

Project Leadership Experience (PLE)

Effekter av et lederutviklingsprogram

Marit Wik Gundersen, Tiril Lærum Todal, Christine Hotvedt, Gøran Gundersen
Bjørn Tore Hellesøy, Lars Christian Otterbeck.

Prosjektforum 2010



Statoil

Forord

Vi, en studentgruppe fra Universitetet i Oslo, ble tildelt dette oppdraget av Statoil via faget Prosjektforum - Organisering og lederskap, våren 2010. Gruppen er tverrfaglig, bestående av studenter fra fire ulike retninger; Arbeids- og organisasjonspsykologi, Kultur og Kommunikasjon, Samfunnsøkonomi og Sosiologi.

Vi vil takke de som har bidratt spesielt til vår rapportleveranse. Først vil vi takke Prosjektakademiet v/ Vidar Birkeland som bestilte rapporten, og senere leder av Prosjektakademiet Thomas Bjørn Thommesen som har støttet oss videre i prosessen. Vi vil takke for hjelpen og den gode oppfølgingen vi fikk fra våre kontaktpersoner i PRO; Lars Tronsmo som tok i mot oss og Thorbjørn Tvegård som hjalp oss da vi trengte det som mest. Vi har også fått uvurderlig hjelp fra Anne Aaserudseter og Kirsten Fagerlid med alt fra praktiske gjøremål til innspill på det faglige. I tillegg rettes en takk til Åse Velure i AFF for konstruktive innspill på spørreundersøkelsen. Også takk til Tor Inge Johansen for gode og nyttige innspill til vårt oppdrag, og vår faglige veileder Øystein Fossen fra Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) for god veiledning underveis.

Vi skulle gjerne ønsket et tettere samarbeid med ledelsen på PLE-programmet, men vi har forståelse for at det er travelt i hverdagen, og at det er utfordringer knyttet til geografiske avstander. Takk til Odd Arne Nissestad for tiden han har satt av til oss dette semesteret.

Helt til sist vil vi også rett en takk til kokkene på Vækerø for gode og kulinariske matopplevelser. Til meget studentvennlige priser!

Vækerø, 25.05.2010

Lars Christian Otterbeck

Bjørn Tore Hellesøy

Gøran Hægestøyl Gundersen

Christine Hotvedt

Tiril Lærum Todal

Marit Wik Gundersen

Om Statoil

Med 30.000 medarbeidere over hele verden er Statoil i dag et globalt selskap av internasjonal størrelse. Selskapet er representert i mer enn 40 land, og har en markedsverdi på ca 650 milliarder kroner, noe som gjør det til Norges desidert mest verdifulle. Som hovedaksjonær sitter den norske stat med en eierandel på 67 prosent. Med hovedvekt på utvinning av olje og gass, viser Statoil også økende engasjement i alternative energikilder.

Prosjekter og anskaffelser (PRO)

Prosjekter og anskaffelser er et forretningsområde med ansvar for planlegging og utførelse av utbyggingsprosjekter og større modifikasjoner. PRO har 1100 ansatte, fordelt på enhetene prosjektstyring, prosjektledelse, anskaffelser, internasjonal, landanlegg og offshore Norge.

Prosjektakademiet (PA)

Prosjektakademiet ble etablert som et resultat av 2005-2006 initiativet kalt "WCPP – World Class Project Performance".

En av de overordnede målsettingene er å skape et nettverk mellom Statoil-ansatte i prosjektledelsesfunksjoner. Disse lederne skal drives til å levere kortsiktige og langsiktige eksepsjonelle resultater i prosjekter, både i nasjonale og internasjonale settinger.

Sammendrag

PLE er et lederutviklingsprogram som er underlagt Prosjektakademiet og er spesielt designet for Statoil-ansatte som er involvert i ledelsesfunksjoner. Hovedfokuset til PLE er ledelse i prosjekter, som Statoil i større grad ønsker å forankre i virksomhetens verdsett. Ønskelige effekter av programmet er at Statoil skal være i enda bedre stand til å gjennomføre prosjekter i verdensklasse og på denne måten sikre seg et konkurransefortrinn i et stadig mer krevende internasjonalt marked.

Vårt mandat gikk ut på å kartlegge hvilke effekter det har for Statoil at prosjektledere deltar på PLE. Kriterier for effektene kom frem gjennom kartlegging av hva Statoils programledelse forbinder med god prosjektledelse. Gjennom samtaler med programledere, dybdeintervjuer med et utvalg av deltakere og videre spørreundersøkelse utsendt til samtlige deltakere, kommer det frem at PLE oppleves som et profesjonelt lederutviklingsprogram gjennomført av meget kompetente kursholdere. Det fremkommer samtidig at det finnes områder som kan forbedres, for at både deltakerne og Statoil skal få bedre utbytte av programmet.

Gjennom våre data fremkommer det at nominasjonsprosessen (utvelgelsen av programdeltakere) har flere svakheter. Mangel på eksplisitt avklaring av forventninger mellom nomineringsansvarlige og kursledere åpner for et noe upresist nomineringsgrunnlag knyttet til målgruppe. Dette går både på nominasjonsgrunnlag og forventninger knyttet til programmet.

PLE-deltakerne rapporterer å ha blitt bedre kjent med seg selv gjennom kurset og at de opplever det som positivt at de plasseres i krevende situasjoner som bidrar til å skape mestring og fremmer en personlig utvikling.

Deltakerne rapporterer også at de tar med seg en økt bevissthet rundt ledelse inn i sine Statoil-prosjekter, og at de på bakgrunn av dette har endret sin atferd. Det rapporteres av 94 % av deltakerne at problemstillingene som tas opp i PLE er relevante. Videre fungerer kurset som en sosial arena hvor deltakerne knytter nettverk og lærer av hverandre. Deltakerne trekker frem læringsgruppene som spesielt nyttige for nettverksbygging.

Deltakerne oppgir stor variasjon i læringsutbytte av mentorordningen. 29 % oppgir at de ikke har jevnlig kontakt med mentor i løpet av mentortiden, og flere forklarer dette med lav prioritering i det daglige arbeidet. Mentorordningen oppfyller en viktig oppfølgingsfunksjon for de deltakerne

som følger den, og gjør at de jobber videre med ervervet PLE-kunnskap også etter samlingene er over. Riktige mentorer er like viktig som riktige deltakere.

Hjemmeoppgaven, slik den er i dag, fungerer dårlig. Mange deltakere oppgir at de ikke deltar aktivt i oppgaven. Dette gir en skjev ansvarsfordeling, der noen få drar lasset for resten.

Tidligere innslag av fungerende prosjektledere har vist seg å være problematisk grunnet prosjektledernes knapphet på tid i en travel hverdag. Innslag av "tunge" prosjektledere som kan dele erfaringer er likevel sterkt etterspurt av deltakerne.

Flere respondenter har oppgitt at det er en noe høy gjennomsnittalder på deltakerne. Selv om dette i seg selv ikke behøver å være negativt, vil det likevel være hensiktsmessig for Statoil å sende noe yngre ansatte på PLE ut sett fra et forretningsmessig perspektiv.

Oppsummering av tiltak og funn

Denne delen er ment som en oppsummering av hovedfunnene i rapporten, samt en skjønnsmessig gradering av viktigheten av disse funnene.

Prioritet 1

Funn: Nominasjonsprosessen har flere svakheter. Mangel på konsensus mellom nomineringsansvarlige og kursledere åpner for et noe upresist nomineringsgrunnlag knyttet til målgruppe. Dette går både på nominasjonsgrunnlag, og forventninger knyttet til programmet.

Tiltak:

- **Bruk performance index (f.eks. ESV) som en del av seleksjonsgrunnlaget inn til PLE.**

Det anbefales å velge inn de som er i en positiv utviklingstrend, og som skårer høyere fra ett år til det neste. Slik vil man øke sannsynligheten for å få inn kandidater som har et ønske om å utvikle seg som leder.

- **Klargjør for kandidatene hva som kreves av dem i PLE**

Kall inn nominerte kandidater til et intervju hvor de mottar mer informasjon om PLE-programmet, og hvor det avklares om de ønsker å delta på bakgrunn av denne informasjonen.

- **Etabler en felles strategi for nominasjon til PLE**

Arranger et årlig møte mellom HR-ledelse, programledelse og samarbeidspartnere. Dette for å sikre en felles strategisk innvelgelse av PLE-deltakere, og slik sørge for at Statoils lederutvikling samsvarer med virksomhetens HR-strategi.

Funn: Deltakerne oppgir stor variasjon i utbytte av mentorordningen. 29 % oppgir at de ikke har hatt jevnlig kontakt med mentor i tiden etter PLE, og flere oppgir mangel på prioritering i det daglige arbeidet som hovedgrunn til dette.

Tiltak:

- **Forsøk så langt det er mulig å sette sammen mentor og mentee som holder til i samme geografiske område.**

Mentorordningen oppgis å gi godt utbytte dersom den prioriteres. Ved å eliminere geografiske utfordringer vil dette bli lettere for deltakerne.

- **Forsøke å etablere de samme forventningene hos mentor og mentee.**

Forhindre at noen av partene faller fra opplegget, ved å sikre at begge parter går inn i forholdet med sammenfallende ønsker og forventninger.

Prioritet 2

Funn: Hjemmeoppgaven fungerer dårlig slik den er i dag. Mange deltakere oppgir at de ikke deltar aktivt i oppgaven, og ser ikke relevansen mellom kurs og oppgave. Dette gir en skjev ansvarsmengde, der noen få bærer lasset for resten.

Tiltak:

- **Gi deltakerne ansvaret for utformingen av oppgaven, og mål dem opp mot resultatet.**

Deltakerne velger selv caseoppgave som de bruker aktivt i kurset. Idémyldring før og underveis i PLE, presentere idé i avslutningen av PLE, deretter videreutvikling av idé sammen med mentor etter kursavslutning. Målet er å påvirke Statoil.

