miljø- og samfunnsansvar.

I undersøkelsen bekrefter alle at de ser viktigheten av sammenhengen mellom natur, kultur og økonomi, som beskrives gjennom kretsløpsmodellen. At man må se på alle disse elementene i en sammenheng, og at disse påvirker hverandre. Utnyttelse av materie og energi i kretsløpsmodellen er basert på koordinert samhandling. Økonomien er inne i modellen med produksjon, distribusjon, forbruk og redistribusjon. Naturen i form av energi og materie sirkulerer kontinuerlig innenfor økonomien. Det samme gjelder kultur som sirkulerer og bidrar til ny kunnskap og verdier. For å være bærekraftig sirkulerer dette innenfor et lukket system, uten input og output.

Utfordringene er mange og sammensatte, mens løsningene utarbeides i desentraliserte samarbeidende nettverk i et nedenfra og opp perspektiv. Verditriangelen må ses i sammenheng med kretsløpsmodellen. Begge modellene tar for seg de ulike dimensjonene innen økologisk økonomi. Innenfor økologisk økonomi må man se sammenhengen mellom verdier knyttet til natur, kultur og økonomi. Ensidig verdifokusering vil ha alvorlige svakheter.

Opptur kan bidra til merverdi for deltakerne, gjennom naturen og kulturen. Kombinasjon av aktivitet, teori og nettverk, bidrar til økt forståelse og kunnskap hos deltagerne.

Naturen og kulturen kan bidra til nye opplevelser og forståelsesrammer. Det åpnes opp for flere dimensjoner hos deltakerne. Det gir ny energi og kan gi nye tanker og ideer. Deltakerne lar seg påvirke gjennom flere dimensjoner, og læring oppstår i en ny kontekst, gjerne i samarbeid med andre og i et nettverk.

Som en av deltakerne sa det: ”Opptur e en veldig fin arena for oss, tulle rundt i snyen på Hardangervidda, og lære viktige ting”.



(Foto: Kristin Kristensen, fra Opptur Kald samling)

Opptur skaper energi gjennom å bruke natur og kultur som arena for læring. Kunnskap oppnås gjennom opplevelser og mestring.

Det er enklere å komme frem til felles løsninger i et nettverk, om man har den samme forståelsesramme. Dette kan oppnås gjennom dialog. Med fysiske utfordringer og naturen som arena, får deltagerne på Opptur optimale muligheter til å bli kjent med hverandre på godt og vondt. De kommer nærmere naturen og hverandre. Det skaper gode muligheter for nettverksbygging, og en arena hvor de får diskutert og prøvd ut sine tanker og erfaringer.

4.2.2 Multiattributtmodell

Vi brukte Ajzahn og Fishbeins multiattributtmodell for å se på individenes holdninger, hva som er utgangspunktet og hva som kan påvirke dem. Vi har sett på om holdninger som ligger til grunn er avgjørende for beslutningstaking, og som igjen bestemmer handlingen. Eller om dette lar seg påvirke og fører til endret handling.

Denne modellen går på personlige livsholdninger. Den vil hjelpe oss å se om det det er antakelsen om handlingens konsekvenser eller vurdering av konsekvensene som fører til

holdning til handling. Eller om det er antakelsen om hva andre mener jeg bør gjøre eller motivasjon til å gjøre det andre mener som fører til subjektiv norm og igjen handling. Her vil det være spennende å se hvilke intensjon som fører til handling.

Vi så på holdninger og beslutningstaking hos lederne, og spurte om hva som kan motivere til å tenke konsekvenser av deres eller bedriftens handlinger. Her tok vi utgangspunkt i Ajzahn og Fishbeins multiattributtmodell. Fem av sju deltakere er helt klar på at egen overbevisning er helt avgjørende for å gjennomføre en handling. Samtidig må de tilpasse seg bedriftens interesser, og da tenke konsekvensen av sin handling. Det er også viktig å ta med andre i diskusjon før beslutningen tas. En svarer ikke direkte på spørsmålet, men tolkes til å være på samme ståsted. Mens en er opptatt av «image» og tenker konsekvenser av handlingene, samtidig som han lar seg påvirke av hva han tror andre mener.

En overvekt av de vi undersøkte lar sin egen overbevisning ligge til grunn for beslutningstaking. I noen tilfeller vurderer de konsekvensen av beslutningen, og lar det være avgjørende for handlingen. Det kan for eksempel være lojalitet og felles politikk i bedriften, eller myndighetsstyrt og lovpålagte bestemmelser. Da må individets egen oppfatning noen ganger settes til side for felleskapet.

Vi ser også at noen lar subjektiv norm bestemme sine avgjørelser. Tanken på hva du tror andre mener er riktig. Vi ser at dette kan være motivert for eksempel for å få ”goodwill” og omdømme. Man kan også gå litt lenger for å få andre sin mening til å være avgjørende for beslutningen og handlingen som skal foretas.

Noen av deltakerne på Opptur sier de er blitt flinkere til å inkludere medarbeidere i diskusjoner og prosesser. De legger til rette for å kunne la seg påvirke. Medarbeiderne vil dermed også føle at de bidrar, og blir sett og hørt. I mange tilfeller vil nok lederens avgjørelse baseres ut fra hans egen overbevisning, selv om han åpner opp for nye synspunkter.

Vi hadde også et interessant tilfelle i en bedrift hvor lederne var mer opptatt av miljø enn sine ansatte, og styrte bedriften etter sine egne verdier. Over tid identifiserte de ansatte seg med ledernes oppfatning. Dette kom sterkt til syne, da lederne inviterte til dialog i en periode hvor det gikk litt dårligere for firmaet. De stilte blant annet spørsmålet om det er feil å satse på

miljø, selv om de aldri var i tvil om det selv. De fikk sterke negative reaksjoner fra de ansatte, som for lengts hadde identifisert seg og firmaet med miljøtankegangen.

4.2.3 Kretsløpsmodellen i sammenheng med Ajzen og Fishbein

Ajzen og Fishbein sin multriattributtmodell er spennende å se i sammenheng med kretsløpsmodellen. Klarer deltakeren å se hva de kan bidra med som leder, hva kan de sette ut i handling, og hva kan de bidra med gjennom kretsløpsmodellen?

Tilegner de seg nok kunnskap gjennom opptur til å se sammenhengen mellom natur, kultur og økonomi? Beholder de sine egne holdninger eller blir de påvirket av hva andre tror eller mener, gjennom nettverk?

Kunnskapen deltakerne har oppnådd gjennom Opptur har bidratt til bevisstgjøring hvordan ting henger sammen. Deltakerne er blitt oppmerksom på medarbeiderne innad i bedriften, men klarer ikke løfte blikket i like stor grad ut av bedriften. Enkelte ser potensiale i samarbeid på et større nivå, men det viser seg vanskelig å gjennomføre i praksis. De har lite fokus på nettverksbygging utover bedriften.

I kretsløpsmodellen vektlegges samarbeid i nettverk, og kunne dra nytte av hverandres ressurser. I nettverket må konkurranse erstattes med samarbeid på alle hold. Perspektivet blir en syklus fra vugge til vugge, hvor alle ressurser utnyttes. Dette er i motsetning til dagens markedsøkonomi som tenker forbruk fra vugge til grav.

4.2.4 Holdning til handling

For å forklare endring i holdning og handling, valgte vi å se på dette med utgangspunkt i tre nivåer. Det er ikke nok med endring på et nivå for å oppnå holdnings endring, det er viktig med samspill på individ nivå (mikro), organisasjons nivå (meso) og økonomisk systemer (makro). Endringene må skje på alle nivåer for å skape handlingsendring.

Vi ser på om det er den subjektive retningen som skaper intensjonene til handling, eller om deltakeren selv har tilegnet seg nok kunnskap til å vurdere konsekvensene av sin holdning til handling.

All kunnskapen vi tilegner oss og holdninger vi har står veldig sentralt for å skape endring til handling.

