



Lederskap i praksis, hva er vårt mål med Ryla

Styreseminar 10.04.21

Torbjørn Skogsrød

Hvem er Torbjørn



- Utdannet ved NTNU, Høgskulen i Volda, UI Forsvaret, Topplederutdanning Nordvestforum
- Dekan TØL, HIG i Gjøvik (11 år)
- Instituttleder IVB, IV fakultetet NTNU (5 år)
- Drevet med ledelse i Industribedrifter og Akademia på mange nivå i 35 år (utviklingssjef, teknisk direktør, administrerende direktør)
- Vært leder i mange land, Norge, Finland, Tyskland, Kina
- Drevet egen industriell virksomhet
- Drevet som konsulent innenfor Organisasjon og Ledelsesfagene

Min Læringshistorie



- Bakgrunn fra speideren og forsvaret
 - Utgangspunktet ble autoritært, lederstilen var instruerende og egentlig truende.
 - Visste lite om egne preferanser og lite om andre måter å se verden på.
 - Hadde liten bevissthet på hvorfor jeg ville eller ikke ville være leder.
- Oppvåkningen kom etter en 360 grader evaluering
 - På dette tidspunktet var jeg Utviklingssjef i Glamox fabrikker i Molde (ca 30 år)
 - Jeg oppdaget at mine medarbeidere var engstelige for å gjøre feil, litt redd meg, og jeg var ikke den populære respekterte lederen jeg selv trodde jeg var.
 - Dette var en tur i kjelleren
- Startet topplederutdanning, studerte psykologi og skapte et grunnlag for å lære hva ledelse dreier seg om
 - I årene som fulgte hadde jeg en rekke lederposisjoner i inn og utland
 - Forsto at ledelse i høyeste grad er situasjonsbestemt
 - Forsto at ledelse handler om personlige egenskaper og ønsker, men er også i høy grad kunnskapsbasert

Hva er ledelse



Spørsmål vi ser på i RYLA er:

- Kan alle bli gode ledere, eller er det først og fremst avhengig av personen?
- Vet vi noe sikkert om hva som er god ledelse?
- Hvem passer til å være leder?
- Hva er fordelene og ulempene med det å være leder sånn rent personlig?



De viktigste egenskapene/Innsikter?

- Forstå egne og andres preferanser
- Evne til å stadig lære av sine egne erfaringer, og gjennom selvinnsikt utvikle egne sterke og svake sider i en positiv retning.
- Hovedfokus må være det du selv er best på
- Forstå hva som motiverer andre og utnytte forskjellighet.

Et innblikk i Typer og typologier



En beskrivelse av
preferanser gjennom den
Jungianske Type Index

Typetabellen

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

ekstrovert E ————— I Introvert

energilinjen



Sansing S ————— N iNtuisjon

oPpfattelseslinjen

Tenkning T ————— F Følelse

avgJørelseslinjen

avgJørelse J ————— P oPpfattelse

organiseringslinjen



TENKING
Tendenser/Karakteristika



Lar seg lede av logikk

FØLELSE
Tendenser/Karakteristika



Lar seg lede av personlig
overbevisning.

Generell bruk av forsvarsmekanisme



- Jung postulerer at vår viktigste drivkraft er angst.
- En lite differensiert preferanse vil kunne skape mer angst enn en differensiert preferanse.
- Min hypotese er at personer med lite differensierte preferanser vil ha en høyere generell bruk av forsvarsmekanismer, enn personer med en høyt differensiert preferanse.