Funn: Det er høy gjennomsnittsalder blant deltakerne. Selv om dette i seg selv ikke behøver å være negativt, vil det likevel være hensiktsmessig for Statoil å sende noe yngre ansatte på PLE ut ifra et forretningsmessig perspektiv.

Tiltak:

- **Reduser gjennomsnittsalderen blant deltakerne.**

Dette vil være hensiktsmessig, både fra et utbytteperspektiv over tid, og i forhold til å forsterke talentutvikling.

Funn: Innslag av "tunge" prosjektledere som kan dele erfaringer er sterkt etterspurt av deltakerne.

Tiltak:

- **Vurder om dette er en etterspørsel som kan tilfredstilles gjennom PLE, eller andre programmer.**

Vi anbefaler programledelse og programutviklere å gjøre en vurdering på om det kan være fruktbart med større grad av erfaringsbasert læring, og vurdere i hvilken grad programmets navn og image forespeiler hva det innebærer.

Funn: Selv om kulturdelen i PLE har blitt styrket de siste årene, kommer ikke disse effektene fram av dataene fra spørreundersøkelsen og/eller intervjuene. Dette står i kontrast til at de første kullene ikke hadde noen spesifikk samling som omhandlet kultur. Vi ser ingen forskjell i tidlige og senere kull i tilbakemeldingene angående kultursesjonen.

Innhold

Del I

1. Evaluering av Project Leadership Experience (PLE)	11
1.1. Om PLE-programmet	11
1.2. Hvem er målgruppen til PLE?	11
1.3. Hva er målsetningene til PLE?	11
1.4. Hva er innholdet i PLE?	12
1.5. Kompetansekartlegging – beskrivelse av en god prosjektleder i Statoil	14
1.6. Om evalueringsoppdraget	15
1.6.1. Opprinnelig mandat	15
1.6.2. Revidert mandat	15
2. Datagrunnlag og metode	16
2.1. Dokumentanalyse	16
2.2. Intervjuer med programledelse og samarbeidspartnere	16
2.3. Spørreundersøkelse	16
2.4. Dybdeintervjuer	17
2.5. Kritikk av metode	17
2.6. Etikk	18

Del II

3. Kilder til innsikt	19
3.1. Hva kjennetegner vellykkede lederutviklingsprogram?	19
3.2. Å måle effekter av lederutvikling (reaksjon, læring, atferd, resultat)	21
3.3. Lederutvikling og Return On Investment (ROI)	24
3.3.1. Utfordringer knyttet til måling av ROI	24
3.3.2. Forskningen støtter fortsettelsen av PLE	25
3.4. Signaleffekter	26

Del III

4. Hva er bra med PLE? - Våre funn	27
4.1. Hvem er jeg?.....	27
4.2. Mer ledelse i prosjekter.....	29
4.3. Relevant innhold.....	30
4.4. Nettverksbygging gjennom læringsgruppene.....	31
4.5. Profesjonell undervisning med kompetente kursholdere.....	32
4.6. Mentorordningen.....	32
4.7. Hva skjer med deltakerne etter PLE?.....	34
5. From Good to Great – Våre forslag til tiltak	36
5.1 Nominasjonsprosessen.....	37
5.1.1. Finn talentene!	38
5.1.2. La de nominerte avgjøre egen deltakelse.....	39
5.1.3. Strategisk innvelgelse – Leadership pipeline.....	40
5.2. Lite P- mye L - lite E.....	40
5.3. Erfaringsmengde før PLE.....	43
5.4. Project Assignment.....	46
5.5. Mer kultur.....	49
5.6. Mentorordning.....	50
5.7. Tiden går, kunnskap består?	53
6. Veien videre – bruk av ESV	55
7. Avslutning	58
8. Referanser	59
9. Vedlegg	63

1. Evaluering av Project Leadership Experience (PLE)

1.1. Om PLE-programmet

PLE er et lederutviklingsprogram som ligger under Prosjektakademiet og er spesielt designet for Statoil-ansatte som er involvert i prosjektledelsesfunksjoner.

Prosjektakademiet har følgende visjon:

To develop and sustain a community of project executives, professionals and leaders that consistently delivers extraordinary short and long term project results in dynamic national and international operating environments.

PLE er et lederutviklingsprogram som er direkte initiert av toppledelsen i Statoil. Mer konkret er PLE et resultat av utilfredsstillende prosjektledelse i flere tidligere prosjekter. Konsernsjef Helge Lund ytret etter dette et ønske om mer profesjonell prosjektledelse i Statoil.

1.2. Hvem er målgruppen til PLE?

PLE sin målgruppe er primært ansatte i ulike prosjektledelsesfunksjoner og er utelukkende for Statoil-ansatte. Samtidig er PLE et kurs som kan passe for alle Statoil-ansatte, såfremt man er villig til å gjøre en aktiv innsats; dette er et krevende kurs som kan være en stor påkjenning for deltakerne. Demografien blant deltakerne har endret seg noe fra oppstart av programmet i 2006 til i dag (2010), med flere deltakere i senere tid som ikke er direkte involvert i prosjektledelsesfunksjoner. Blant prosjektlederne er det stort spenn i hva slags type prosjekter deltakerne jobber i, da de er involvert i alt fra mindre prosjekter til multimilliard-prosjekter. Det er fra programledelsens side ønskelig med en spredning i erfaringsmengde og alder. Dette for å trekke inn flere ulike perspektiver og slik få en mer dynamisk læringsprosess.

1.3. Hva er målsetningene med PLE?

PLE sitt hovedfokus er på ledelse, som Statoil vil forankre i virksomhetens verdsett. Gjennom vår dokumentanalyse kommer det frem en rekke målsettinger med PLE-programmet. Noen er generelle, mens andre er mer spesifikke. Gjennom intervjuer med programledelsen i Statoil og samarbeidspartnere har vi kommet frem til fem hovedmålsettinger:

Leadership mindset - innføre mer ledelse i prosjekter: Den overordnede målsettingen til PLE er å innføre mer ledelse i prosjekter, hvilket medfører at programmet prioriterer leadership-dimensjonen i stedet for management-dimensjonen. Dette innebærer at verken den tekniske eller strategiske delen av prosjektledelse er et stort fokus i programmet.

Selvbevissthet - hvem er jeg? Deltakerne skal bli mer bevisst på hvem de er og hvordan deres personlighet fungerer i rollen som en Statoil-ansatt i en prosjektledelsesfunksjon. Denne selvbevisstheten skal øke deltakernes kunnskap om hvordan deres væremåte påvirker andre i prosjekter.

Mer effektive ledere - hvordan påvirker jeg mine medarbeidere? Ledelse handler om å påvirke mellommenneskelige relasjoner. En uttrykt målsetting med PLE er at deltakerne skal bli mer bevisst i sine relasjoner til medarbeiderne. Dette er i tråd med ønsket om at Statoil-ansatte skal få en forståelse av at resultater kan skapes gjennom å skape gode relasjoner til sine prosjektmedarbeidere.

Påvirke Statoil som virksomhet - gjøre en forskjell: Deltakerne skal være *påvirkere* og gjøre virksomheten bedre.

Levere bedre prosjekter: Etter PLE skal programdeltakerne være i enda bedre stand til å levere prosjekter av kvalitet i verdensklasse.

1.4. Hva er innholdet i PLE?

Selvbevissthet - hvem er jeg?

"Development is always self-development."

Peter Drucker

Å være en god leder handler om å være kjent med seg selv. Av denne grunn er det i PLE et stort fokus på bevissthet rundt hvem man er som person, og hvordan ens egen væremåte påvirker andre. Å bli bedre kjent med seg selv forutsetter kunnskap om hvordan man reagerer som menneske i ulike situasjoner. Denne kunnskapen kan man ta med seg videre inn i prosjekter. Det er ønskelig at man gjennom PLE blir mer bevisst på hvordan man utøver ledelse i prosjekter. For å

forsvare denne tilnærmingen til lederutvikling blir PLE programmet gjennomført av konsulenter og fagpersoner med lang erfaring innenfor lederutviklingsfeltet.

Deltakerne blir bevisst på sine egne sterke og svake sider basert på gjennomføring av måleinstrumentet Hogan Personality Inventory (HPI). Resultatene av dette instrumentet brukes som utgangspunkt for tilbakemeldinger i læringsgruppene.

Læringsgrupper: I læringsgruppene skal deltakerne bli gode på å lese og gi tilbakemeldinger til hverandre. Ledelse handler om å bruke sine ressurser optimalt; av denne grunn er bruken av tilbakemeldinger i læringsgrupper en viktig del av programmet.

Project Assignment: Project Assignment (hjemmeoppgaven) har som hensikt å innføre et virksomhetsperspektiv og bidra til at PLE deltakerne lærer gjennom egen erfaring. Gjennom denne ordningen blir deltakerne gruppevis tildelt et konkret prosjekt. Deltakerne skal avlegge presentasjoner av sine prosjekter i PLE og relatere oppgaven til ledelse i Statoil. Tema utover dette kommer frem på grunnlag av deltakernes observasjoner underveis i prosjektperioden. Temaene diskuteres så i plenum.

En forlengelse av Project Assignment og PLE som helhet er at deltakerne skal være påvirkere og gjøre virksomheten bedre. Intensjonen med oppgaven er at deltakerne skal gjøre en forskjell og bidra med noe aktivt tilbake til virksomheten.

Mentoring: Mentoring er en svært viktig del av PLE-programmet. Dette kommer tydelig frem, da mentorperioden går over 12 måneder og er en viktig støttefunksjon for programmet som helhet.

Det er her et potensielt stort læringsutbytte for både mentor og mentee. Hensikten er å utveksle ledererfaringer og mane frem en refleksjon rundt ledelse basert på personlige erfaringer hos mentor og mentee.

Forskning viser at ledelse er opp mot 50 % erfaringsbasert læring (Jackson & Parry, 2008).