4.2.5 Individnivå (mikro)

Ut fra svarene vi fikk hadde 74.4 % endret levemåte som følge av opptur. Det mest overraskende var at faktisk 23.1 % hadde endret sine grunnleggende verdier etter endt deltakelse.

I spørreundersøkelsen svarte 79,5% at Opptur har medført til endring i måten du fremstår som leder. Endringene består i å ha blitt mer empatisk, se medarbeiderne i større grad enn før og blitt flinkere på delegering.

Sitat; ”ytterligere bevisst på hvordan min stil og væremåte påvirker andre”.



(Foto: Kristin Kristensen, fra Opptur Våtsamling)

Deltakerne ble spurt om Opptur hadde medført til endringer i måten de fremstår som leder. Her svarte alle at Opptur har bidratt til økt kunnskap, bevisstgjøring og trygghet. De har oppnådd større trygghet gjennom ulike teknikker og opplevelser under programmet. De er blitt mer bevisst på hva de selv er i stand til som leder. Bedriften som deltok med alle lederne har oppnådd større samhold i ledergruppen.

De er blitt mer bevisst på at folk er forskjellige, har forskjellige grenser og reagere ulikt i ulike situasjoner. En leder sier han er blitt mer tålmodig og har fått større forståelse for andre. Han er også blitt mer bevisst på å gå i dialog med ansatte og andre ledere. En sier at han er blitt «rundere i kantene» som leder.



(Foto: Kristin Kristensen, fra Opptur Indre Troms)

En annen svarer at han er blitt mer opptatt av hvordan folk har det, samtidig er dette viktig for å oppnå et bra ”image” for bedriften. I sin bedrift bidrar de gjennom å jobbe for lavere arbeidsledighet, sommerjobb til barn av ansatte, økt kompetanse, bedriftsidrettslag, bidra til lag og foreninger som sponsor, og det viktigste er investering i folk.

En deltaker syntes at å delta på Opptur var en fantastisk opplevelse. Det ble flyttet grenser, alle overrasket seg selv, og klarte mer en de forventet.

Det kan virke som kombinasjonen med læring og fysisk aktivitet, nærhet og forståelse for andre mennesker ha økt gjennom Opptur. Større forståelse hvorfor vi er så ulike, og hvilken bagasje vi har med oss fra et levd liv.

På individnivå har vi brukt Søren Kirkegårds filosofi med tre ulike livsformer; estetikeren (sanselighet), etikeren (inderlighet) og den religiøse (åndelighet).

De tre stadiene kan ikke kombineres, og overgangen fra den ene til den andre krever et ”sprang”. Det oppstår en form for desperasjon mellom stadiene, her må noe skje. Individet må presse seg selv til det ubehagelige for å komme seg videre, og får å oppnå utvikling. Vi har i teorien sammenlignet dette med Piagets teori om assimilasjon og akkomodasjon.

Vi tenker oss at ved assimilasjon befinner man seg på et av stadiene til Kirkegård. Her har man muligheten til å utvikle seg innen gitte rammer, man kan gjøre endringer innen gitte rammer. Dette kan også sammenlignes med tankegangen i grønn økonomi, hvor man søker å redusere negative konsekvenser på miljøet innen et gitt system.

I motsetning til dette tenker man innen økologisk økonomi at man må endre selve systemet, for å oppnå endringer. Om vi skal ta dette over til Kirkegård, er det ”spranget” mellom stadiene som gir endringer, man må være villig til å ”pushe” seg selv for å bli kvitt desperasjon og oppnå endringer. Piagets teori om akkomodasjon viser at man må tørre å gjøre nye ting for å lure forståelsesrammen, tenke på en ny måte når man tilegner seg kunnskap.

Når vi så på Kirkegaard's tre ulike livsformer vil vi finne de fleste av våre intervjukandidater innenfor den ene livsstilen som representerer etikeren. Deltakerne viser de er selvstendige og har fri vilje. Samtidig har de sterke normer og verdier utover seg selv, for eksempel rundt miljø og samfunn. Her kan vi se at dette samsvarer med det vi finner gjennom multiattributtmodellen, det at de har bakgrunn og verdier som gjør at de er ansvarlig for sitt eget liv. Denne holdningen er avgjørende for hvordan de velger og handle.

4.2.6 Organisasjon (Meso)

I spørreundersøkelsen har 33,3 % oppgitt at programmet har bidratt til at det tas mer hensyn til miljø- og samfunnsansvar i bedriften. Dette skjer i form av mer sponsing til lag og foreninger, miljøsertifiseringer, reduserte utslipp, større effektivitet, og bedre kvalitet. Resterende 66,7% har ikke forbedret seg. Noen sier at dette allerede var ivaretatt før Opptur.

Det som var overraskende ut fra svarene over, var at 66,7 % mente at Opptur ikke hadde bidratt til at det tas mer hensyn til miljø og samfunnsansvar i bedriften. Mange svarte at det allerede befant seg der. Dette sier oss noe om bakgrunnen til deltakerne og bedriften de representerer.

Undersøkelsen viste at hele 59% sier at Opptur har bidratt til positive endringer i bedriften. 12.8 % har ikke oppnådd endringer men ønsker å gjøre det, og 28.2 % har ikke oppnådd endringer.

For å finne ut hvor de ulike bedriftene står i dag med tanke på ledelsesfilosofi, spurte vi hvordan de tenker i sin bedrift. Alle intervjukandidatene svarer at de driver en form for verdibasert ledelse i sin bedrift. En sier at innen verdibasert ledelse er det et sterkt innslag av at vi tar vare på folk. En annen sier «du må inkludere og gjør alle triksan», og at boka «Verdibasert ledelse» har fulgt han siden Opptur, og den leses hvor og når som helst.



(Foto: Kristin Kristensen, fra Opptur Tørssamling)

En leder er blitt mer oppmerksom på hvordan verdibasert ledelse også er en utfordring for organisasjonen. Han forklarer dette med flere medarbeidere med høy utdanning, mye erfaring, og sterke personligheter, kan være utfordrende å lede.

Når vi ser på påvirkningen av Opptur på bedriftsnivå var det vanskelig å si om endringer var et resultat av deltakelse på Opptur. Det de imidlertid sier er at det tas miljø- og samfunnsansvar i bedriftene. Hos noen har kanskje Opptur bidratt ubevisst til dette. Mange av bedriftene hadde fokus på dette i fra før, og jobber stadig med forbedringer.

Så godt som alle bedriftene er miljøsertifisert. En bedrift har ikke gjort noen tiltak etter Opptur og er ikke miljøsertifisert, men driver innenfor. En sier at de nå tar større hensyn til medarbeidere og lokalsamfunn.

Den bedriften som deltok med alle lederne sier de har tatt store steg, de har tatt flere sertifiseringer og har endret rutiner. De satte også i gang med en ny omfattende sertifisering under Opptur. Dette er en sertifiseringsordning med krav fra samfunnet, med ønske om å inkludere lokalsamfunnet. Opptur var med å løfte sertifiseringen og forståelsen rundt denne opp et nivå. Noe av dette arbeidet er myndighetsstyrt og blir pålagt bedriftene. Men de er klar på at de må spille på lag med miljøet og ikke minst ta samfunnsansvar.

Sitat: ”Om du tenker på miljø i form av utslipp og forurensning og sånn, så er det klart at vi gjør store steg, som bedrift koster vi trappa for mange nå, flere typer sertifiseringer, og endrer rutiner hos oss”.

Så kommer vi til et annet viktig spørsmål i forhold til problemstillingen vår; har økt kunnskap og bevissthet gjennom Opptur bidratt til endret praksis i organisasjonen? Her kan vi oppsummere med at Opptur ikke direkte har bidratt til endringer i organisasjonen eller i bedriftene. Men Opptur har bidratt til bevisstgjøring hos lederne som har deltatt på programmet. Sånn sett har Opptur vært en positiv bidragsyter. Opptur har bidratt til å styrke og bekrefte holdninger, og i et tilfelle bidratt til endring i holdning.