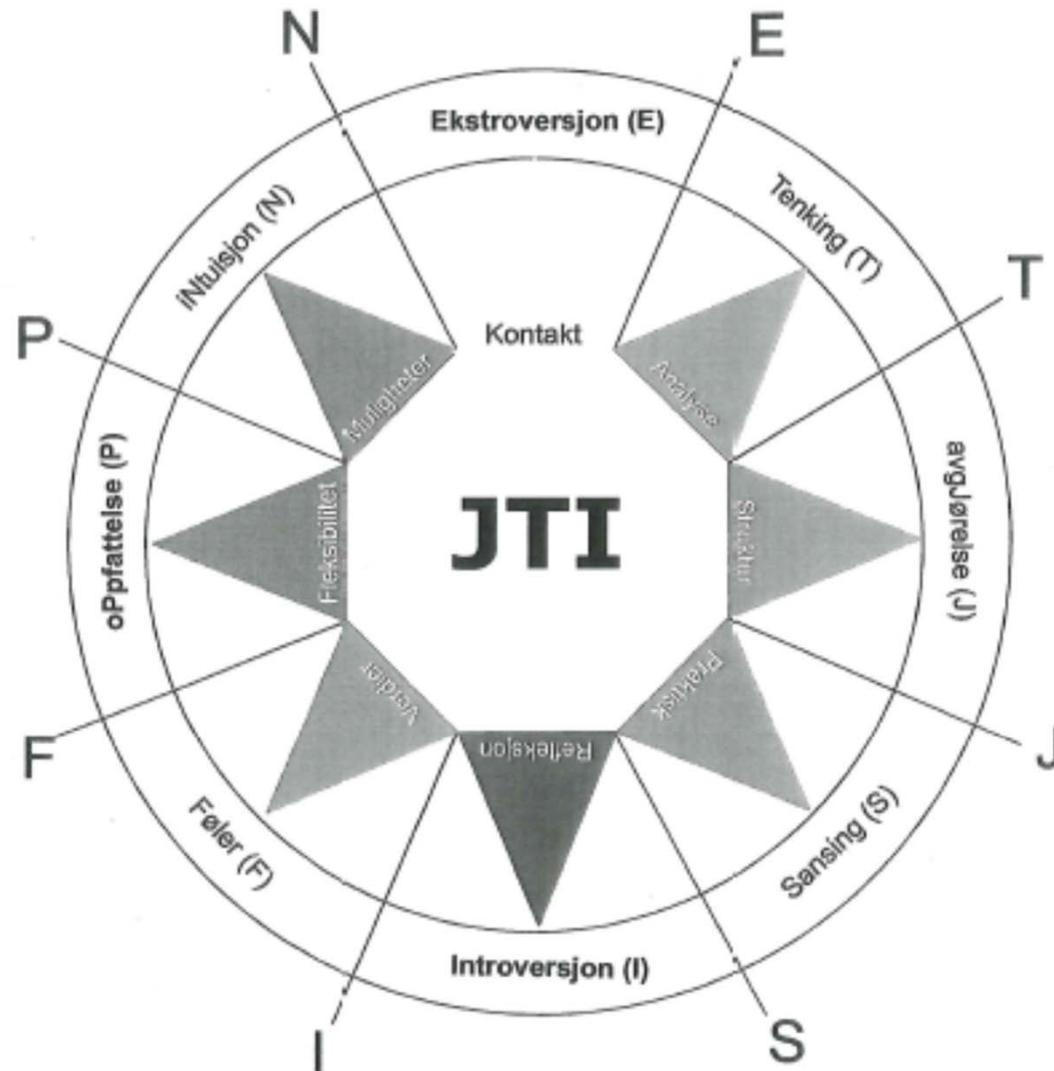
Spesifikke forsvarsmekanismer -



- *S - Kompensering* (compensation); intensive forsøk på å korrigere, eller å finne et tilfredsstillende substitutt for en virkelig eller innbilt mangel.

Sanseren bruker kompensering, fordi de er opptatt av sine erfaringer som har reddet dem mang en gang. Når presset øker, er de av den oppfatning at de ikke har gjort nok. De kompenserer ved å gjøre mer av det de allerede har gjort. Andre kan oppleve dette som en masete, og tydelig spesifikk konsentrasjon om oppgaven. Arbeidet med oppgaven binder angsten.

Team-bidrags kompasset



Skal jeg bli leder?



- Leder i Norge
 - Små forskjeller mellom folk, respekt er i stor grad knyttet til annet enn karriere.
 - Krever en involverende stil, samarbeid er viktig. Den norske modellen avgjørende.
 - Motivasjonen henger nært sammen med felles verdier og respekt for hverandre.
- Utfordring for ledere i Norge
 - Ledelse er ofte en ensom historie, man kan ikke gjøre alle tilfredse.
 - Lederyrket må være indre motivert, med at man mener man kan være med å gjøre forskjell, og sørge for et bedre og mer bærekraftig samfunn.
 - Lange dager med relativt lav inntekt i forhold til ansvar og tid nedlagt

Situasjonsbestemt ledelse



- Leder i Kina
 - Staten, den «skjulte» sjefen
 - Korrupsjon til tross for «dødsstraff»
 - Kulturforskjeller av meget betydelig omfang. Personlig vinning avgjørende for folk, mye som i Østblokken. Personlige kontakter og landsbyen avgjørende.
 - Stor fattigdom, som ble avgjørende for driften av fabrikken
 - Etske og moralske forhold det var vanskelig å forholde seg til.

Situasjonsbestemt ledelse



- Leder i Belgia/Tyskland
 - Sjefen har mye mindre å spille på enn i Norge.
 - Sosiale forskjeller er store, Sjefer i næringslivet er opphøyde personer med store selvbilder og ditto lønn.
 - Prestasjonskravene er enorme og familie og samfunnet er innrettet på dette.
 - Har blitt korrigeret av min styreformann fordi jeg hadde et for familiært forhold til egen ledergruppe og ansatte.
 - Ansatte i produksjonen følte i langt mindre grad at de hadde medvirkning i utviklingen.
 - Ansatte var allikevel superlojale mot egen bedrift, og i langt større grad en vi er vant med i Norge.
 - Korrupsjon var utbredt
 - Lønn og frynsegoder var fantastiske

Situasjonsbestemt ledelse



- Leder i Akademia
 - Mest utfordrende lederposisjon jeg har hatt
 - Den absolutt mest spennende lederposisjon jeg har hatt
 - Lav styrende adferd, relativt høy støttende adferd
 - Fantastisk spennende personer som medvirker til et betydelig bedre resultat enn forventet
 - Personlige konflikter et problem
 - Utnyttelse av systemet, stor frihet til enkelte, en frihet systemet er avhengig av for å lykkes.



Kjernen i ledelse:

- Ta ansvar for å levere resultater
- Arbeide gjennom medarbeidere
- Være coach og utvikle sine medarbeidere

Populært uttrykt er kjernen i ledelse å skape fremtiden gjennom sine medarbeidere og ta ansvar for resultatet.