Forskning viser også til at så mye som 80 % av en leders utvikling kan tilskrives til *on-the-job* opplevelser og livserfaringer; formell trening påvirker bare ca. 20 % (Kesner, 2003). Dette innebærer at det ligger et stort utviklingspotensiale i å lære å lede gjennom erfaring, som videre gjør erfaringsbasert læring viktig i ethvert profesjonelt lederutviklingsprogram.

1.5. Kompetansekartlegging - beskrivelse av en god prosjektleder i Statoil

Det er ikke mulig å komme frem til en smørbrøddliste over knowledge, skills and attitudes (KSAs) som må være tilstede for at man skal bli en god prosjektleder i Statoil. Men det finnes visse KSAs som kan indikere suksess som prosjektleder i større grad enn andre. Ved bruk av *competency modeling*, en metode med siktemål å kartlegge de mest sentrale kompetanser for en gitt rolle i en virksomhet, kom det frem i våre intervjuer med Statoils programledelse og samarbeidspartnere en rekke beskrivelser av en vellykket prosjektleder i Statoil:

- Gode prosjektledere er stabile og robuste. De må ha nok selvinnsikt og kjenne seg selv godt nok til å vite når man er i ferd med "å la seg vippe av pinnen". Dette innebærer videre at man vet hvordan ens egen atferd påvirker andre i prosjekter.
- Prosjektledere må tåle oppmerksomhetsfokus og ha en egen driv til å lede. Man må evne å skape tillit og være forutsigbar ovenfor medarbeidere, kunder og hele det politiske systemet. Enkelt sagt må alle stakeholders/ interessenter tilfredsstilles.
- Gode prosjektledere i stand til å reflektere rundt hva det er som egentlig skaper resultater. Fokus på mellommenneskelige relasjoner er vesentlig i denne sammenheng. Dette er i tråd med den nordiske modellen som fremmer inkludering og myndiggjøring av de ansatte.
- Gode prosjektledere skal også være opptatt av å levere resultater, men det er ønskelig at de lærer seg at man kan levere gode resultater på flere måter. Dette forutsetter en viss fleksibilitet hos prosjektlederne. De bør altså ikke være for regelstyrte og konforme, men samtidig heller ikke nedprioritere HMS og etikk. Det oppmuntres til at man hele tiden skal ha et fokus på å fornye seg for å unngå å låse seg fast i gamle rutiner. Dette er i tråd med selve kjernen av organisasjonsutvikling; at man hele tiden skal stille seg undrende til måten man angriper en problemstilling på.
- Avslutningsvis kom det frem at ledere både må stille krav til prosjektmedarbeidere, samtidig som de skal støtte dem i møte med prosjektrelaterte utfordringer.

1.6. Om evalueringsoppdraget

Vårt opprinnelige mandat måtte gjennom en reforhandlingsprosess. Dette var nødvendig for å tilfredsstillere Statoils krav om kvalitet i sine analyser, og for at vi som produktleverandør kunne opprettholde vår faglige integritet.

1.6.1. Opprinnelig mandat

"Hvilke forretningsmessige effekter har det for Statoil at ledere deltar på PLE og PE?"

I vår analyse anså vi det som viktig å ikke gå for bredt ut, men heller kvalitetssikre analysen gjennom en mer spesifisert problemstilling. Dette ble vurdert som mer hensiktsmessig både for oss og Statoil. Det var en forutsetning for oss at Statoil skulle få mest mulig utbytte av våre undersøkelser. Å fokusere på ett program fremfor begge ville etter våre vurderinger hjelpe oss å oppnå disse målene.

1.6.2. Revidert mandat

"Hvilke effekter har det for Statoil at prosjektledere deltar på PLE?"

Etter vår vurdering er PE spesielt vanskelig å evaluere på denne måten, da strategiske forretningsbeslutninger vanskelig lar seg spore tilbake til lederprogrammet. Dette grunnet de utallige variablene og faktorene som spiller inn og påvirker utfallet av Statoils prosjekter. Kombinert med vår begrensede tidsramme, var det derfor mer realistisk å gjennomføre en evaluering av effektene av PLE. Dette fordi en her lettere kan identifisere sammenhengen mellom innhold i programmet og påvisbare konsekvenser, som for eksempel at lederne bruker innholdet av programmet i praksis. Etter våre vurderinger var det ikke faglig eller metodisk forsvarlig å benytte begrepet *forretningsmessige effekter*, slik det ble fremlagt i det opprinnelige mandatet. Det er svært komplisert å isolere forretningsmessige effekter fra andre utenforstående variabler. Etter nærmere rådgivning med Statoil ble begrepet forretningsmessige effekter derfor endret til *effekter*. Kriterier for effektene kom frem gjennom kartlegging av hva Statoils programledelse forbinder med god prosjektledelse.

2. Datagrunnlag og metode

2.1. Dokumentanalyse

Innledningsvis i datainnsamlingsperioden fikk vi tilgang på diverse dokumenter. Blant disse var Statoilboka som er en oppsummering av Statoils holdninger, verdier og visjoner. Denne boka hjalp oss å orientere oss i organisasjonen, og å lære Statoil bedre å kjenne.

Kursbeskrivelsen av Project Leadership Experience ble brukt som utgangspunkt for videre samtaler med programledelse og samarbeidspartnere.

I tillegg til dette har vi fått tilgang på rekke presentasjoner og lignende materiell, som har gitt oss kunnskap om kursets oppbygning og struktur.

2.2. Intervjuer med programledelse og samarbeidspartnere

Vi så tidlig nødvendigheten av å prate med programledelsen og deres samarbeidspartnere for å få klarhet i hva som var de overordnede målene med PLE- programmet. Vi hadde allerede et visst innblikk i programmet gjennom de formelle målsetningene "PLE objectives", men så det fortsatt som hensiktsmessig å snakke med programledelsen og AFF, Statoils samarbeidspartner. Vi hadde først semi-strukturerte intervjuer med nøkkelpersoner innenfor design og gjennomføring av programmet fra Statoil, og siden med representanter for AFF. Vi var ute etter noen klare målsetninger fra programledelsens side i forhold til hva de ville deltakere av programmet skulle sitte igjen med etter endt kurs. Videre var vi ute etter programledelsens syn på hva som funker bra, og hva som funker mindre bra med PLE- kurset, og til slutt litt om praksisen rundt nominasjonen. Etter kartleggingssamtaler med nøkkelpersoner hadde vi et godt grunnlag for vår videre datainnsamling og analyse. Tanken var å forsøke å finne ut i hvilken grad målene med kurset ble oppnådd. Temaer som selvforståelse, kulturforståelse, sosial bevissthet, programmets omdømme, nominasjonsprosessen, mentorordningen og myndiggjøring av egne underordnede ble sentrale kategorier. For å kunne si noe videre om dette lagde vi en spørreundersøkelse på bakgrunn av kartleggingssamtalene.

2.3. Spørreundersøkelse

Vi utformet en spørreundersøkelse som gikk ut til samtlige av tidligere PLE-deltakere.

Spørreundersøkelsen inneholdt 47 påstander inndelt i kategoriene intrapersonlig, interpersonlig,

kulturforståelse, struktur, nominasjonsprosess, mentorordningen, PLE-omdømme og myndiggjøring. Respondentene ble presentert for påstandene, og anga relativ enighet på en syvpunkts Likert-skala, hvor 1 er helt uenig, 4 verken enig eller uenig, og 7 helt enig. Avslutningsvis i spørreundersøkelsen var det fire spørsmål med åpne svar hvor respondentene sto fritt til å skrive hva de ville. Disse fire spørsmålene var: "Hva er bra med PLE?", "Hva er mindre bra med PLE?", "Savner du andre problemstillinger i PLE?" og "Har du bevisst gått inn for å påvirke Statoil som følge av PLE?". Respondentene oppga også følgende bakgrunnsvariabler: alder, nåværende stilling, stilling ved kursoppstart, samt hvilket år de deltok på programmet. Undersøkelsen ble administrert til 272 tidligere PLE-deltakere, og hadde en responsrate på 69 % (N=187).

2.4. Dybdeintervjuer

Da vi satt igjen med resultatene etter spørreundersøkelsen ønsket vi et dypere innblikk i noen av temaene vi hadde tatt for oss. Vi plukket derfor ut ti informanter til dybdeintervjuer. Vi intervjuet tidligere deltakere lokalisert i Oslo, Stavanger og Bergen, og sentrale personer i nominasjonsprosessen. Vi forsøkte i størst mulig grad å få videre kjennskap til kursets sterke og svake sider, og var interessert i å se om informantenes syn på kurset var i tråd med resultatene vi fikk gjennom spørreundersøkelsen. Intervjuene var semi-strukturerte, da vi på forhånd utarbeidet hovedspørsmålene og satt dem opp i bestemt rekkefølge. Dette for å muliggjøre sammenlikning av svarene og lettere se forekomsten av sammenfallende innspill. Funn som rapporteres fra spørreundersøkelsen og dybdeintervjuer understøttes av data fra flere respondenter. Da vi plukket ut informanter la vi vekt på at mangfoldet skulle være representert ved å snakke med personer av begge kjønn, forskjellige stillinger og forskjellige arbeidssteder. Intervjuene varte fra 30 minutter til en time.

2.5. Kritikk av metode

Kvalitativ metode preges av nærhet mellom forsker og informant. Dette kan være problematisk fordi forskeren, både bevisst og ubevisst, kan påvirke informantens deltakelse. I møte med informanten vil forskeren ha en forforståelse, som kan påvirke relasjonen, som igjen kan påvirke datamaterialet. Vi antar at vår sammensatte faglige bakgrunn til en viss grad reduserer en for ensidig forforståelse og fortolkning. For å reliabilitetssikre datainnsamlingen var vi representert med mer enn én person fra gruppen der dette var mulig. I tillegg ble båndopptaker benyttet for å redusere sjansen for å miste viktig informasjon, da det alltid er en fare for at man kan bli for

selektiv i forhold til hva man noterer under intervjuene, ut ifra hva man oppfatter som relevant der og da.