Deltakerne har blitt mer bevisst sine medarbeidere, sitt arbeidsmiljø, sosial aktivitet og ta vare på egen helse. Nesten alle har svart at de er blitt mer opptatt av og fått større forståelse for sine medarbeidere, uten at vi har spurt om dette direkte.

De har også blitt mer bevisst verdi aspektet rundt miljø og samfunnsansvar.

Sitat: «Vi må tenke bærekraftig i alle retninger».



(Foto: Kristin Kristensen, fra Opptur Langt bort)

Miljø kan også brukes som et konkurransefortrinn for bedriftene.

Bedriften som deltok med alle lederne syntes det var helt fantastisk at alle ble tatt ut for å delta på Opptur, og at styringa ble delegert et hakk ned. Det viser stor vilje til investering i lederutvikling i bedriften, og de har opplevd og bli mer samlet som organisasjon.

De har samlet seg rundt kunnskap og felles forståelse, og rundt et veldig godt verdigrunnlag. Sitat: «Det er lettere når vi går samme vei – hele ledergruppa».

Denne bedriften tok også et steg videre med sertifiseringen. Dette arbeidet startet under Opptur uten at det var Opptur alene som forårsaket det, men ga kanskje en dytt på veien. Det gjelder også en offentlig bedrift som startet et utviklingsprogram for ledere under deltagelse på Opptur. Opptur er ikke årsaken til dette, men tanker og ideer er kommet med ved utforming av programmet.

Ved spørsmål om hvilke utfordringer eller hindringer som står i veien for å endre praksis i organisasjonen, var det noen som mente å ha politiske utfordringer. En opplevde også å ha hindringer eller utfordringer innen egen bransje, i form av lobbyister eller de i bransjeorganisasjonen som påvirker de politiske miljøene.

På organisasjonsnivå tar vi utgangspunkt i Peter Pruzans arbeid, hvor han hadde som mål å bidra i utviklingen av et humanistisk, demokratisk og bærekraftig fundament for økonomi og ledelse.

Han tar for seg tre ledelsesteorier; Scientific management (effektivitet og lønnsomhet), verdibasert ledelse (fellesskap, medansvar) og organisk holistisk ledelse (samfunnsoppdrag og kvalitativ utvikling). Holistisk ledelse er også et spennende grunnlag for spirituell ledelse.

De fleste bedriftene befinner seg innenfor Scientific management. Mange var opptatt av effektivitet og lønnsomhet i bedriftene, og ga uttrykk for at dette var en forutsetning for å drive lønnsomt og kunne skape verdier til eierne. Likevel driver alle organisasjonene i undersøkelsen vår en form for verdibasert ledelse. De tar utgangspunkt i at de har et felles ansvar i bedriften. Alle bidrar og kommer frem til løsninger i fellesskap.

Etiske verdier blir vektlagt og får enn større betydning enn kun inntjening til bedriften, uten at det dras like langt som innen organisk holistisk ledelse.

Er organisk holistisk ledelse og spirituell ledelse en nødvendighet for å kunne drive innen økologisk økonomi?

Når vi er på organisasjonsnivå ser vi også på bedriftens samfunnsansvar.

Samfunnsansvar handler om å ta sosiale og miljøvennlige hensyn utover det som er pålagt ved lov. Carolls ansvarspyramide består av økonomisk, juridisk, etisk og filantropisk ansvar, som viser at bedriftene har et sosialt ansvar som går utover bedriftens egen vinning. Carroll mener at disse må oppfylles samtidig.

Flere av deltakerne på Opptur har blitt mer bevisst betydningen av å kunne bidra til lokalsamfunnet. I noen tilfeller bidrar selve produksjon i bedriften til lokalsamfunnet, mens andre bidrar i form av å være sponsor. En bedrift bidrar til ansatte internt i bedriften i form av goder som betalt trening og sommerjobb til barn av ansatte. Disse tiltakene kan på ulike nivå skape godt omdømme, ”goodwill” og lojalitet til bedriften.

En bedrift valgte og sertifisere seg spesifikt innen samfunnsansvar, mens andre støttet ulike lokale lag og foreninger.

Som vi ser har mange av deltakerne utvidet sitt samfunnsansvar i bedriften, etter deltakelse på Opptur. Flere uttrykker at lønnsomhet er viktig, men ser nytten av å støtte lokalsamfunnet. Kunnskap og bevisstgjøring gjennom programmet har bidratt til at det tas større etisk og filantropisk ansvar. Lederne er blitt bevisste betydningen av felleskap og medansvar for bedriften.



(Foto: Kristin Kristensen, fra Opptur Innsteg)

4.2.7 Økonomi (makro)

Når vi snakket om ledelsesfilosofi var vi også så vidt innom økonomi. Derfor var det interessant å se hvilken økonomi, systemer og eventuelt politiske bestemmelser som ble vektlagt i bedriften. Myndighetene stiller strenge krav innenfor noen næringer. De blir regulert av det offentlige gjennom krav, lover og forskrifter. En av bedriftene dette gjelder føler ikke at kravene tres nedover hodene på dem, men at dette er til hjelp da det også stilles krav om dette fra samfunnet. Private bedrifter bruker også sertifiseringsordninger og kravspesifikasjoner som et middel for å oppnå «goodwill» hos offentlige myndigheter. Noen hadde erfaring med at det er lønnsomt å treffe på miljøriktige valg, når bedriften ser at de tjener penger, er det lettere å få gjennomslagskraft.

En annen bedrift har jobbet aktivt i et tiår for å påvirke politikerne til å bevege samfunnet i riktig retning, men de føler ikke at de får gjennomslag for sine synspunkter. Bedriften opplever at det gis signaler om at norsk næringsliv faktisk går lenger enn politiske miljøer. Norsk næringsliv er villig til å gjøre det som er nødvendig for å sette nasjonen i bevegelse.

En bedrift synes at kravet om å tjene penger i et kapitalistisk marked, har endret driften dramatisk. Det er også utfordrende å ta vare på verdiene, når de blir «tvunget» over i et kapitalistisk marked. Flere av bedriftene er kapitalistisk i utgangspunktet, hvor målet er å tjene penger. Samtidig prøver de å gjøre miljøriktige valg, og redusere negative konsekvenser. De vil da befinne seg mer eller mindre innenfor grønn økonomi. Det kan også være mulig å tjene penger på miljøriktige valg.

En deltaker mener det er et feilspor å adskille grønn og økologisk økonomi. Det er vanskelig å slippe det grønne og komme over i det økologiske sjiktet, da økonomien må gjennomsyre hele virksomheten på bedriftsnivå. Han tror ikke på fremvekst av økologisk økonomi om det ikke er lønnsomt. Bedriftene er avhengig av vekst og lønnsomhet.

Innen offentlig virksomhet er det åpenbart at det er andre hensyn som styrer bedriften enn de rent økonomiske. Av og til blir det kanskje tatt for lite hensyn til økonomien.

Nesten alle bedriftene svarer at de er avhengig av å skape verdier for eierne, og er i så måte kommersielle bedrifter. Unntaket er en offentlig organisasjon, som ikke er en profitert organisasjon, men forholder seg til vedtatte budsjetter. En samvirke organisasjon befinner seg

et sted midt i mellom. De er en profitt organisasjon, uten at de har noen form for profitt press, hvor økonomien går tilbake til samfunnet i form av produksjon.

Vi ser at de fleste bedriftene veksler mellom klassisk og neo-klassisk økonomi. Samtidig er de sitt ansvar bevisst i forhold til miljø- og samfunnsansvar. De forsøker å ta naturen og kulturen inn i økonomien, noe som kjennetegner grønn økonomi.

De forsøker å redusere negative miljøkonsekvenser, samtidig som de er avhengig av å drive kommersielt og tjene penger til bedriften og eierne.

En svarer slik; ”vi prøver å effektivisere i alle ledd, og være bærekraftig i alle ledd, men økonomien må være med oss for å videreutvikle oss”.