Hva er ledelse



Den tradisjonelle organisasjon	Den nye organisasjon
<p>Stabilitet Hierarki Jobbe fra 09.00–16.00 Gjøre som sjefen sier</p> <p>Produksjons- og rutineorientert Følge reglene. Holde seg til rutinene Fokus på jobben som skal gjøres Lønn etter ansiennitet og utdanning</p> <p>Lederne tar beslutningene Homogen arbeidskraft Permanente jobber</p>	<p>Endring. Dynamikk. Flexibilitet Team. Nettverk. Virtuell organisasjon Jobbe når og hvor som helst Involvering. Ta ansvar. Forplikte seg</p> <p>Kunde- og medarbeiderorientert Læring. Se nye muligheter Fokus på resultatene Lønn etter resultater</p> <p>Medarbeidere deltar ved beslutninger Hetrogen arbeidskraft Jobbrotasjon</p>

LEDERSTILER



- TO HOVEDRETNINGER

RELASJONSORIENTERT

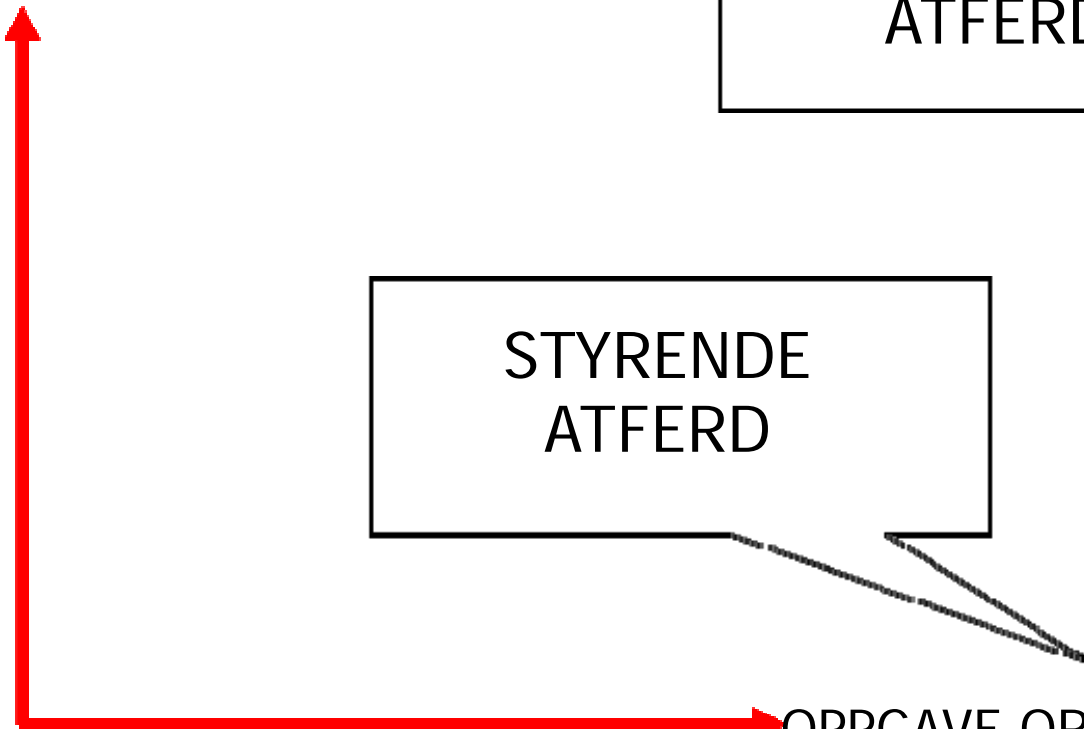
Demokratisk

STØTTENDE
ATFERD

STYRENDE
ATFERD

OPPGAVE ORIENTERT

Autokratisk





Forskerne Blanchard (1977) og Hersey (1987) har tatt utgangspunkt i begrepet lederatferd og trukket noen interessante konklusjoner

- Det finnes ingen bestemt, universell lederstil som passer i alle situasjoner
- God ledelse synes å være situasjonsbetinget
- Lederen må tilpasse sin lederstil til den foreliggende situasjon og medarbeider sin kompetanse og motivasjon

Ledelse og etiske valg

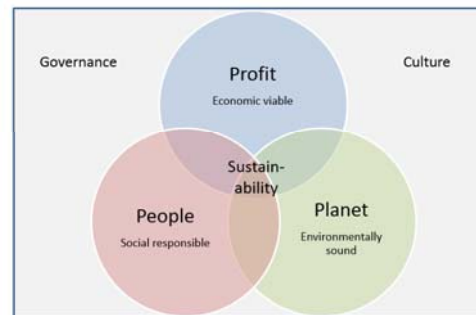


- Etikk, hva er det?
- Hva er Bærekraft. Hva mener vi med bærekraftig økonomi og samfunn?
- Etiske dilemmaer i dag!

Hva mener vi egentlig med bærekraft?