Spørsmålene til spørreundersøkelsen ble systematisk utarbeidet etter de temaer som gjennomgående ble gjenspeilt som viktige i den innledende kartleggingsfasen. I etterpåklokskaps lys ser vi også andre relevante muligheter. Blant annet ser vi nå at dersom vi hadde inkludert spørsmål om programmets hjemmeoppgave ville dette vært nyttig. Vi har imidlertid hatt god anledning til å diskutere denne under dybdeintervjuene med deltakerne.

Effekter av lederes PLE-deltakelse er i seg selv ingen objektivt målbar enhet, og datainnsamlingen har i stor grad basert seg på selvrapportering fra deltakerne. Dette kan være problematisk, da respondentene ofte vurderer seg selv høyere, sammenlignet med andres vurderinger (Collins & Holton, 2004).

Vi hadde i tillegg planlagt å gjennomføre en feltobservasjon av en PLE-samling mot slutten av april. Dette var klarert med Nissestad og AFF, men lot seg dessverre ikke gjennomføre grunnet vulkanutbrudd på Island, som medførte stopp i flytrafikken og en utsettelse av PLE-samlingen.

Et annet moment som mangler i rapporten er bruken av Statoils ESV-undersøkelse som et evalueringsverktøy for effekter av PLE-kurset. ESV-undersøkelsen var ikke klar til bruk ved innleveringstid av rapport grunnet systemutfordringer sentralt i Statoil.

2.6. Etikk

Vi sikret informert samtykke ved å informere respondentene om hensikten med datainnsamlingen samt om hva resultatene skulle brukes til. Ingen data fra spørreundersøkelsen er mulig å tilbakeføre til enkeltpersoner. For å skåne informantene mot de eventuelle uheldige konsekvenser det kan medføre å delta i et forskningsopplegg, vil informasjon som kom frem under intervjuene i det følgende være anonymisert. Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) har godkjent prosjektet.

3. Kilder til innsikt

3.1. Hva kjennetegner vellykkede lederutviklingsprogram?

I en verden der ledere skal være tillitsvekkende, motiverte for læring, fortrolige med endringer, innovasjonsvinnere, relasjonsbyggere, handlekraftige, selvbevisste, utvikle andre og være resultatorienterte (Gordon, 2002), er lederutvikling et begrep som er kommet for å bli.

Lederutvikling er noe de fleste store selskap benytter seg av, og årlig blir over 50 milliarder dollar brukt på slike tiltak verden over (Raelin, 2004). Til tross for store investeringer i lederutvikling er det få selskaper som evaluerer effektene (Sogunro, 1997). Lederutviklingsprogrammer varierer stort både i form og innhold, og fokuset er ulikt fra selskap til selskap. Meta-analyser viser at lederutviklingsprogram kan ha både positive og negative resultat (Collins & Holton, 2004). Likevel finnes det fellestrekk som kjennetegner gode lederutviklingsprogram.

I en sammendragsartikkel av Leskiw og Singh (2007) settes det opp seks sentrale punkt for best-practice lederutvikling, basert på evalueringer av store selskapers lederutviklingstiltak. Best-practice er et begrep som kjennetegner gode lederutviklingsprogram som har oppnådd stor grad av måloppnåelse. De seks punktene er:

Behovskartlegging: Det er ofte en todelt kartlegging av behov; organisasjonen undersøker mål for program gjennom å relatere til selskapets overordnede forretningsstrategi, i tillegg til at de identifiserer eventuelle gap mellom selskapets ledere og det som er ønskede lederegenskaper. En grundig behovsanalyse er av de viktigste tiltakene for å senere vurdere om lederutviklingen har hatt ønsket positiv effekt for selskapet (Collins & Holton, 2004). Et likhetstrekk mellom lederutviklingsprogrammene er at de i stor grad er knyttet til selskapets forretningsstrategi. De etterstreber også å identifisere effektive ledere, og hva som eventuelt mangler hos andre ledere. Det er også lagt vekt på fremtiden og hva den vil kreve av lederne i selskapet. Shell International nevnes som et eksempel på denne typen fremtidsfokus (Fulmer et al., 2000).

Mange best-practice organisasjoner har egne kompetansemodeller for å finne ut hva *deres* ledere gjør for å oppnå suksess (Leskiw & Singh, 2007).

Seleksjon av deltakere: Mange best-practice organisasjoner velger deltakere fra ulike nivå og avdelinger, slik det også er tilfelle for PLE. Men det pekes på at utviklingsprogram og

utviklingsplaner på ønskede kvalifikasjoner må etableres og følges over lang tid. Fra et strategisk HR-ståsted bør de som blir valgt til å delta være "ansatte med lederpotensiale" som selskapet kan bygge og nyttiggjøre seg av i fremtiden. Likevel ser en viktigheten av å utvikle lederskap i hele organisasjonen, og at mange har mulighet til å delta i lederutviklingsprogram hvis en er motivert for det (Day, 2001). Et konkret alternativ er å ha ett program for potensielle ledere som inngår i strategiske utviklingsprogram, og i tillegg et mer generelt program som er åpent for alle.

Støttende infrastruktur: At organisasjonen tilrettelegger og støtter opp om lederutviklingsprogram blir sett på som en essensiell del av suksesskriteriene for slike program. En viktig del av denne støtten er at initiativene for lederutvikling kommer fra toppledelsen i selskapet. Dette er tungt vektlagt i litteraturen om og forskningen på lederutvikling (se f.eks. Ready, 2004). Dette mener vi er tilfelle i Statoil; lederutvikling er et prioritert område. Statoil fokuserer på utvikling av prosjektledelse gjennom Prosjektakademiet, og vi har inntrykk av at ambisjonen om å gjøre bedriften enda bedre på området er godt forankret i organisasjonen. Leskiw og Singh (2007) skriver at de aller fleste best-practice program inneholder innslag fra konsernledelsen for å understreke at lederutvikling er et viktig fokusområde. Dette er med på å bygge en felles kultur rundt ledelse og utvikling, og øke prestisjen i tiltakene.

Utvikle et system for læring: Et system for læring innebærer å skape en balanse mellom formell trening og aksjonslæring. Det har de siste tiårene vært et gradvis skifte fra klasseromsundervisning til mer caseorientert arbeid i lederutviklingsprogram. Et system for læring skal skape utviklingsmuligheter, utvikle relasjoner og gi rom for feedback.

Leskiw og Singh (2007) nevner at for å utvikle lederegenskaper trengs det ledererfaring, og at klasseromsundervisning dermed ikke strekker til. Man må benytte seg av varierte læringsmetoder som aksjonslæring, simuleringer osv. Aksjonslæring har etter hvert etablert seg som et naturlig innhold i de fleste lederutviklingsprogram, og har vist god effekt i mange forskningsarbeider (Leonard & Lang, 2010). I PLE er aksjonslæring organisert gjennom oppgaver (Project assignment) som gruppene skal utvikle under og mellom samlingene og presentere på slutten av kurset (se punkt 5.4).

Mentoring er også mye brukt, og et nyttig virkemiddel i læringssystemet. En mentordning er en forpliktende langtidsrelasjon der en mer erfaren person støtter utviklingen til en mindre erfaren person (Hernez-Broom & Hughes 2004). Å ha en god mentor øker læringsutbytte til

menteen, og veien fra teori til praksis blir kortere. Et system trenger også en form for tilbakemelding. Bruken av 360-graders tilbakemelding har økt kraftig de siste tiårene (Chappelow, 2004) og er nå en naturlig del som tilbakemeldingsverktøy for ledere i mange bedrifter. Mange selskap mener at bruken av 360-evaluering og tilbakemelding er et godt verktøy for utvikling, men en forutsetning er at organisasjonskulturen legger til rette for og belønner tilbakemeldinger (Leskiw & Singh, 2007). Eventuelle mangler som kommer frem ved å bruke 360-graders evalueringer i behovsanalysen bør være retningsgivende for lederutviklingsprogrammets fokus. Vi foreslår å bruke Statoils egen 360-evaluering "ESV" i utviklingsprogram som PLE for å gjøre denne sammenhengen tydeligere. Zenger og Folkman (2003) understreker viktigheten av at ledere på seniornivå deltar aktivt i programleveransen fordi de kjenner til selskapets normer, har erfaring fra å navigere i utfordrende oppgaver og er motiverende for deltakerne. En annen effekt av å bruke senior ledere øker troverdigheten til innhold og kan kommunisere forventninger til kursdeltakerne på en effektiv måte.

Evaluere effektivitet: Best-practice organisasjoner evaluerer sin lederutvikling. Den evalueres ut fra om programmet oppfyller kravene som fremkommer på behovsanalysen av lederkarakteristika, og om ønsket og forventet resultat for organisasjonen er oppnådd. Mange bedrifter ser etter sammenheng mellom lederutvikling og forretningsmessig resultat, og en utbredt tilnærming er Kirkpatrick's (1959, 1998) fire ulike evalueringsnivå.

Belønne suksess og utbedre mangler: Dette går ut på å bruke funnene fra evalueringen til enten å belønne suksess eller å utbedre mangler som er fremkommet i analysen. Å belønne ønsket atferd er nødvendig i tilfeller der ledere bygger og utvikler god ledelse i sine prosjekter, for på den måten motivere til videre utvikling. Leskiw og Singh (2007) nevner også viktigheten av å søke kontinuerlige forbedringer i lederutviklingsprogram for så fortløpende å tilpasse og utbedre i forhold til endringer i behov.

3.2. Å måle effekter av lederutvikling (reaksjon, læring, atferd og resultat)

I vårt mandat står det at vi skal evaluere effektene av Project Leadership Experience. Effekter forsto vi i begynnelsen som et økonomisk estimat, men dette ble senere endret til effekter i bred

forstand. Å måle grad av økonomisk vinning for Statoil forårsaket av at ledere deltar på PLE er en metodisk urealistisk oppgave, men ved å operere med et bredere effektbegrep kan en belyse andre effekter av programmet.