(Foto: Kristin Kristensen, fra Opptur Innsteg)

Når vi så på de ulike stadiene innen økonomiske systemer, tok vi utgangspunkt i Kenneth E. Bouldings teorier. Boulding delte økonomien inn i tre ulike faser; klassisk økonomi, neo-klassisk økonomi og økologisk økonomi.

Mange av bedriftene har fokus på inntjening og avkastning til eierne, og befinner seg derfor innen klassisk økonomi.

Men samtidig ser vi at de er opptatt av nytte for flest mulig, og heller dermed mot neo-klassisk økonomi. Utfordringen er at man må bruke stadig flere ressurser for å opprettholde inntjening. Det kan virke som de står med en fot i klassisk økonomi og en fot i Neo-klassisk økonomi.

Enkelte gjør seg tanker om økologisk økonomi, men blir stoppet opp i prosessen av ulike hindringer. Økologisk økonomi fokuserer på samspill mellom mennesker, samfunn, økonomi og kultur.

4.3 Framtid

Vi avsluttet intervjuet med fokus på fremtiden. Hva bidro lederne til for fremtidig endring? Her får vi svar som: ”Forutsetning å tenke miljø i alt vi gjør” og ta mer bevisste valg, ”Være en pådriver til samspillet mellom økologi, natur og samfunn”, ”stimulere kunder til å resirkulere våre produkter” og begrense negative konsekvenser, og ”opprettholde miljøsertifisering, selv om vi møter motgang”.

En bedrift vil gå enda lenger enn de har gjort til nå: ”Vi må tørre å differensiere, og bli 100% fornybar i alt vi gjør over hele linja”. Samtidig jobber de aktivt med å redusere utslipp, i forhold til bestemmelser fra staten. De jobber hver dag med de tre hovedpunktene i EUs fornybardirektiv. Det er stort sett politisk enighet om miljø innad i bedriftene.

En deltaker vil ha mer fokus på opplevelser og mestring blant ansatte.



(Foto: Kristin Kristensen, fra Opptur Langt bort)

En annen svarer at han vil jobbe med positive holdninger til endringer, og at involvering av ansatte er blitt viktigere for meg som leder. En har som mål å bli flinkere å få medarbeiderne med på belysning av problemstillinger og løse disse. Her er det også et ønske om mer etikk inn i bedriften, at man kan gi mer tilbake til samfunnet, og ikke bare tenke profitt.

På spørsmål om hva som hindrer framtidige handlingsendringer, svarer de at økonomi kan være en utfordring. Man må prestere økonomisk hele tiden, for å øke verdien til eierne. En beskriver dette som ”profittjag”. Profitt og maksimering kan oppleves som en bremsekloss. Sitat fra deltaker: ”Samtidig koster miljøsatsing penger, og er absolutt ikke gratis”. Noen ganger velger bedriftene å gå langt over kravene som stilles, for å tjene penger. Dette blir da økonomistyrte. Bedriftene er avhengig av positiv omtale og omdømme. Det vil alltid være prioriteringer hvor valg må gjøres.

Andre hindringer kan være teknologiske utfordringer, hvor de er avhengig av penger for å utvikle nytt. Noen drar frem krav fra samfunnet, eller politiske beslutninger som gir store konsekvenser for bedriftene både positive og negative. I det hele og store er det mange og sammensatte utfordringer for en bedriftseier, for å kunne gjøre miljøriktige valg.

Opptur er med på å bevisstgjøre og rette mer fokus på økologisk økonomi, og at samarbeid mellom ulike aktører er viktig og veldig bra.

5.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

Ut fra hva vi har funnet gjennom spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene kan det være vanskelig å si at Opptur direkte eller alene har bidratt til økt kunnskap og endringer i holdning i forhold til miljø og samfunnsansvar, og at dette gir en adferd som endrer praksis i organisasjonen. Men Opptur har bidratt i større eller mindre grad.

Behovet blir stadig større med folk med denne kompetansen. En annen påpeker at utdanningsinstitusjonene i Nord-Norge har en unik mulighet til å satse på økologisk økonomi.

Når vi tok for oss bakgrunnen til deltakerne på Opptur hadde de alle deltatt på Hovedprogrammet eller lignende internsamling gjennom nnl.

Flere av dem som hadde valgt programmet, følte at de hadde miljø i blodet, en holdning mot grønt, natur, friluftsliv, fiskeri, landbruk, og noen hadde vokst opp på gård og vært bonde.

En av deltakerne uttrykte det på en sammenfattende måte:

”Det mest fasinende var jo opplegget, samspillet, naturen, opplegget og ledelses biten, helt andre læringsrammer, det var vell egentlig den viktigste årsaken til at man utvikler seg videre gjennom et sånt type program”.



(Foto: Kristin Kristensen, fra Opptur Våtsamling)

Opptur bidrar positivt til økt fokus på miljø- og samfunnsansvar både direkte for deltakerne og indirekte for bedriften. Noen deltakere opplever også hindringer for å kunne iverksette miljøtiltak de egentlig ønsker. Dette er hindringer som økonomi, teknologi, myndighetsstyrte forskrifter og bestemmelser, og til en viss grad politiske beslutninger på ulike nivå – i bedrift, bransje, og hos offentlige myndigheter på alle nivå. En hindring kan også være krav som stilles fra omgivelser og samfunnet. Hindringer kan skape frustrasjon, eller at man velger å forholde seg til det som noe man ikke kan gjøre noe med.

Gjennom undersøkelsen ser vi at praksis i organisasjonen samsvarer med de funn vi finner hos deltakerne, det at engasjementet rundt miljø- og samfunnsansvar styrkes. Man gjør tiltak for å redusere negative konsekvenser på miljø og samfunn. Noe som kan indikere at bedriften handler innenfor grønn økonomi. I tillegg benyttes slike tiltak for å oppnå ”goodwill”, omdømme og større inntjening.

En av deltakerne syntes ikke man skulle skille på grønn og økologisk økonomi, men at man skulle se på det i en sammenheng. Innen grønn økonomi er økonomien viktigst, og de andre delene justeres innenfor økonomien. Mens innen økologisk økonomi er alle delene like viktige – økonomi, natur og kultur, og endringer må skje på alle nivå. Altså vil man se på begge former for økonomi samtidig i større eller mindre grad. Dette vil kun være mulig i en overgangsfase, hvor enkelte deler er grønn mens andre kan være økologisk.

Økologisk økonomi forutsetter at man verdsetter økonomi, natur og kultur like mye. Dersom man ikke er nådd dit, er vår oppfatning at man fortsatt befinner seg innen grønn økonomi.

Vi ser at deltakerne har oppnådd økt kunnskap som styrkes og i noen tilfeller bidrar til endring i holdning i forhold til miljø og samfunnsansvar. Selv om deltakerne har økt kunnskap og bevissthet i forhold til sin holdning, ser vi at det er vanskelig å skape en adferd som endrer praksis i organisasjonen.

Når vi ser på de store trekkene, og på individnivå befinner deltakerne seg på etikerens innen Kirkegaards filosofi om de tre ulike livsformer. Vi ser deltakerne er selvstendige og har fri vilje. Samtidig har de sterke normer og verdier utover seg selv, for eksempel rundt miljø og samfunn.

På organisasjonsnivå befinner bedriften seg innenfor verdibasert ledelse. Her ser vi at det legges vekt på fellesskap og medansvar. Etske verdier blir vektlagt og får en større betydning enn kun inntjening til bedriften.

Bedriftene ser nytten av å ta sosiale og miljøvennlige hensyn utover det som er pålagt ved lov, de tar et større samfunnsansvar.

Når vi ser på de økonomiske systemer befinner bedriftene seg innenfor klassisk økonomi, hvor de er opptatt av å skape verdier og avkastning til eierne. Samtidig er de opptatt av nytte for flest mulig, og heller mot Neo-klassisk økonomi.