Triple Bottom Line



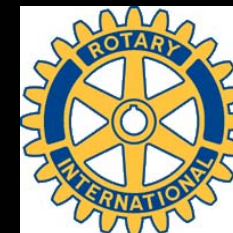
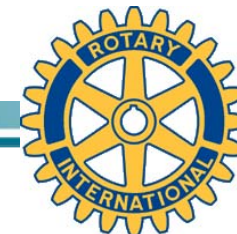


Photo: William Anders / NASA, 24 Dec 1968

I denne målestokken er tykkelsen på stratosfæren ca. 0,2mm

SDG Målene (FN sine bærekraftsmål)





Utviklingen er ikke god, forskjellene øker

Røde lys I alle regioner. I land og mellom land. Det er en nøkkelfaktor at alle har det grunnleggende. Slik det ser ut vil vi feile her.



Klarer vi ikke å stoppe oppvarmingen av jorda er dette en «showstopper»

Klimaendringen er en global utfordring, vi lykkes eller feiler som en planet. Når vi ikke får til dette er det en barriere mot å lykkes med de fleste andre målene..

Need holistic and global solutions



According to the Ministry of Environment and Food of Denmark report; Life Cycle Assessment of grocery carrier bags

Cotton bags must be used 7100 times to beat the plastic (PE) bag to have a better environmental effect



<https://www2.mst.dk/Udgiv/publicationer/2018/02/978-87-93614-73-4.pdf>



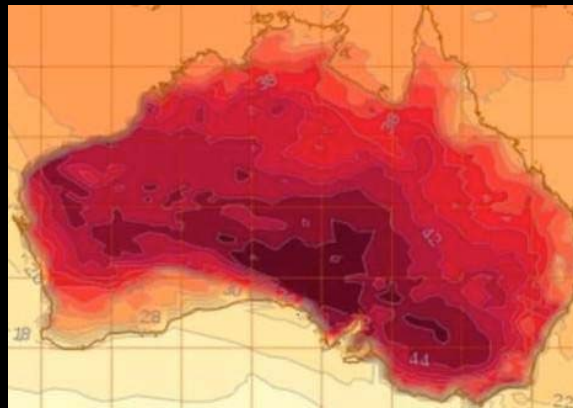
Impacts of 1.5°C versus 2°C :



Coral reefs: From very frequent mass mortalities to mostly disappear.



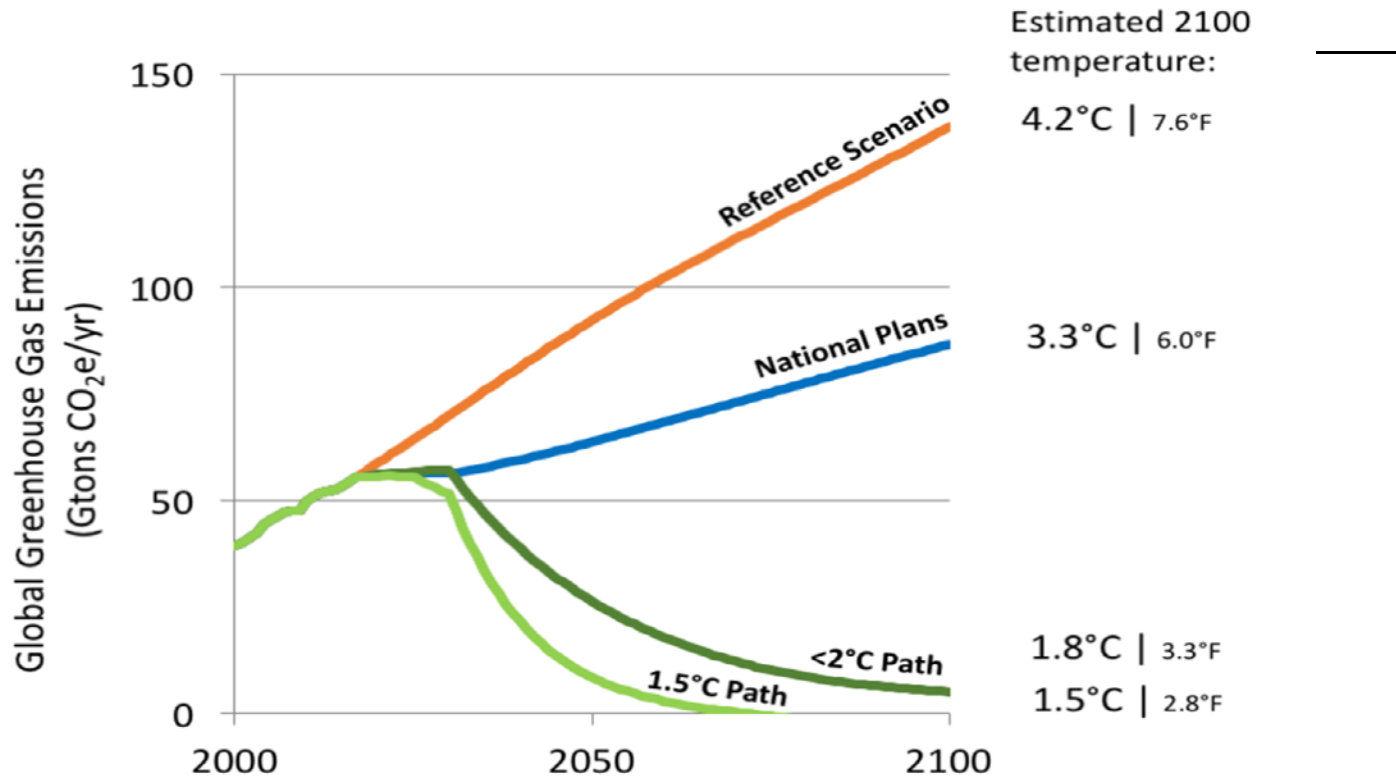
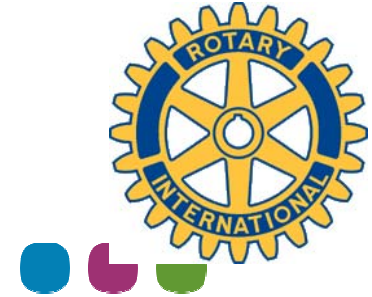
Arter som mister halvparten av sitt geografiske område:
6% versus 18% of insects
8% versus 16% of plants
4% versus 8% vertebrates