I evaluering av effekter velger man kriterier, mer konkret rettet mot dimensjonene tid, type og nivå.

Tid: Når (i tiden etter treningen) forventer vi å se effekter på kriteriet og hvor lenge varer de? Generelt viser forskning at tidsaspektet spiller inn når man vurderer treningseffekt (Keil & Cortina, 2001). Studier viser at dersom man skal måle endring i holdning eller lederskapskarakteristika bør man vente med effektmåling til minst 4, 5 mnd etter utviklingstiltak er ferdig (Arthur et al., 2003).

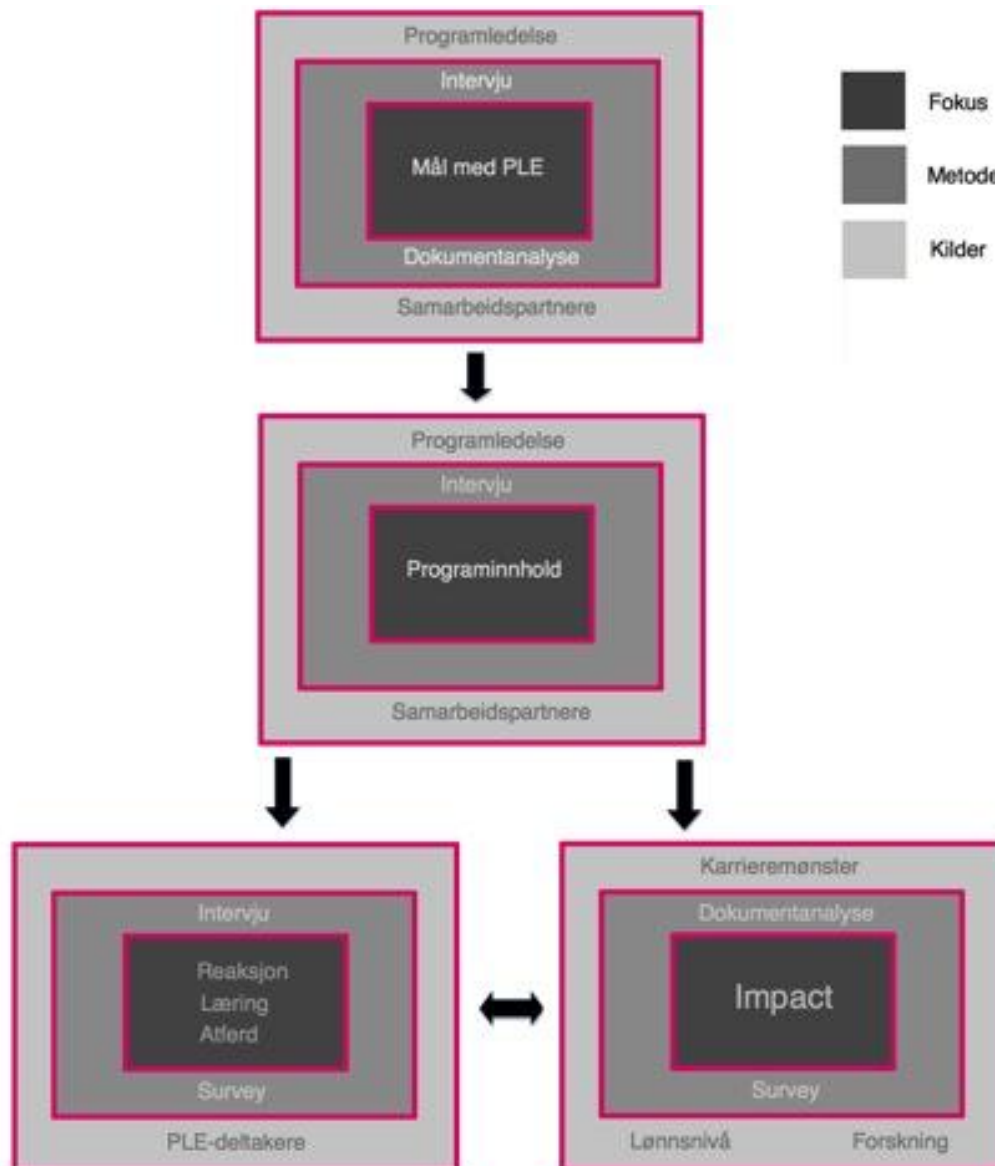
Type kriterier (interne og eksterne): *Interne* kriterier kan linkes direkte opp mot prestasjon i treningssituasjonen. For eksempel blir et treningsopplegg/kurs ofte vurdert gjennom en læringstest på slutten av kurset. Dette blir ikke gjennomført i PLE, og ser heller ikke ut til å inngå som en vurderingsform i fremtiden. I vår rapport er tilbakemeldingene som fremkommer i spørreundersøkelsen noe vi forstår som interne kriterier.

Eksterne kriterier er målinger som retter seg mot å vurdere faktisk endring i jobbatferd (Cascio & Aguinis, 2005). Eksterne kriterier vurderes ofte fra andre kilder, som i vårt tilfelle var planlagt å være ESV-målingen der medarbeidere rater personen (Se punkt 6.).

Kriterienivå: Hvor skjer effekten? I rapporten konsentrerer vi oss hovedsakelig om ikke-finansielle mål på effekt. En mye brukt evalueringsmodell for trening innebærer fire ulike evalueringsnivå (Kirkpatrick, 1959; 1998); reaksjon, læring, atferd og resultater. *Reaksjon* er hvordan deltakeren tenkte og følte om treningen (for eksempel evaluerings skjema utlevert på siste kursdag). *Læring* er graden av ny kompetanse ervervet i kurset (for eksempel nytt begrepsapparat). *Atferd* er den faktiske endringen i atferd for kursdeltakeren (for eksempel om medarbeidere rapporterer om endring i atferd). *Resultat* er effektene i forretningsmessige eller miljømessige termer som skyldes kurset. Det siste punktet anser vi som metodisk urealistisk å måle.

Vi har på bakgrunn av Kraigers (2002) evalueringsmodell utviklet vårt eget teoretiske rammeverk å jobbe ut i fra. Modellen på neste side viser hvilke datakilder, metoder og fokusområder vi har brukt i forbindelse med oppdraget vårt. Mandatet vårt går ut på å identifisere effekter av PLE for

Statoil (impact), men det kan ikke isoleres fra reaksjon, læring og atferd som er effekter av kurset på individnivå.



3.3. Lederutvikling og Return on Investment (ROI)

3.3.1. utfordringer knyttet til måling av ROI

I en evaluering av PLE, er problematikken rundt Return on Investment (ROI) en essensiell svakhet i estimering av resultatoppnåelsen. I henhold til standard økonomisk teori, vil dette problemet overkommes av en enkel kost/nytte analyse. Denne analysen er et sterkt teoretisk verktøy, som er vanskelig å omsette i faktiske resultater. Problematikken er tett knyttet opp mot estimering av variabler, pyramideproblematikk og eksogenisering av konstanter. PLE har en klart definert kostnadsside, og dette er således lett å tallfeste. Nyttessiden er derimot mer uklar. Den eneste måten å kunne gjennomføre en slik analyse er gjennom å tallfeste et økonomisk utbytte av programmet i kroner og øre. Her er det flere utfordringer:

Eksogenisering av konstanter: For å kunne måle det økonomiske utbyttet, må alle andre variabler knyttet til hver enkelt deltakers omgivelser holdes konstant, og deretter settes utenfor modellen, som et element som ikke påvirker resultater. Samtidig fjerner man da problematikken knyttet til korrelasjoner. Dermed vil man kunne se effektene av programmet isolert sett. Selv om dette er uproblematisk i en økonomisk modell, er det enkelt å forstå at slike grep er vanskelige i en mer praktisk setting.

Pyramideproblematikken: Et av de uttalte hovedutbyttene av lederutviklingsprogrammer, er elementet av Transfer of Learning (TOL). Kunnskap tilegnet i slike program vil kunne læres videre nedover i systemet. Det vil med andre ord være stor forskjell på de økonomiske effektene av et lederopplæringsprogram, avhengig av hvor høyt oppe i organisasjonspyramiden kursdeltakerne befinner seg. Jo høyere opp, jo større potensielt utbytte vil organisasjonen ha av TOL. Samtidig vil det da også være vanskeligere å knytte disse effektene opp mot den enkelte deltaker som et utgangspunkt for disse ringvirkningene.

Estimeringsproblematikken: PLE har et hovedfokus på leadership, som er en naturlig soft-skill. Dette er en variabel det er vanskelig å tallfeste, fra både et pre- og postperspektiv. Å sette en monetær verdi på personlige lederskapsegenskaper er vanskelig både etisk og praktisk.

Av disse grunnene vil det å måle ROI opp mot kostnadene ved investeringen i praksis være umulig. En mer pragmatisk tilnærming kan dermed være å tallfeste en forbedring gjennom egenrapportering og tilbakemeldinger fra omgivelsene, med andre ord en 360-graders-evaluering.

En slik tilnærming vil da oppgi effektene av PLE gjennom en graderingsskala, samt tilbakemeldinger. Spørsmålet om disse resultatene vil ha et positivt eller negativt resultat knyttet opp mot kostnadene knyttet til PLE, vil dermed være opp til Statoil å bestemme.

3.3.2. Forskingen støtter fortsettelsen av PLE

Results matter. Desired results matter more.

(Ulrich, Zenger, & Smallwood, 1999)

Begrepet ROI har store likhetstrekk med uttrykk som forretningsmessige effekter, "impact", eller resultater. For å bringe inn et perspektiv på hva resultater egentlig kan bety finner vi det hensiktsmessig å definere resultatbegrepet ytterligere, som funnet i Kincaid & Gordick (2003):

"Utviklingsresultater": det er ingen tvil om at lederutvikling fører til en utvikling på et individuelt nivå. PLE-programmet er intet unntak.