For å oppnå endring i holdning og handling kreves det samspill på alle tre nivåer, som beskrevet over. Undersøkelsen viser at deltakerne klarer oppnå endring i holdning på individ nivå. Men det er vanskelig å oppnå endringer på organisasjonsnivå på grunn av de befinner seg innenfor et økonomisk system hvor det viktigste er å oppnå inntjening og avkastning til eierne.

Det kan se ut som at for å kunne oppnå endring i handling forutsettes det at man må ha endring på alle nivå. Derfor er det vanskelig å oppnå en adferd som endrer praksis i organisasjonen.

For å imøtekomme miljø utfordringene i samfunnet må man over i en økologisk økonomisk tankegang. Dette krever at vi på individnivå søker å samarbeide i nettverk.

På organisasjonsnivå tror vi derfor det er nødvendig å bevege seg mot organisk holistisk ledelse og spirituell ledelse, for oppnå overgangen til økologisk økonomi.



(Foto: Kristin Kristensen, fra Opptur Kaldsamling)

6.0 VEIEN VIDERE

Etter å ha jobbet oss gjennom denne oppgaven vil vi se på veien videre. Vi vil først se på Opptur programmet innenfor nåværende rammeverk og videre i et økologisk økonomisk perspektiv.

Er det meningen at Opptur skal bidra til ny kunnskap som endrer holdninger hos deltakerne, og som igjen endrer praksis i organisasjonen? Eller holder det at deltakerne utvikler seg innen sine allerede eksisterende forståelsesrammer?

Opptur er et annerledes lederprogram som kombinerer fag og opplevelser, hvor målet er lederutvikling. Det vi har undersøkt er om Opptur bidrar til økt kunnskap og endring i holdning i forhold til miljø og samfunnsansvar, og om dette gir en adferd som endrer praksis i organisasjonen. Selv om dette ikke er målsettingen for Opptur programmet.

Om man tenker utvikling og tenker nytt, hadde det da vært hensiktsmessig at målet med Opptur var å endre forståelsesrammen hos deltagerne og videre kunne bidra til å endre selve systemet. Det hadde helt klart vært positivt i et økologisk økonomisk perspektiv, og programmet kunne gitt et bidrag og et eksempel til hvordan dette kan løses.

Vi avslutter med et fremtidsrettet sitat fra en av deltakeren:

” Det e en bevegelse på gang som e positiv, som e bra. Flere kommer med”.



(Foto: Kristin Kristensen, fra Opptur Tørssamling)

6.1 Opptur innen for nåværende rammeverk

Vi vil først se på Opptur innenfor nåværende rammeverk, hvor målet er lederutvikling. Opptur er en reise i deg selv, en reise i felleskap og samspill, en reise i tenkemåte og dannelse. Det er en ”dannelsesreise” der du er pensum, naturen er rammen og utgangspunktet er undring over og ønske om positiv utvikling av den virkeligheten vi er en del av.

Gjennom Opptur arbeides det med utvikling innenfor fem hovedområder/tråder.

Tenke gjennom, utvikle og endre egen levemåte. Utvikle ferdigheter, stil og handlekraft i eget lederskap. Forbedre og skape ny retning i kultur, tenkemåte og drivemåte i egen virksomhet. Utfordre tidsånden, reflektere og arbeide med nye tanker innenfor filosofi, økologi, natur, kultur og miljø. Utforske og oppleve naturen og øve på samspill sammen med andre ledere. Deltakerne ble spurt om hva de synes om Opptur programmet.

En deltaker var ”litt lei av å gå på sånne lederkurs hvor vi skal granske både hode og hjerne”. Kombinasjonen av teori og praksis syntes deltakerne var bra.

To deltakere bemerket at de kunne ønsket seg mer teori. Men med lange dager ser de problemet med å få til en 50/50 deling av aktivitet og teori. Når deltakerne kom inn etter en dag ute var de sliten og det var derfor vanskelig å ta innover seg enda mer teori. Om det skal bli plass til mer teori vil dette gå utover de praktiske øktene. Det kan føre til at de mister noe av det de praktiske øktene skal bidra til, mestring og erfarings basert læring.

Utvikling gjennom aktivitet var et av argumentene for forventning til programmet. Enkelte var spente på de fysiske utfordringene, og om de ble for store. Med forventninger om gode kulturelle opplevelser kombinert med læring, fysiske utfordringer, mellom menneskelige faktorer, nettverk og enkelte utrykte at de ønsket gjenoppta den gode ”ånden” fra Hovedprogrammet.

En hadde en klar forventning:

”Utfordrende og personlig triggering som vil gi bekreftelse på mine lederegenskaper og verdier”.

Deltakerne slik vi kan tolke ut fra intervjuene har fått økt fokus på de fem hovedtrådene i Opptur. De fleste har utviklet og endret egen levemåte gjennom bedre helse, tenker helhetlig og at alle utgjøre en forskjell. Om ikke alle har utviklet og endret seg, så har de tenkt gjennom, og blitt mer bevisst.

Alle uten unntak har fått en helt annen forståelse for medarbeideren og sier de tenker over hvordan andre oppfatter dem som leder.

De synes det er viktig å ta vare på lokalsamfunnet, kulturen og naturen, og hvordan virksomheten drives, selv om det ikke er alt de er ”herre” over.

Langsomheten ute i naturen, har åpnet øynene på alle, og har gitt de nye tanker innenfor filosofi, natur, kultur og miljø. Alt dette gjennom samspillet med de andre deltakeren.

Opptur programmet bidrar til utvikling på individnivå og bidrar indirekte til utvikling i bedriften. Det kan virke som bedriften som deltok med alle på Opptur, har fått større utbytte på bedriftsnivå. Når man er flere i lag, er det lettere å få endring til neste nivå, for eksempel fra scientific management til verdibasert ledelse.

Opptur er et program som har bidratt til personlig utvikling hos den enkelte.

Sitat fra deltaker: ” Det var jo ikke sånn at vi gjorde det unna over et kvartal, vi peisa jo av gårde og brukte to år. Og det er klart som menneske utvikla du dæ”.

Slik vi ser det har Opptur oppfylt sin målsetting med lederutvikling på individnivå.

6.2 Opptur i et økologisk økonomisk perspektiv

Om man ser på selve Opptur programmet, er dette et program som er mer praktisk og retter fokus mot økologisk økonomi. Her er samarbeidet mellom nnl og Universitetet i Nordland veldig bra. Når vi intervjuet deltakerne var de veldig positive i omtalen av programmet.

Sitat fra deltaker: ”Økologisk økonomi kan i dag virke veldig spisset og smalt, men om du ser litt i krystallkula, en viktig framtid”.

I Opptur programmet finner vi elementer av utfordringer som må overkommes, og kan bidra til å skape mestring. Utover dette er programmet en fantastisk reise og en bevisstgjøring på naturen, kulturen, og egne verdier.

I et økologisk økonomisk perspektiv får deltakerne på Opptur ikke utført noen større endringer på bedriftsnivå. Dette fordi de fortsatt må forholde seg til eksisterende økonomiske system, hvor det viktigste blir å bidra til økonomisk vekst for eierne av bedriften.

Dersom Opptur skal bidra i et økologisk økonomisk perspektiv, må man endre fokus. Det blir da viktig å løfte blikket utover de fire veggene i bedriften, og se opp og utover. Man må tenke nettverk og se hvem man kan samarbeide med på flere nivåer.

Opptur slik det fremstår i dag, bidrar til endring innenfor systemet. I et økologisk økonomisk perspektiv er det nødvendig med systemendring på makro nivå. Med det menes det at vi må gå over fra et økonomisk system til annet.

For å oppnå dette må det bidra til spenninger og snu elementer i programmet opp ned. Dette for å skape ”frustrasjoner” og gi deltagerne en vekker. Slik kan de komme over i en situasjon hvor akkomodasjon tar de over til et nytt nivå. De blir presset til ny læring innenfor en ny ramme.

