

# Lederutviklingsprogram

basert på norsk og internasjonal  
forskning

## Fra God til Fremragende

*”Organisasjoner som støtter og utvikler transformasjonsledelse på tvers av alle nivåer er mer produktive og lønnsomme, tiltrekker og beholder forretningsforbindelser, fremmer kreativitet og innovasjon, høster tillit og forpliktelser fra de ansatte og er i en bedre strategisk posisjon til å respondere på endringer i markedet.”*

Full Range Leadership Development, JJ Sosik og DI Jung 2009

## Forsknings- og lederutviklingsprosjektet TIN "Transformasjonsledelse i Norge"

Du inviteres til å delta i et unikt lederutviklingsprogram basert på transformasjonsledelse. Programmet bygger på tidligere forskningsprosjekter med godt dokumenterte resultater.

### Mål for lederutviklingen

- Øke inspirerende ledelse og karisma.
- Forbedre konflikthåndtering og relasjoner.
- Minimalisere destruktiv lederatferd.
- Bevisstgjøre positive og negative effekter av ulike ledelsestyper.

### Hva er transformasjonsledelse

*"Lederen har utstråling og virker som en god rollemodell og motiverer via inspirasjon, oppmuntrer til at det stilles spørsmål ved tingenes tilstand, og viser omtanke for hvert individs unike behov".*

### Norsk og internasjonal forskning viser følgende gevinst ved transformasjonsledelse

- Transformasjonsledere oppnår gjennomgående positive utfallsmål som
  - høy jobbmotivasjon
  - tilfredshet
  - opplevelse av mestring i arbeidet
  - styrker kreativitet og produktutvikling
  - skaper tryggere arbeidsmiljø
  - skaper sterkere samhandling mellom strategiske visjoner og misjoner
  - skaper større samhørighet og forpliktelse - og lavere turnover
- Det er avgjørende for jobbmotivasjon at lederen er
  - entusiastisk og åpen
  - har tydelige mål
  - et godt medmenneske med respekt for andres synspunkt og ideer
- Destruktive effekter fra laissez faire ledelse, som arbeidskonflikter og utbrenthet, minimaliseres.
- Transformasjonsatferd kan øke tilfredshet, effektivitet og ekstra innsats med opptil 40 %.

*(kilde: BM Bass, BJ Avolio, MLQ International og Hilde Hetland "Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring", 2008)*

### Tøffere leder

- Jeg har nok blitt en tøffere leder i løpet av coachingprosessen, sier en av deltakerne i undersøkelsen.

Som toppleder får jeg mange ulike utfordringer, og jeg opplevde det som en styrke å ha en coach å snakke med, sier han til Konsulentguiden.

- Jeg fikk økt bevissthet rundt mine styrker, og hvilke grep jeg tar for å løse ulike problemer jeg møter i min lederrolle. Coachen hjalp meg til å se utfordringer fra nye vinkler, og økte den personlige mestringen i flere utfordrende situasjoner jeg var oppe i.

- En av de viktigste opplevelsene jeg sitter igjen med, er bevisstgjøringen av meg selv i forhold til jobben. Hva gjør jeg for å hente energi, hvor henter jeg styrke til en ellers krevende hverdag?

- I tillegg til å ha blitt tøffere og tydeligere på jobben, har coachingprosessen også resultert i at jeg bruker mer tid på privatlivet enn jeg gjorde tidligere: Jeg bruker mer tid med familie og venner. En lederjobb er ofte både ensom og energitappende, men nå er jeg nok blitt flinkere til å hente meg inn, sier han.

Uttalelse fra deltager i tidligere forsknings- og utviklingsprosjekt

- se flere resultater neste side.

For ytterligere informasjon og påmelding kontakt:

Transformator AS v/Vindenes eller Palm - telefon: 4000 43 24 - e-post: tin@transformatoras.no

## Om prosjektet

Forskningsprosjektet TIN er et samarbeidsprosjekt mellom Hilde Hetland og Transformator AS. Hetland er ansvarlig for test- og forskningsdelen og vil analysere resultatene med fokus på hvilke faktorer og prosesser som er endret i forhold til ledelse. Vurderingen er konfidensiell og uavhengig og vil dokumentere hvilken effekt din utvikling har for dine medarbeidere. Arbeidet vil bli publisert i nasjonale og internasjonale tidsskrifter. Transformator gjennomfører utviklingsprosessen og den praktisk/administrative delen av prosjektet.



**Hilde Hetland** er dr. i psykologi og førsteamanuensis ved Psykologisk Fakultet, Universitetet i Bergen. Hun underviser på psykologstudiet og på andre nivåer, f. eks. ved bachelorprogrammet Motivasjonspsykologi. Hetland skrev i 2005 sin doktoravhandling om transformasjonsledelse. Hun publiserer nasjonalt og internasjonalt innen feltet organisasjonspsykologi.