420 millioner flere mennesker utsettes stadig for ekstreme hetebølger, 65 millioner mer utsatt for eksepsjonelle hetebølger.

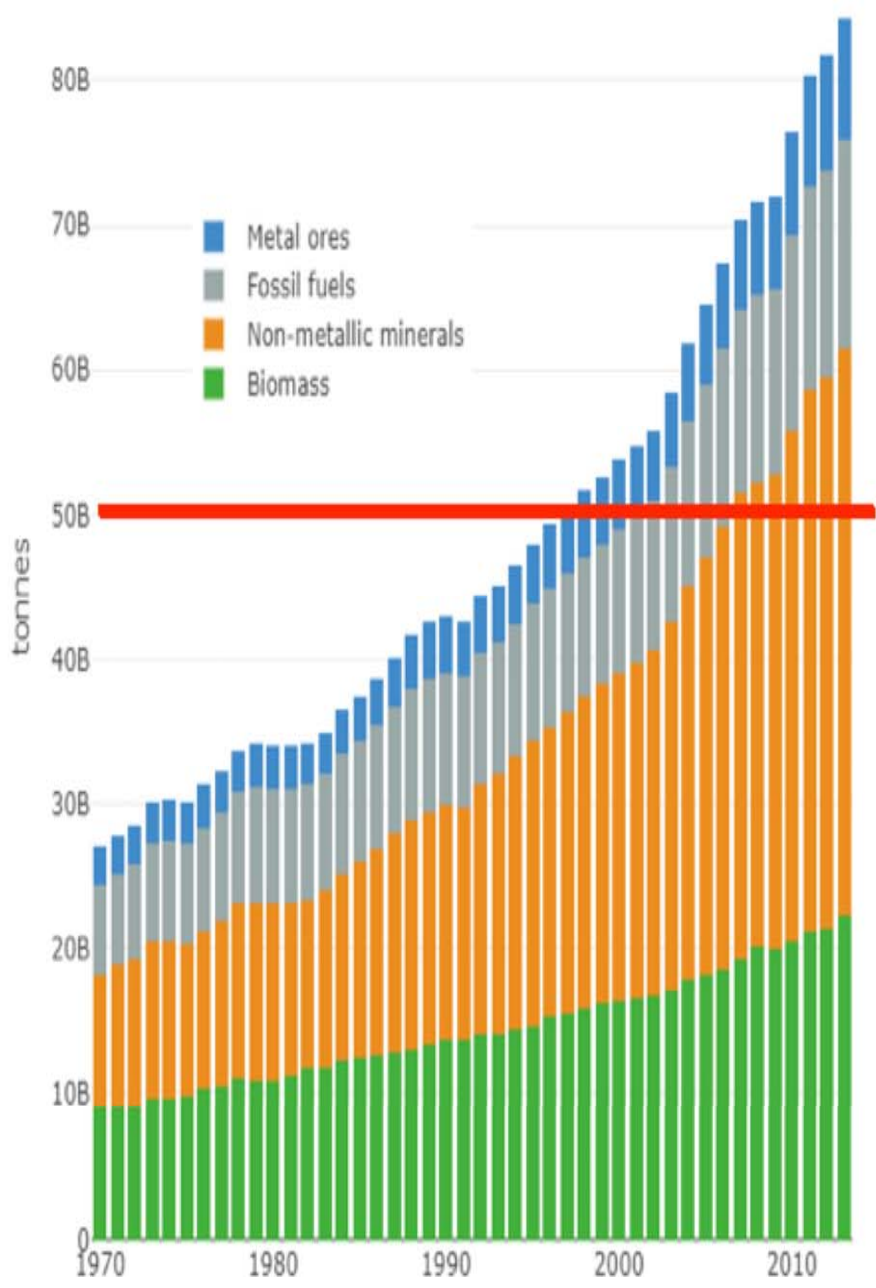
IPCC 1,5 degree and Wikipedia

Climate breakdown

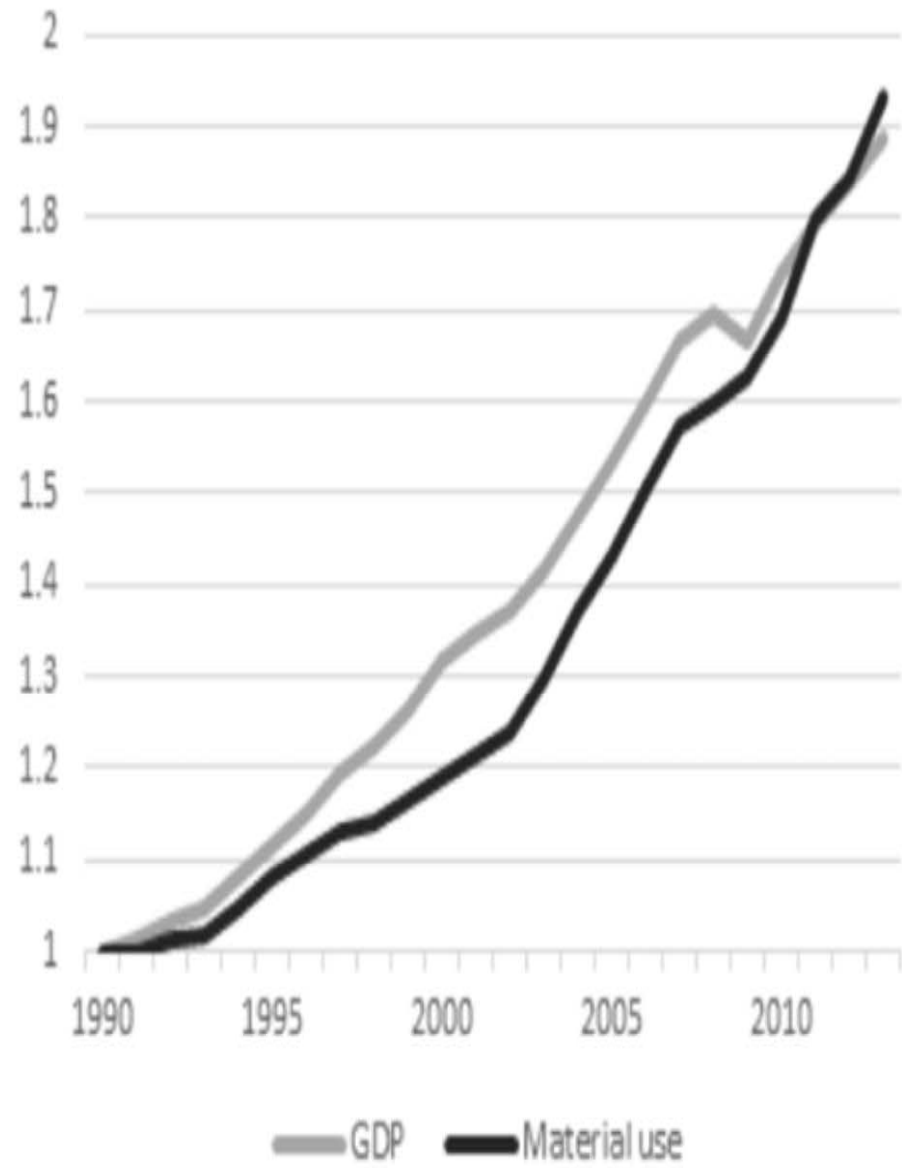


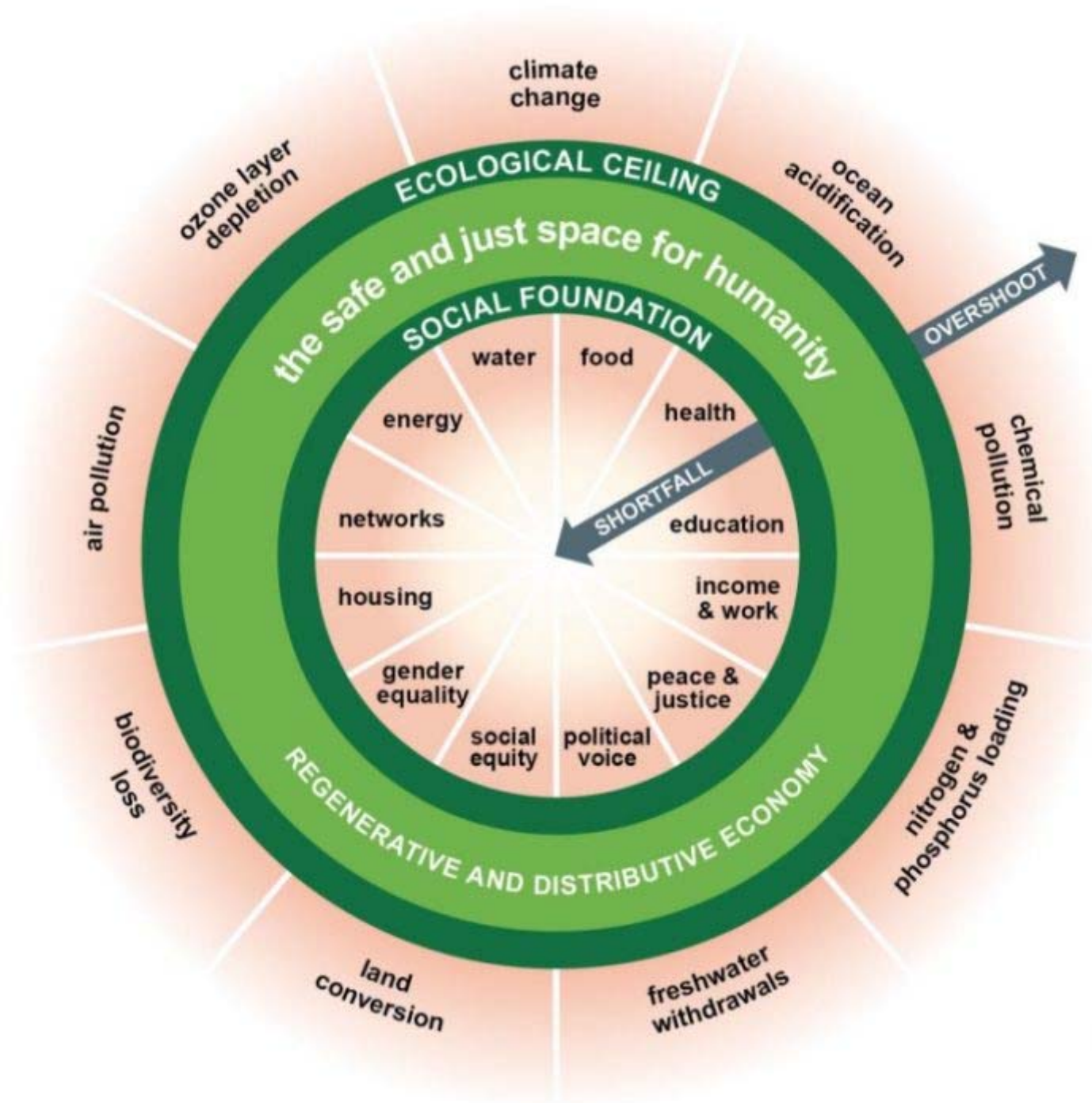
April 2017, ClimateScoreboard.org

Domestic Extraction of World in 1970-2013, by material group



Global GDP and Material Footprint (1990-2013)





The 1990s



... but are on the brink of failure.





HVA FREMTIDIGE LEDERE BØR VITE OM DEN DIGITALE REVOLUSJON

Torbjørn Skogsrød
Rotary 2021

HVA ER DIGITALISERING



- Digitaliseringen er allerede i ferd med å få stor betydning for både samfunnslivet og næringslivet.