Opptur bidro til at deltakerne så og fikk større forståelse for sine medarbeidere innad i bedriften. I et økologisk økonomisk perspektiv må man kunne se utover dette, for å oppnå samarbeid i nettverk.

Og helt til slutt siterer vi *dikteren Jan Erik Vold*:

DET ER HÅPLØST OG VI GIR OSS IKKE!

Litteraturliste:

Berg, Morten Emil (1987): Ledelse – en utfordring! Oslo: NKS-Forlaget.

Harris, Ted og Ann Lagerström. (2009): Kunsten å leve inderlig. Oslo: Cappelen Damm AS.

Ingebrigtsen, Stig og Ove Jakobsen. (1997): Markedsføring Teori og praksis i et kretsløpsperspektiv. Otta: Tano Aschehoug.

Ingebrigtsen, Stig og Ove Jakobsen. (2004): Økonomi, natur og kultur. Oslo: Abstrakt forlag as.

Ingebrigtsen, Stig og Ove Jakobsen (2006): Økonomi, natur og kultur, praktiske eksempler. Oslo: Abstrakt forlag as.

Jacobsen, Dag Ingvar (2005): Hvordan gjennomføre undersøkelser. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS

Jakobsen, Ove (2014): Økonomi og ledelse for et livskraftig samfunn og en bærekraftig natur. Nnl Hovedprogrammet 2014 (1):9

Jakobsen, Ove (2014): Økonomi og ledelse for et livskraftig samfunn og en bærekraftig natur. nnl Hovedprogrammet 2014 (1):13

Jakobsen, Ove (2013) Peter Pruzan. Pengevirke nr.1

The New Climate Economy Report. Washington: The Global Commission on the Economy and Climate, Rapport 2014.

Bærug, Sunniva Ottersen og Siv Sandvik. Juli 2014. Norske forbrukere føler klimaavmakt. Nedlastet 15. Oktober 2014. <http://www.nrk.no/norge/klimaavmakt-blant-forbrukere-1.11807823>

Juli 2007. Kunnskap – Holdning – Handling. Nedlastet 15. Oktober 2014. <http://www.rorg.no/Artikler/1594.html>

Stoknes, Espen. Desember 2014. Hvis det er så viktig hvorfor går det ikke inn? Nedlastet 20. Januar 2015. <http://klimafonen.no/hvis-det-er-sa-viktig-hvorfor-gar-det-ikke-inn/>

Vedlegg

Oversikt over vedlegg:

Vedlegg 1: Questback

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Fremtidsplan

Vedlegg 4: Om Stiftelsen Nordnorsk Lederutvikling

Vedlegg 5: Lederprogrammet Opptur



nnl

Opptur

I forbindelse med gjennomføring av masteroppgave i økologisk økonomi ønsker vi å undersøke om deltakelse på nnl`s lederprogram Opptur bidrar til økt bevissthet og endringer i holdning i forhold til miljø og samfunn, og gir dette en adferd som endrer praksis i organisasjonen?

Innledningsvis vil vi sende ut en kort spørreundersøkelse til alle som har deltatt på Opptur, hvor vi ønsker å oppnå en grov kartlegging av effekten av deltakelse. Videre vil vi velge ut noen bedrifter for dybdeintervju.

Vi vil sette stor pris på om du tar deg tid til de minuttene det tar å besvare denne undersøkelsen. Det vil også ha betydning for nnl med tanke på evaluering og utvikling av lederprogrammet.

Spørreundersøkelsen vil kun være for intern bruk i nnl. I masteroppgaven vil ikke intervjuobjektet eller bedrift kunne gjenkjennes.

På forhånd tusen takk!

Med vennlig hilsen
Barbro Holand, kontorleder nnl/student ved universitetet i Nordland
Mona Myrland, student ved universitetet i Nordland

1) * Hva er bakgrunnen/motivasjon for din deltagelse på Opptur?

2) * Har Opptur bidratt til at du har endret levemåte?

Ja Nei

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

• (

- Hvis "Har Opptur bidratt til at du har endret levemåte?" er lik "Ja"

•)

3) På hvilken måte?

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Har Opptur bidratt til at du har endret levemåte?" er lik "Nei"
-)

4) Kommentar

5) * Har Opptur bidratt til endring av dine grunnleggende verdier?

Ja Nei

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Har Opptur bidratt til endring av dine grunnleggende verdier?" er lik "Ja"
-)

6) Hvilke verdier er endret? Hvilke nye tanker og ideer har du fått?

Denne informasjonen vises kun i

forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
- Hvis "Har Opptur bidratt til endring av dine grunnleggende verdier?" er lik "Nei"
-)

7) Kommentar

8) * Har programmet medført til endring i måten du fremstår som leder?

Ja Nei

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
- Hvis "Har programmet medført til endring i måten du fremstår som leder?" er lik "Ja"
-)

9) På hvilken måte?

10) * Har deltakelse på Opptur bidratt til positive endringer i bedriften?

Ja Nei, men ønsker å gjøre endringer Nei, ingen endringer

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
- Hvis "Har deltakelse på Opptur bidratt til positive endringer i bedriften?" er lik "Ja"
-)

11) Hva er blitt bedre i bedriften?**Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen**

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Har deltakelse på Opptur bidratt til positive endringer i bedriften?" er lik "Nei, men ønsker å gjøre endringer"
-)

12) Hva ønsker dere å endre? Hvilke utfordringer/hindringer møter dere?**13) Kommentar****14) * Har programmet bidratt til at det tas mer hensyn til miljø og samfunnsansvar i din bedrift? (eks. miljøtiltak, miljøsertifisering, bidrag til lokalsamfunn)**

Ja Nei

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Har programmet bidratt til at det tas mer hensyn til miljø og samfunnsansvar i din bedrift? (eks. miljøtiltak, miljøsertifisering, bidrag til lokalsamfunn)" er lik "Ja"
-)

15) På hvilken måte?**Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen**

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Har programmet bidratt til at det tas mer hensyn til miljø og samfunnsansvar i din bedrift? (eks. miljøtiltak, miljøsertifisering, bidrag til lokalsamfunn)" *er lik* "Nei"
-)

16) Kommentar**17) * Vil du anbefale Opptur til andre ledere?**

Ja Nei

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Vil du anbefale Opptur til andre ledere?" *er lik* "Ja"
 - eller
 - Hvis "Vil du anbefale Opptur til andre ledere?" *er lik* "Nei"
-)

18) Kommentar

Vedlegg 2: Intervjuguide

(Programforløp Opptur – før, under, etter)

Problemstillingen er:

Bidrar deltakelse på nnl`s lederprogram Opptur til økt kunnskap og endringer i holdning i forhold til miljø og samfunn, og gir dette en adferd som endrer praksis i organisasjonen?

1. Innledende bakgrunn (Fakta spørsmål)

- Kan du si litt om deg selv, din rolle og bedriften?
- Har din bedrift et verdi grunnlag?
- Kan du fortelle litt om bedriftens samfunns ansvar, hvor er bedriften (før (etter opptur))?
 - Hvilke tiltak?

*(her kan vi få ut av dem hvor de er på **individ nivå**, styrt av andre, trofast mot systemer, mer rutine en eget valg – Det religiøse stadium: a – **Mikro**)*

2. Før Opptur: (mikro)

- Hva var din holdning til miljø og samfunnsansvar? (holdning)
- Hva/hvilke verdier var viktig for deg som leder før Opptur? (holdning)
- Kunnskap om miljø og samfunnsansvar før Opptur?

(hadde du hørt om Økologisk økonomi)

3. Opptur (Introduksjonsspørsmål)

- Kan du fortelle kort om din bakgrunn for deltagelse i ”Opptur”?
- Hvilke forventninger hadde du til ”Opptur”?

(lederutvikling, personlig utvikling, relasjonsbygging (kunnskap, natur, kultur, økonomi)).

Etter Opptur:

1. Kunnskap (mikro)

- Vil du si at Opptur har bidratt til **økt kunnskap** hos deg som deltager?

- Hvilken type kunnskap?