"Ønskede resultater": På dette nivået ønsker virksomheten å få svar på om man har oppnådd de resultatene man ønsket. Har deltakelse på PLE-programmet ført til at Statoil har blitt en mer effektiv virksomhet? Svaret er trolig ja; vi kan vise til empiri og forskning som støtter en investering i den relasjonelle prosjektleder.

Ledelse korrelerer med fortjeneste (Day & Johnson, 1997) og kan påvirke bunnlinjeprofit med så mye som 47 % (Liebersen & O'Connor, 1972). PLE-programmet har et stort fokus på mellom-menneskelige relasjoner. Forskning antyder at kun en tredjedel av produktiviteten øker som følge av tekniske ferdigheter; majoriteten av variansen i produktivitet er grunnet interpersonlig og emosjonell intelligens, og at denne kan gjøre rede for 80 % av variansen hos ledere på seniornivå (Goleman, 1998). I tillegg har kompetansebaserte seleksjonsprogram som fokuserer på utvikling av emosjonell intelligens dokumentert ROIs (avkastning som en funksjon av kostnaden til programmet) på opp til 2300% (Spencer, 2001).

Forskning støtter altså fortsettelsen av lederutvikling rettet mot "de myke verdier" i Statoil. PLE gir utviklingsresultater og investeringer i den selvbevisste og relasjonelle leder kan føre til ønskede resultater, som for eksempel økt fortjeneste (Kincaid & Gordick, 2003).

3.4. Signaleffekter

Hvorvidt lederutvikling medfører ønskede resultater er lettere å fastslå på individnivå enn på organisasjonsnivå. Sammenhengen mellom lederutvikling og resultater på organisasjonsnivå er kompleks, og mindre utforsket enn resultater på individnivå. En effekt som må nevnes i denne sammenheng er den symbolske betydningen lederutvikling har. Fokuset på lederutvikling sender signaler til eksterne aktører om at ledelse er noe Statoil tar på alvor, og at de kan tilby gode utviklingsmuligheter for sine ledere.

På denne måten får PLE i tillegg til de mer konkrete effektene, også en symbolverdi. Dette kan oppfattes som organisasjonens evne til å tilpasse seg forventninger eller normer. Det kan også fungere som et virkemiddel i rekruttering av ny arbeidskraft. Gjennom programmer som PLE symboliserer Statoil hvilken sentral rolle lederne i bedriften har, og hvor seriøs organisasjonen er i ønsket om å ivareta dette. Solid og seriøs satsning på lederutvikling gir organisasjonen legitimitet i en omverden av konkurrerende organisasjoner. Statoil viser omgivelsene at de med sitt Project Academy lever opp til fundamentale normer og forventninger om fremskritt, fornyelse og rasjonalitet (Rørvik 2007). Er lederutviklingsprogrammet i tillegg et godt program, er dette noe som blir kjent også utenfor organisasjonens vegger, og noe en ofte kan se andre organisasjoner låne ideer og elementer fra i utarbeidelsen av egne lederutviklingsprogrammer.

I tillegg til den eksterne symboleffekten PLE kan tenkes å ha, har lederutviklingsprogrammer ofte en intern symbolbetydning. Det kan tenkes at Statoil gjennom PLE skaper en arena hvor organisasjonen kan bygge sterkere fellesskap, felles identitet og formidle organisasjonens verdier til sine ledere, som igjen vil spre dette nedover i Statoil. Det vil med andre ord ikke kun være konkrete fakta som formidles i PLE, men også mindre synlige verdier eller andre forhold.

Videre kan det tenkes å ha en symbolsk betydning for deltakere å vite at de har blitt valgt inn i programmet.

”Jeg tok det som et kjempekompliment, jeg” (tidligere PLE-deltaker)

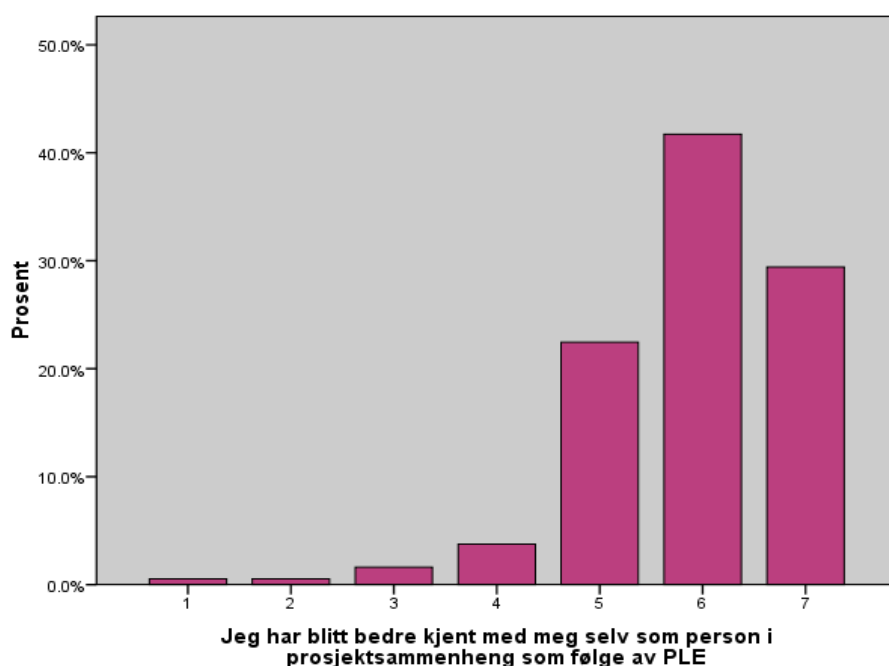
Et kurs som PLE viser deltakerne at de har blitt lagt merke til, og at de får en viss anerkjennelse, som kan fungere som en motiverende kraft, forutsatt at kandidaten i utgangspunktet mener dette er et passende kurs.

Det er viktig å ikke glemme signalene som sendes ut både til den eksterne omverden og internt i organisasjonen. I tillegg til de mer konkrete og målbare effektene, vil lederutvikling gi signaleffekter av symbolsk verdi.

4. Hva er bra med PLE – Våre funn

Gjennom våre analyser kom det tidlig frem at Project Leadership Experience er et meget godt lederutviklingsprogram. Dette inntrykket var til stede både hos programledere og samarbeidspartnere. Også deltakerne omtaler PLE som et svært lærerikt program. Vi har gjennom våre analyser kommet frem til seks elementer ved PLE-programmet som fungerer spesielt bra.

4.1. Hvem er jeg?



Som vi kan se av søylediagrammet over mener 94 % av deltakerne at de har blitt bedre kjent med seg selv som person i prosjektsammenheng som følge av PLE. På det åpne spørsmålet "Hva er bra med PLE?" får vi videre bekreftet av deltakere at dette er en stor styrke ved programmet:

"[PLE-programmet var]...Veldig bra for å få økt selvinnsikt og en oppvåkning på hvordan andre oppfatter deg. Stort pluss å få kartlagt sterke og svake sider og hvor muligheter for forbedring ligger for å bli en enda bedre leder."

"Fokuserer og rendyrker leadership. Stor grad av egenutvikling og fokusering på selvinnsikt."

Deltakerne viser til et stort potensielt læringsutbytte av analyse på personlighetsnivå. Videre kommer det også frem at tilbakemeldinger i læringsgruppene var nyttige:

"Får åpen og ærlig tilbakemelding fra andre på hvordan jeg blir oppfattet, og sett disse opp mot rapporter (eks. Hogan)"

"Personlighetstestene og gruppejobbingen der man utleverte seg selv var meget nyttige dog også krevende"

Den personlige og relasjonelle lederen oppstår ikke over natten; utviklingen av en slik leder krever en utvikling av det hele mennesket. At personlighetsanalyser og utlevering av seg selv kan være lærerikt er hevet over enhver tvil. Slike situasjoner kan derimot, som deltakerne påpeker, oppleves som svært krevende og personlige. At programmet oppleves som krevende er imidlertid en indikasjon på suksess; det kan nemlig være et omvendt forhold mellom hvor behagelig noe er og størrelsen på læringsutbyttet (Jackson & Parry, 2008). Dette er i tråd med PLE som et kurs hvor man må gi av seg selv for å få et optimalt utbytte, som vi kan se av tilbakemeldinger som dette:

"Kvaliteten på PLE henger sammen med hva den enkelte deltager bringer inn (velger å bringe inn)"

"Ble tvunget til å grave langt inn i mitt sinn slik at jeg får bedre forståelse for svake sider og også sterke sider. "

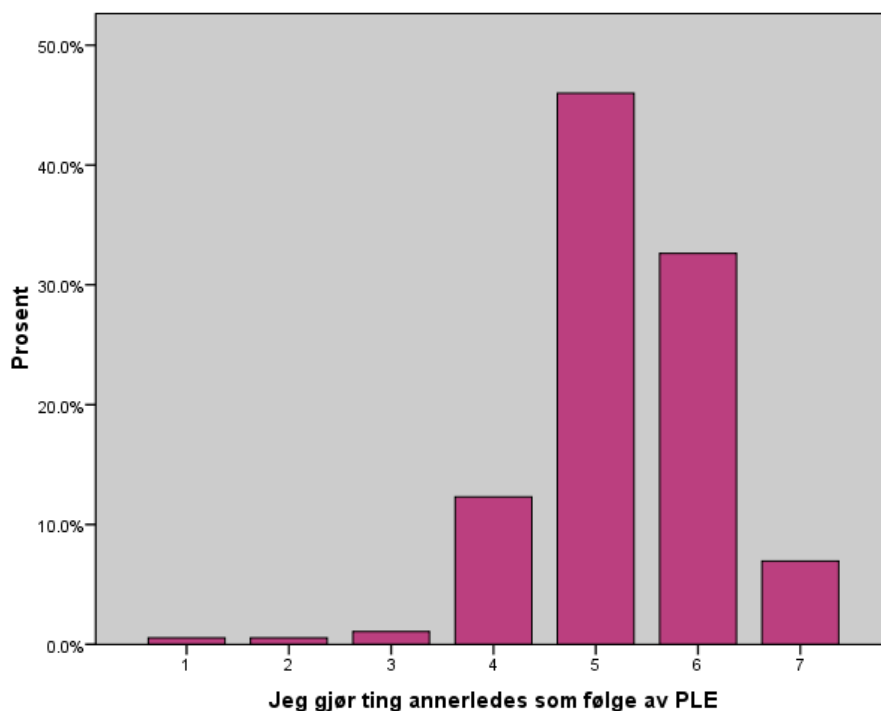
Funn:

PLE-deltakerne opplever å bli ha blitt bedre kjent med seg selv gjennom PLE. Videre oppleves det som positivt at man plasseres i krevende situasjoner. Deltakerne anser dette som nødvendig for å fremme en personlig utvikling.