- Den blir gjennomgripende – den er en industriell revolusjon- den utvikler seg «eksponentiell».
- Da må vi møte den som det – både for å håndtere utfordringene den fører med seg for bedrifter og enkeltindivider, men ikke minst for å utnytte alle de mulighetene den gir.
- Et karakteristisk trekk ved digitalisering er at den skjer og utvikles uavhengig av tradisjonelle næringer og sektorer.
- Den griper inn uavhengig av måten vi som samfunn er organisert på. Den griper inn på tvers.
- Vi kan ikke løse utfordringene og utnytte mulighetene ved å operere utelukkende parallelt innenfor de næringene eller organiseringene vi er kjent med.
- Det betyr at vi må tenke annerledes om organisering. Vi må bygge kompetanse på tvers – vi må utvikle teknologier som fungerer på tvers – vi må utvikle bedrifter som opererer på tvers – vi må utvikle regelverk på tvers – og vi må sørge for at forvaltningen også kan operere på tvers.



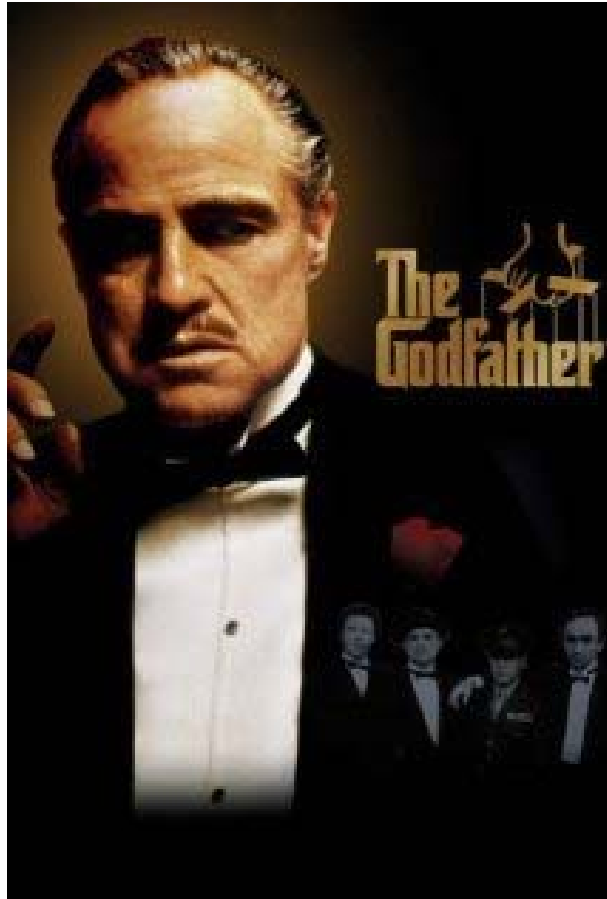
Hva er effekten av eksponentiell økning? – Et eksempel med «30 skritt mot Nordkapp»

Tenk deg at kollegaen din utfordrer deg til å gå fra Oslo til Nordkapp. Slitsomt – men mulig. Men, så sier hun: «Du kan ikke bruke mer enn 30 skritt.» Umulig, ville du tenke. Så sier hun videre: «Ok, vi tenker oss at hvert skritt du tar, kan være dobbelt så langt som det forrige. Først 1 meter, så 2, deretter 4 meter, osv.» Fortsatt umulig å forestille seg at 30 skritt skal ta oss til Nordkapp. Men, hva ville skje?