(ledelse, økonomi, miljø, samfunnsansvar)

- Hvilke aktiviteter i Opptur har bidratt til økt kunnskap?

(forelesninger, gruppearbeid, praktiske økter, friluftsliv)

2. Endring av holdning (mikro)

- Har opptur bidratt til kunnskap som har ført til **endring av din holdning?**

(dine grunnleggende verdier)

- På hvilke måte, hvilke nye tanker og ideer har du fått?

(natur, helse, medmenneske, miljø, ulike forutsetninger)

- Ikke endret holdning...

- Har verdiene dine blitt mer synlige? Er du blitt mer bevisst dine verdier?

3. Ledertype/ filosofi (mikro) - Individnivå

-Har programmet medført til endringer i måten du fremstår som leder ?

- På hvilke måte?

(mer empatisk, lytter mer, væremåte, tydeligere, tryggere, bedre til gjennomføring av endringer, mer bevisst, tilbakemeldinger, delegere, felleskap,)

-Ikke endret seg som leder...

- Kan du utdype dette?

4. Ledelsesfilosofi (meso) -Organisasjon

- Hvor er bedriften i dag med tanke på ledelsesfilosofi? (meso)

(tenker du mindre effektivitet og profitt (scientific management) er dere mer på felleskap, medansvar, utvikling til verdibasert ledelse)

5. Miljø og samfunnsansvar (mikro)

-Har kunnskapen du har tilegnet deg gjennom opptur **bidratt til økt**

kunnskap og endring i holdning i forhold til miljø og samfunnsansvar?

- Er du bevisst sammenhengen mellom økonomi, natur og kultur?

(Økologisk økonomi – verditriangelen, Grønn økonomi – kultur, natur inn økonomien. Markedsøkonomi - profitt)

- Har du tro på at du og/eller din bedrift kan bidra til et bedre miljø?

(Ja – hvordan /nei – hvorfor?)

- Har du tro på at du og/eller din bedrift kan bidra til lokalsamfunnet?

(Ja – hvordan /nei – hvorfor?)

6. Miljø og samfunnsansvar (meso -makro)

-Har Opptur bidratt til at det tas mer hensyn til **miljø og samfunnsansvar** i din bedrift? *(meso)*

-På hvilke måte?

(kunnskap gjennom opptur, lag, foreninger, kultur, idrett, miljøvalg, sertifiseringer) (caroll- filantropisk ansvar, hvilke økonomi økologisk?)

-Hva får din bedrift ut av det?

(filantropisk ansvar)

(er det lover og regler (makro) som gjør at man blir miljøsertifisert, ikke en egen holdning, men et krav ovenfra og ned. Forventning av hva andre tror er bra/lurt, blir vi for påvirket av det andre gjør, kan jo være bra i seg selv, om det er positivt)

-Ikke bidratt til mer hensyn til miljø og samfunnsansvar...

- Hvorfor?

(miljø fokus fra før)

7. Økonomi (meso)

- Hvilken type økonomi, systemer og eventuelt politiske bestemmelser blir vektlagt i din bedrift?

(klassisk økonomi (markedsøkonomi), Neo- klassisk økonomi (Grønn økonomi)

Økologisk Økonomi (natur, kultur og økonomi))

*(hvor er **bedriften** før programmet – **Meso** – Markedsøkonomi/Grønn*

*Økonomi/Økologisk økonomi) (Styrt av pålagte systemer/**politisk** – **Makro** – Klassisk økonomi/ Neo- klassisk økonomi/økologisk økonomi)*

8. Holdninger/ beslutninger (micro/meso/makro)

- Hva kan motivere til å tenke konsekvenser av dine/bedriftens handlinger?

- Hvor viktig er din egen overbevisning for å gjennomføre handling? (A&F, 1)

- Har konsekvensene for handlingen avgjørende betydning for hva du velger å gjennomføre? (A&F, 2)

- I hvor stor grad blir din handling påvirket av hva du tror andre mener? (A&F, 3)

- I hvor stor grad velger du å handle ut fra hva andre mener er viktig? (A&F, 4)

(Blir du motivert av egen tilegnet kunnskap, gjort deg opp en holdning, som gjør at du handler, eller blir du påvirket av hva du tror andre synes er lurt, eller hva andre forventer?)

9. Praksis i organisasjonen (meso)

-Har økt kunnskap og bevissthet gjennom Opptur endret praksis i organisasjonen?

-Hva er blitt bedre?

(blitt merbevist, helse for hele bedriften, miljø, fornybar samfunn, hele mennesket,

lokale kulturkrefter, miljøarbeid, lokalsamfunn, sosiale aktiviteter)

(Kretsløpsmodellen, input – output, har opptur gjennom naturen bidratt til at du ser alt i en større sammenheng)

-Ikke utført endringer men ønsker

(Har økt kunnskap, og endring i holdning, har en bra intensjon men får ikke satt det ut i handling.)

-Hvilke utfordringer/hindringer møter dere?

(tid, penger, bedriften er for statisk)

- Ikke oppnådd endringer – hvorfor?

(miljøperspektiv fra før)

10. Framtid

- Hva bidrar du som leder til for fremtidig endring?
- Hvilke endring skulle du ønske at du/bedriften kunne bidra til?
- Hva hindrer handlingsendringer?
 - Ønske om mer kunnskap?
- Har du noe mer du ønsker å fortelle? Noe som ikke er tatt opp?

Vedlegg 3: Fremtidsplan

Plan for videre arbeid med masteroppgaven i økologisk økonomi.

Oppgaver	Tid
1. I første omgang vil vi konkretiserer problemstillingen.	September
2. Utarbeide spørsmål til spørreundersøkelsen.	Oktober
3. Test av spørreundersøkelsen, vil den fungere slik vi har tenkt.	Oktober
4. Utsendelse av spørreundersøkelsen via questback.	Oktober
5. Bearbeidelse av svar questback.	Desember/Januar
6. Intervjuguide utarbeides.	Januar
7. Utvelgelse av intervjuobjekter.	Januar
8. Inngå avtaler med Intervjuobjektene.	Januar
9. Gjennomføring av intervju.	Januar/Februar
10. Bearbeide data.	Februar/Mars
11. Tolkning / diskusjon	April
12. Oppsummering / konklusjon	April
13. Veien videre	April
14. Ferdigstilling av oppgave	Mai

Vedlegg 4: Om Stiftelsen Nordnorsk Lederutvikling

Om nnl

Forretningsidé og kjernekompetanse

nnl driver leder- og organisasjonsutvikling for alle typer virksomheter i hele Norge. Med 16 erfarne medarbeidere er vi et sterkt fagmiljø innen ledelse. Siden 1986 har vi arbeidet med å fremme, tilrettelegge og drive lederutvikling over hele landet. Vi fremskaffer kunnskap innenfor organisasjon og ledelse, samtidig som vi praktiserer faget i et nært samspill med ledere og bedrifter.

Vi jobber med alle bransjer, både offentlig og privat virksomhet – i alle størrelser. Vårt formål er å fremme, tilrettelegge og drive lederutvikling. Vårt arbeid er befestet i verdibasert ledelse og bygger på humanistiske idéer. Vår aktivitetsbaserte pedagogikk tar utgangspunkt i kundens erfaring og lederhverdag. Nnl er et anerkjent, spennende fagmiljø som bidrar til bedre lederskap og et skapende fremtidsrettet samfunns- og næringsliv. Vi har i alle år arbeidet med forskning og utvikling innen ledelse og har utviklet anerkjente verktøy og indikatorer med utgangspunkt i norsk virkelighet.

Selskapets historikk, organisering

I snart 30 år har nnl utført oppdrag for store og små bedrifter, både nasjonalt og internasjonalt. nnl ble etablert 10. juni 1986, som en stiftelse – under navnet Stiftelsen Nordnorsk Lederutvikling. Stifterne var bedrifter, banker, fylkeskommuner, kommuner, høyskoler, forskningsinstitusjoner og universitet i landsdelen. Stifterne ønsket å utvikle ny kompetanse, og skape en sterkere kobling mellom akademia og næringsliv.