**Transformator AS** fokuserer på relasjonsutvikling av ledere, grupper/team og organisasjoner. **Anne Kari Vindenes** og **Anne Kristin Palm** har lang fartstid fra ledende stillinger i næringslivet. De har utdanning innenfor ledelse, økonomi og markedsføring, er erfarne, sertifiserte Co-Activ Coaches (Coaches Training Institute) og innehar sertifiseringsgraden PCC fra International Coach Federation. De forventes å bli ISO sertifisert i løpet av 2010. I tillegg er begge utdannet Organization and Relationship System Coaches, akkrediterte fasilitatorer av alle MLQ testene samt andre personlighets- og systemanalyse verktøy.

## Analyseverktøy og metode

Testverktøyet **MLQ360** er ansett å være den mest pålitelige analysen av lederstiler i verden, og bygger på The Full Range Leadership Model (™Bass og Avolio). Anne Kari Vindenes og Anne Kristin Palm er de første og foreløpig eneste i Norge som er utdannet og autorisert til å fasilitere utviklingsprosesser med dette verktøyet. MLQ360 tester hele spekteret av påvirkende stiler fra den ødeleggende "la-det-skure"-ledelsen til transformasjonslederens kraftfulle atferd.

De 45 spørsmålene fra MLQ360 vil bli supplert av noen flere spørsmål om personlige egenskaper, mestringsforventninger og mestringsopplevelse og sentrale psykologiske behov. Disse spørsmålene evalueres av Hilde Hetland og er basert på etablerte måleverktøy. De sendes ut til respondentene som en webundersøkelse.

## Utviklingsverktøy

Målene for utviklingsprosessen tar utgangspunkt i de individuelle resultatene fra den første MLQ360 testen.

Utviklingsverktøyet og metodikken som benyttes i samtalene vil i hovedsak være co-active coaching og organisasjons- og relasjonssystem coaching.

Palm/Vindenes gjennomførte i 2007/2008 (i samarbeid med Universitetet for Miljø og Biovitenskap) et forskningsprosjekt om effekten av 6 måneders profesjonell coaching av ledere.

Noen av resultatene som dokumenteres er:

- *betydelig økt bevissthet på påvirkning*
- *økt mestring*
- *bedre styring*
- *9,7 % økt effektivitet (i snitt ca 2 arbeidsdager "spart" pr mnd).*

Flere av resultatene fra dette forskningsprosjektet støttes og underbygges av en doktorgrad ved NTNU fra 2009.

## Kriterier for deltagere

Ledere med personalansvar, som ønsker utvikling til en inspirerende lederstil og utvidet ledernetverk. Du må ha følgende som kan svare på undersøkelsen:

- 1 overordnet
- min. 3 sidestilte kollegaer
- min. 3 underordnede medarbeidere
- min. 3 andre personer (f.eks. tidl. kollegaer, underordnede)

Du kan nominere inntil 24 respondenter til MLQ360 i tillegg til deg selv. Det er ønskelig med flest mulig respondenter av sidestilte kollegaer og underordnede, da det erfaringsmessig kan være noen som bytter stilling i løpet av en et års periode.

## Gjennomføring i 2010-2011

Det gjennomføres to MLQ360 tester, en som danner grunnlag for din individuelle utviklingsprosess mot en balansert lederatferd og en i etterkant som måler utviklingen.

Erfaringsmessig gir kombinasjonen av individuelle utviklingssamtaler og trening i gruppe best resultater og skaper en mer varig endring. Avslutningsturen til Italia forsterker integreringen av læringen som har skjedd i løpet av utviklingsåret. I tillegg vil du ha nytte av nettverket som skapes blant deltagerne.

### 2010

*August* Gjennomføring av første MLQ360 test

*August* 2 dagers samling i Oslo for alle deltagende ledere

Foredrag om forskningsresultater ved forskjellige lederstiler  
Teori om full-skala lederstil modellen og transformasjonsledelse  
Ledertrening i gruppe - tema: Lederrollen  
Utlevering av individuelle testresultater til hver enkelt leder

*September* Individuell utviklingsprosess starter, basert på individuelle testresultater  
2 trenings-/utviklingssamtaler à 1 time pr. mnd.  
Samtaler pr. telefon eller på Transformators kontor på Høvik  
Oppgaver mellom samtalene

*Desember* 1 dag samling i Oslo for alle deltagende ledere  
Ledertrening i gruppe - tema: Kommunikasjon og kommunikasjonskanaler

### 2011

*April* Avslutningstur til vingården Desderi i Piemonte, Italia  
Avreise Oslo torsdag  
Fredag: Ledertrening i gruppe  
Lørdag: Sightseeing, vinsmaking og egentid  
Hjemreise søndag

*April/mai* Gjennomføring av avsluttende MLQ360 test

**Totalt: to MLQ360 tester, 18 trenings- og utviklingssamtaler i løpet av 9 mnd, 4 felles trenings-samlinger i gruppe, samt tur til Italia.**

## Pris og påmelding

Se eget ark vedlagt



[www.transformatoras.no](http://www.transformatoras.no)