Selvinnsikten henger også i stor grad sammen med hvordan andre oppfatter deg som leder. Dette er kunnskap mange av deltakerne har tatt med seg inn i sine prosjekter.

4.2. Mer ledelse i prosjekter

Det er positivt at deltakerne *tenker* annerledes om ledelse i prosjekter etter PLE, men en uttrykt målsetting med PLE er at deltakerne også *gjør* noe annerledes etter deltakelsen.



86 % av deltakerne rapporterer å gjøre ting annerledes som følge av PLE. Dette kommer også frem gjennom tilbakemeldinger fra deltakerne at det hovedsakelig er overføringen av et *“leadership mindset”* inn i Statoils prosjekter som har vært mest vellykket. På grunnlag av svarene på spørsmålet *“Har du bevisst gått inn for å endre Statoil som følge av PLE?”* blir dette ytterligere bekreftet:

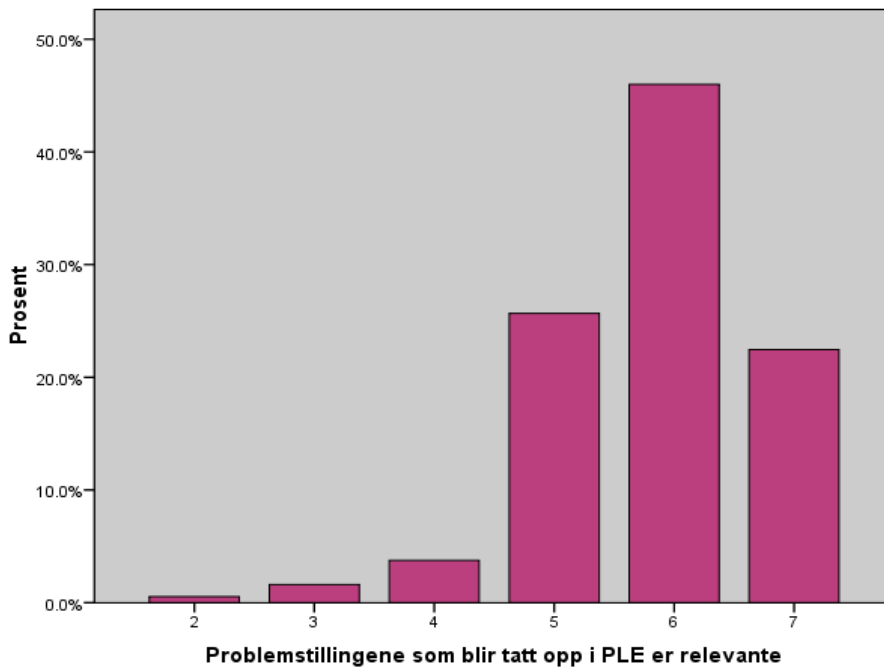
“Min lederstil er noe endret gjennom PLE, bl.a. er jeg blitt flinkere til å gi tilbakemelding, være tydelig og mindre redd for å si ifra om også vanskelig sakene. Dette mener jeg påvirker organisasjonen, mine medarbeidere og derigjennom Statoil.”

Om vi ser etter Return on Investment på et utviklingsnivå er dette en tydelig indikator på at deltakerne tar noe konkret fra programmet (et *leadership mindset*) med seg inn i sine respektive prosjekter.

Funn:

PLE-deltakerne rapporterer å ta med seg en bevissthet rundt ledelse inn i sine Statoil-prosjekter. Videre rapporterer de å ha endret sin atferd som følge av denne bevisstheten.

4.3. Relevant innhold



Det kommer frem at programmet dekker sentrale elementer av hva som er viktig for ledere og at programmets elementer er velplassert og velvalgt i henhold til fokus på ledelse. 94 % av deltakerne rapporterer at problemstillingene som blir tatt opp i PLE er relevante. Dette blir ytterligere bekreftet gjennom våre dybdeintervjuer:

”Gode og relevante temaer”

”Generelt synes jeg programmet som jeg deltok i var meg meget nyttig for meg i min posisjon på det tidspunktet..... Nyttig kunnskap i nåværende posisjon.”

Funn:

Problemstillingene som tas opp i PLE rapporteres som relevante av 94% av deltakerne.

4.4. Nettverksbygging gjennom læringsgruppene

Mange deltakerne rapporterte i spørreundersøkelsen at PLE fungerte som en nettverksbygger mellom dem og relevante kontakter i resten av virksomheten. PLE tilbyr i så måte en arena for de mange ansatte som alle jobber med ulike aspekter ved prosjektledelsesrollen. Muligheten for slik erfaringsdeling blir tydelig verdsatt av deltakerne:

”Positiv arena for å dele erfaringer, utvide nettverk og knytte nye kontakter.”

”Mulighet for å bygge nettverk til andre prosjektledere..... Erfaring fra hvordan andre ledere oppfatter egen situasjon og utfordringer.”

I så måte bidrar læringsgruppene som en arena for deling og høsting av erfaringer, og har derfor en viktig funksjon i PLE:

”Nyttig læringsarena ift. egenutvikling, spennende og utviklende å jobbe i læringsgrupper. Positiv arena for å dele erfaringer, utvide nettverk og knytte nye kontakter.”

”Læringsgruppene fungerer utrolig bra og man får en varig og god knytning til de som man er på gruppe med.”

Funn:

PLE fungerer som en sosial arena hvor deltakerne knytter nettverk og lærer av hverandre. Deltakerne trekker frem læringsgruppene som spesielt nyttige for nettverksbygging.

4.5. Profesjonell undervisning med kompetente kursholdere

Mange av deltakerne stiller seg også svært positive til kvaliteten på undervisningen som ble gitt gjennom PLE- programmet. PLE anses videre som å være et svært profesjonelt og ryddig program, med meget kompetente kursholdere:

"PLE er et svært bra kurs. Flinke lærere og bra opplegg."

"Engasjerte ledere, bra planlagt, masse erfaring, provoserende fremferd som utfordrer."

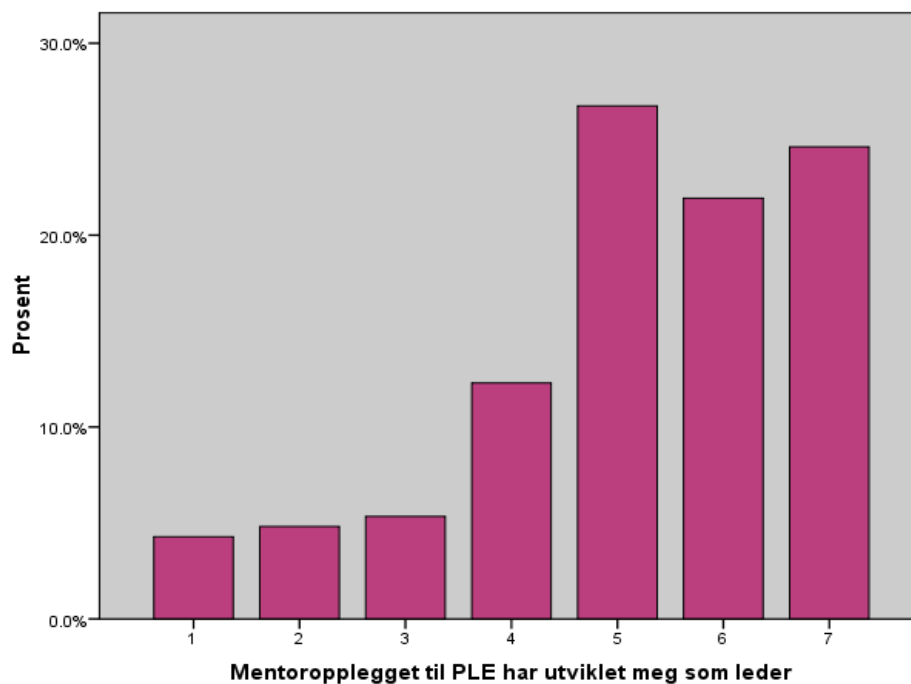
"Veldig profesjonelle kursledere, all ære til AFF!"

Funn:

PLE oppleves som et profesjonelt lederutviklingsprogram gjennomført av meget kompetente kursholdere.

4.6. Mentorordningen

Mentorordningen fremstår som meget bra og bidrar til et stort læringsutbytte for mange av deltakerne. Mentordningen har en viktig funksjon gjennom å tilby deltakerne en kompetent fagperson med solid erfaring, og er således med på å ta PLE-programmet inn i Statoil som virksomhet. I tillegg kommer det frem i søylediagrammet over at mentoropplegget har utviklet deltakerne som ledere (73 %).



Mentorordningen oppfyller en oppfølgingsfunksjon etter et mentalt svært krevende program. Den viktigste funksjonen til mentorordningen ser derimot ut til å være at den fungerer som en læringsfasillitator: kunnskapen man ervervet seg i kurset kan deles og settes i sammenheng med daglige prosjektledelsesutfordringer:

”Spesielt bra er mentoropplegget. Dette gjør at du har fokus på læring også etter at kurset er ferdig.”