I dag jobber nnl innen 4 områder:

- **Lederutvikling:** vi tilbyr 3 åpne lederutviklingsprogrammer
Hovedprogrammet
Ledelse i Front
Opptur
- **Organisasjonsutvikling:** Vi tilbyr skreddersydde bedriftsinterne oppdrag for utvikling i både offentlig og privat sektor.
- **Tester og indikatorer:** Vi har utviklet egne arbeidspsykologiske verktøy som benyttes både på programmer, bedriftsinterne oppdrag og til øvrige kunder.

- **Lederrekruttering:** Vi bistår bedrifter i å kvalitetssikre rekrutteringsprosesser.

nnl skreddersyr programmer i samarbeid med kunden – fordi ingen virksomheter er helt like. nnl har gang på gang vist at vi ved å jobbe med folk og kultur i den sammenhengen de står i – evner å løse oppdrag på en bedre måte. I bunnen av dette arbeidet ligger nær tredve års systematisk erfaring. Vårt møte med kunden starter derfor ikke på «null», - det starter med en håndverkners kunnskap om hvordan en ny prosess skapes sammen med oppdragsgiver – hver gang. I dette møtet utvikles program og prosesser som er forankret i visjon og verdier, i strategi og kultur med fokus på hva vi er til for og hvordan vi skal lykkes med våre ulike oppdrag.

nnl går fra helhet til deler og tilbake til helheten igjen. nnl arbeider med produksjonsprosesser, verdikjeder og organisering – og mest av alt: Vi arbeider med folk! nnl er stadig i bevegelse, på jakt etter nye måter å jobbe på. Vi har ingen oppskrift på godt lederskap og vi vet at dagen i dag krever helt andre løsninger enn det vi så bare få år tilbake. nnl er opptatt av medarbeiderskap – hvordan vi kan få hver enkelt til å utvikle seg til sin beste versjon av seg selv. nnl tror ikke på individuelle vinnerrecepter – nnl tror at lag lykkes best som lag

Vi har helt siden etableringen i 1986 brukt betydelige ressurser på forsknings- og utviklingsarbeid. Vår arbeidsmåte og det vi ellers legger til grunn som prosessleder/veileder, er forsknings- og erfaringsbasert. Dersom det er ønskelig, vil vi oppgi forskningsmiljøer, litteratur og øvrige akademiske fundament for det vi har som basis for vårt arbeid.

Vi har vårt hovedkontor i Bodø, men driver en landsdekkende virksomhet med medarbeidere i Tromsø, Lærdal, på Østlandet og i Kristiansand.

Arbeidsformen baserer seg på erfaringslæring. Faglig sett vil samlingene bestå av faglige forelesinger/innspill, gruppearbeid, øvelser/oppgaver, erfaringsdeling, diskusjoner, prosjektarbeid mm. Aktivitetsbasert og opplevelsesbasert læring står sentralt. I tillegg arbeides det parallelt med praktiske utviklingsoppgaver for organisasjonen og den enkelte leder. I den grad det er praktisk mulig legges det inn kulturopplevelser som underbygger programmets intensjoner.

For nærmere informasjon om oss – våre program, medarbeidere, m.m., se våre nettsider: www.nnl.no

Vedlegg 5: Lederprogrammet Opptur

OPPTUR – et annerledes program i friske rammer

Gjennom OPPTUR arbeider vi med utvikling innenfor fem hovedområder/tråder:

- Tenke gjennom, utvikle og endre egen levemåte
- **Utvikle ferdigheter, stil og handlekraft i eget lederskap**
- **Forbedre og skape ny retning i kultur, tenkemåte og drivemåte i egen virksomhet**
- **Utfordre tidsånden, reflektere og arbeide med nye tanker innenfor filosofi, økologi, natur, kultur og miljø**
- **Utforske og oppleve naturen og øve på samspill sammen med andre ledere**

Opptur – en reise i deg selv, en reise i fellesskap og samspill, en reise i tenkemåte og dannelse.

Opptur er en «dannelsesreise» der du er pensum, naturen er rammen og utgangspunktet er undring over og ønske om positiv utvikling av den virkeligheten vi er en del av. Programmet skal være nyttig og bidra til utvikling av deg selv og virksomheten du er leder i. Det er et mål å skape evne og motivasjon for ny forståelse, ny læring, endring og forbedring.

Du blir utsatt for annerledes dager, friske «naturlige» rammer, spennende kulturopplevelser, topp faglige bidragsyttere og erfarne veiledere. Og, ikke minst – erfarne og frimodige med-ledere som blir viktige bidragsyttere til din egen utvikling.

Som en GRÅ RENNING i VEVEN ønsker vi at OPPTUR for deg skal være en utvikling i din dannelse, din tenkemåte og en god reise i deg selv. Vi har ambisjoner om at du skal bli en bedre leder og leve et bedre liv etter å ha deltatt på OPPTUR-

Videre vil OPPTUR være en varig og nyttig referanse for tenkemåte, veivalg og handling i lang tid etter at programmet er avsluttet.

Fag og tema i Opptur

I OPPTUR – som i alle nnl sine program – arbeider vi erfaringsbasert. Vi lærer gjennom små og store opplevelser, menneskelige møter, møter med naturen, samtaler, refleksjoner og oppdagelser i og utenfor oss. Det er i øyeblikkene læringen ligger. I tillegg til mer tradisjonelle undervisningsformer vil vi møte ny kunnskap gjennom øvelser ute og inne, case-studier, film, foto, egne foredrag og ikke minst gjennom skriving av egen bok – BLÅBOKA, fra deg til deg.

Innenfor de fem trådene ligger det ulike tema vi vil arbeide med i løpet av de 28 månedene programmet varer.

Tenke gjennom utvikle og endre egen levemåte

- Et rikt helhetlig liv – passe fart og passe dose
- Nærhet og nærvær. Sanselighet, inderlighet og åndelighet
- Helse og trening
- Personlig utvikling. Prioritering og handling
- Natur og kultur i eget liv
- På leit etter mening
- Å ta utfordringer

Utvikle ferdigheter, stil og handlekraft i eget lederskap

- Ledelse – fag og ferdighet
- Din lederstil slik du selv og dine medarbeidere opplever den
- Forbedring og utvikling av egen lederstil
- Læring og utvikling av mennesker,
- Mor og mestring. Å våge å velge
- Adferd i medgang og motgang
- Å skape oppslutning og entusiasme

Forbedre og skape ny retning i kultur, tenkemåte og drivemåte i egen bedrift

- Mennesker og virksomheter i møte med kultur og natur
- Muligheter, elementer og virkemidler i utviklingen av en god bedriftskultur
- Kulturutvikling i praksis
- Helsefremmende arbeidsplasser
- Verdibasert Ledelse omsatt i handling
- Etikk – tanke og handling
- Årshjul for kultur og natur i en moderne virksomhet

Utfordre tidsånden, reflektere og arbeide med nye tanker innenfor filosofi, økologi, natur, kultur og miljø

- Leder, filosof og tenker
- Trender og tidsånd
- Økologisk økonomi
- Økonomi - mål eller virkemiddel
- Virksomheter i nettverk
- Om å forstå og utvikle virkeligheten- brikke eller aktør
- Utvikling av miljø og samfunn- lokalt og globalt

Utforske og oppleve naturen og øve på samspill summen med andre ledere

- Egen adferd i møte med andre ledere
- Inspirasjon og motivasjon
- Hva kjennetegner en god ledergruppe
- Kommunikasjon
- Observasjon og tilbakemelding
- Nærhet, forpliktelse og tilhørighet til oppdraget og medspillere
- Nettverk
- Personlighet og type

**«En sanhet
som en opdager
med sine øine,
om den enn er ufullkommen,
er verd ti sanheter
som en får fra andre;
for foruten
å øke ens kunskaper,
har den også øket ens
evne til å se»**

Fridtjof Nansen