Etter 10 skritt ville du ha gått litt over 1 km. Lenger enn antatt, men vanskelig å forestille seg at dette kan ta deg til Nordkapp. Etter 19 skritt passerer du Trondheim. Kan det være mulig å nå helt frem likevel? Og, etter 30 skritt: Ikke bare har du nådd Nordkapp – du har gått 26 ganger rundt ekvator – med 30 skritt.

Det er vanskelig for det menneskelige sinn å ta inn over seg hva eksponentiell utvikling faktisk er. Men, det er det som nå skjer innenfor digitalisering. Kanskje vi nå nærmer oss skritt nummer 27, eller kanskje 28? Og, med digitaliseringen stopper det ikke etter 30 skritt. Det fortsetter ...

Rasjonalitet og etikk



It's only
business!!

Den vanskelige/nødvendige samtalen



- **At leder tar tak i problemer** for å finne løsninger er en av forventningene knyttet til lederrollen.
- **Hvis noen leverer arbeid** som ikke holder mål, er det ikke bare å si det til dem? Hvis kolleger har dårlig hygiene, er det ikke bare å gi beskjed at de lukter svette og må gjøre noe med det?
- **Hvor vanskelig kan det være**, lurer noen. Men ledere er forskjellige. Noen har ingen problemer med tydelig tale, mens andre utsetter samtalen til evigheten

Nøkkelen er ofte lærende kommunikasjon

Hvorfor tar vi ikke samtalen



- Frykt for å såre andre
- Frykt for å bli upopulær
- Synes det er pinlig å snakke om
- Vil ikke blande seg i medarbeideres privatliv
- Frykt for konsekvensene av samtalen
- Tenker at det er andre som bør ta samtalen

RYLA 2020
Rotary Youth Leadership Award
Rotary Lederskapskurs for ungdom



27.-29. mars 2020, Honne Hotell og konferansesenter, Biri



Program

Fredag 27. mars

Fra 0930 Fremmøte/registrering.
Velkommen ved presidenten i Hunn Gjøvik Rotaryklubb

1000 – 1115 Orientering om Rotary og RYLA seminaret
Presentasjon av deltakere
Hva er ledelse?
Sted: Honne Hotell og konferansesenter, Biri
Representanter fra Rotaryorganisasjonen

1130 – 1230 Med næringslivet på jobb for en grønn framtid
Kjersti Granaasen
Rådgiver NHO Innlandet

1230 – 1330 Lunsj

1330 – 1430 Med næringslivet på jobb for en grønn framtid, forts.

1430 – 1615 Lederskap i praksis – Gründerskap
Harald Bakke
Tidligere daglig leder EAB Engineering AS

1630 – 1830 Media og kommunikasjon
Hvordan få fram ditt budskap
Anders Lindstad
Fagansvarlig og foreleser ved Høgskolen i Innlandet



1900 – 2000 Middag, Honne Hotell

Sosialt samvær, vennskaplige konkurranser.



Program

Lørdag 28. mars

0900 – 1200 MEG SOM LEDER – typologi, persontyper og adferdsstiler, vi tester din lederprofil og typologi.

Torbjørn Skogsrød
Instituttleder, NTNU Gjøvik, Tidligere dekan NTNU i Gjøvik, seniorrådgiver, adm.dir., Giamox,
adm.dir. Hydro Aluminium Profiler

1200 – 1300 Lunsj

1300 – 1400 Etikk i bærekraftigperspektiv.

Aristidis Kaloudis
Professor NTNU i Gjøvik

1415 – 1515 Hva fremtidens lederne må vite om klimautfordringen

Torbjørn Skogsrød
Instituttleder, NTNU Gjøvik, Tidligere dekan NTNU i Gjøvik,
seniorrådgiver, adm.dir. Giamox, adm.dir. Hydro Aluminium Profiler



1515 – 1700 Praktisk styrearbeid

Iver Eugen Jensen
Kontorsjef, NTNU Gjøvik, Tidligere daglig leder i Nasjonalt senter for komposittkompetanse

1800 – 1900 Middag

Sosialt samvær

Søndag 29. mars

0900 – 1230 Hvordan skaper vi gode team?
- Øvelser og refleksjoner

Torbjørn Skogsrød
Instituttleder, NTNU Gjøvik, Tidligere dekan NTNU i Gjøvik, seniorrådgiver, adm.dir., Giamox,
adm.dir. Hydro Aluminium Profiler

1230 – 1300 Evaluering av seminaret. Avslutning.

Representanter fra Rotaryorganisasjonen

1300 Lunsj, hjemreise



Arrangør:  Hunn/Gjøvik Rotary Klubb

Med forbehold om endringer