”Forlengelsen av kurset ved bruk av mentor var veldig bra. Det gjorde det enklere å jobbe videre med de målene vi satte på PLE kurset.”

Funn:

Mentorordningen fører til et stort læringsutbytte for PLE-deltakerne. I tillegg oppfyller mentorordningen en viktig oppfølgingsfunksjon som gjør at deltakerne jobber videre med ervervet PLE-kunnskap også etter samlingene er over.

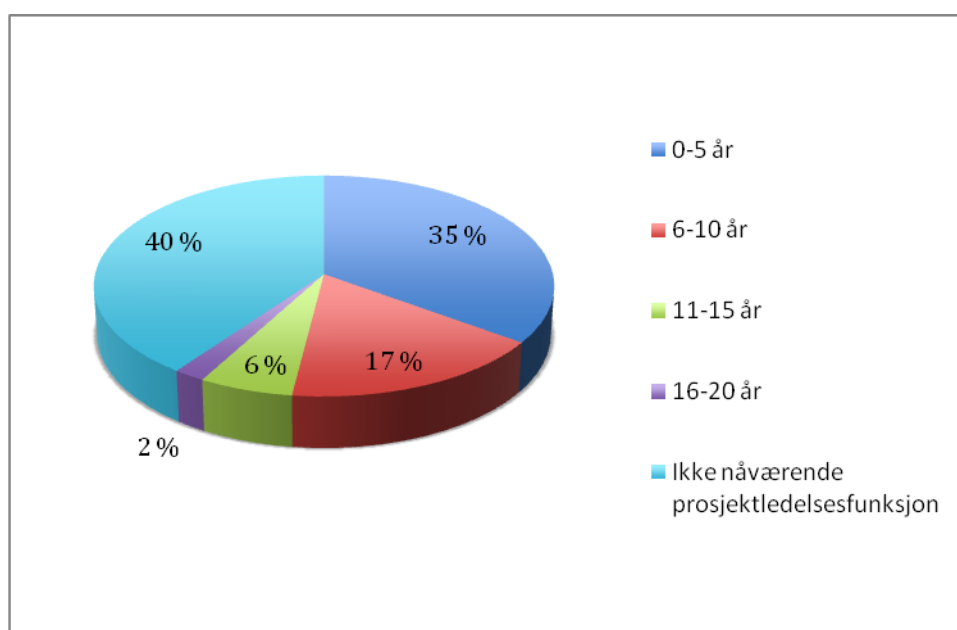
4.7. Hva skjer med deltakerne etter PLE?

Vår spørreundersøkelse viser at 60% av PLE-deltakere befinner seg i en nåværende prosjektledelsesfunksjon. Det betyr at så mange som 40% av deltakerne ikke er i en prosjektledelsesfunksjon på nåværende tidspunkt.

Funn:

40 % av PLE-deltakerne er *ikke* i en nåværende prosjektledelsesfunksjon

Det er videre en stor variasjon i hvor lenge deltakerne har vært i en prosjektledelsesfunksjon; det rapporteres alt fra 6 måneder til 20 år.

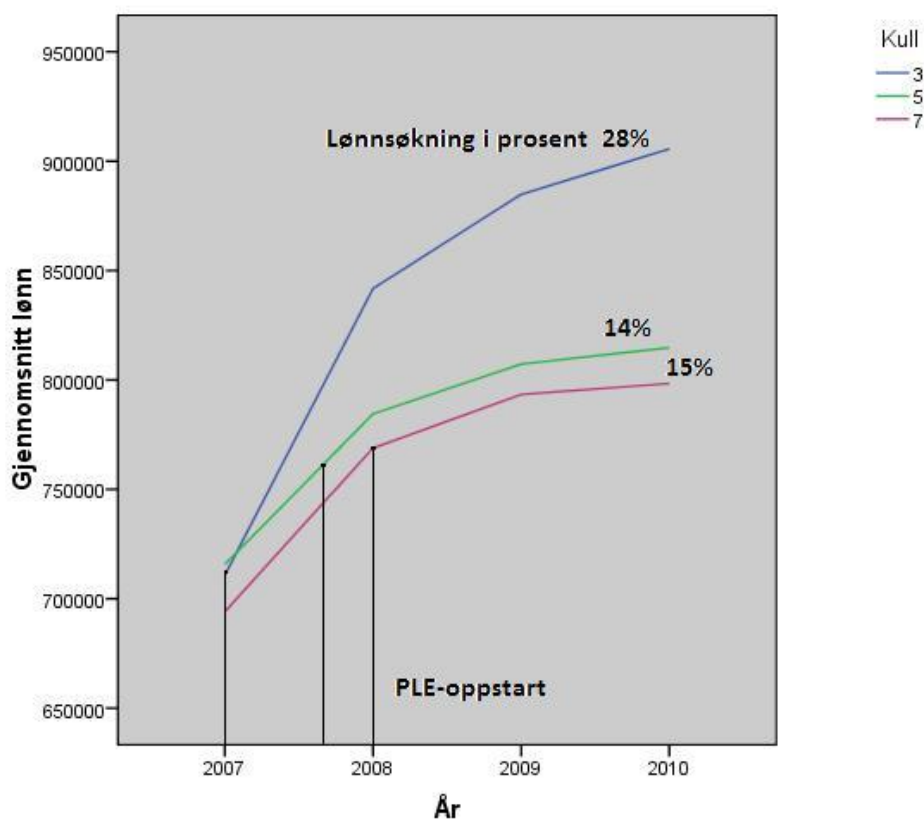


Som vi kan se har 35 % vært mellom 0 og 5 år i en prosjektledelsesfunksjon, mens 8 % har en prosjektledelseserfaring på mellom 11 og 20 år.

Våre analyser finner videre at halvparten av deltakerne har samme stilling som ved kursstart, mens den andre halvparten har endret stilling etter PLE. Det er ikke mulig å påvise at overgangen til en ny stilling er direkte forårsaket av PLE. Men våre analyser gir en viss indikasjon på hvordan karrieremønsteret til deltakerne ser ut etter PLE.

Funn:**50 % av deltakerne har fått en ny stilling etter PLE.**

Dette ønsket vi å undersøke mer i detalj. Vi var interessert i å finne ut om deltakerne har avansert i sitt karrieremønster etter PLE. For å få svar på dette vurderte vi det som hensiktsmessig å se hvor mye deltakerne har avansert i sitt lønnsnivå. Et forhøyet lønnsnivå er å regne som en indikasjon på større ansvarsomfang og kan således tolkes som en indikator på suksess for den enkelte PLE-deltaker. Om vi kunne påvise dette, ville det være mulig å vise til en merverdi for Statoil som kan relateres til deltakelse på PLE-programmet. Vi sier "*kan relateres til PLE*" fordi kausalitet mellom programdeltakelse og variabler som lønnsnivå ikke kan stadfestes. Av denne grunn vil denne delen av analysen, og de påfølgende konklusjonene man trekker ut fra den, være av noe spekulativ natur. Likevel mener vi dette vil være nyttig kunnskap for Statoil; virksomheten får tallfestet en utviklingstrend som har oppstått etter deltakelse på PLE.



Som vi kan se av grafen over er det en lønnsøkning blant samtlige PLE-deltakere fra de startet på programmet til i dag 2010. Kull 3, 5, og 7 har en gjennomsnittlig lønnsøkning på henholdsvis 28%, 14% og 15%. Det er viktig å merke seg at kull 3 har hatt ett halvt år lengre tid på å avansere i lønn enn kull 5, og ett år mer enn kull 7. Likevel kommer det tydelig frem at kull 3 har hatt en annen lønnsutvikling enn kull 5 og 7.

Hvis vi skal følge slutningen om at lønnsøkning er en indikator på suksess, viser våre data at kull 3 består av en stor andel "svært vellykkede prosjektledere" (72% over 26% lønnsøkning fra 2007 til 2010). Lønnsøkningen til deltakerne i kull 5 og 7 har vært mer moderate for samtlige av deltakerne; det er langt færre "ekstremer" i datasettet. Dette kan indikere at deltakerne i kull 3 var bestående av mer vellykkede prosjektledere enn de senere kull 5 og 7, med den forutsetning at lønnsøkning indikerer grad av suksess.

Å sette en normativ standard på økning i lønn over tid er diskutabelt da dette avhenger av en mengde variabler. På tross av dette mener vi disse dataene er nyttige da danner et visst utviklingsbilde av deltakerne etter programdeltakelse.

Funn:

Mange PLE- deltakere har avansert i lønn etter deltakelse i programmet. Denne utviklingen kan derimot være et resultat av flere faktorer.

5. From Good to Great – Våre forslag til tiltak

Når det er sagt vil den videre suksessen til et program som PLE forutsette at man evner å se lederutvikling i et strategisk perspektiv. Lederutvikling må aldri forekomme i et vakuum: det er svært viktig at man evner å finne en match mellom lederutvikling og organisasjonens strategi, dens kultur, dens belønningssystem, og dens prosesser og verdier på gruppenivå (Yukl, 2010). For å få til dette må man se det store bildet, og forsøke å beskrive den optimale lederen i nettopp egen organisasjon. Man bør fokusere på hvilke ledelsesferdigheter det er behov for å tilegne seg i organisasjonen, samt ha et langtidsperspektiv. I tillegg bør man vurdere organisasjonens fremtidige behov. Tett samarbeid mellom de ansvarlige for lederutvikling og virksomhetens HR-avdeling hjelper å fremme et slikt systemperspektiv.

Et tiltak rettet mot å forankre lederutvikling og virksomhetens overordnede mål er å opprette en klar og tydelig strategi for *hvem* som skal utvikles som ledere i Statoil.

5.1. Nominasjonsprosessen

Statoil investerer store summer i hver enkelt PLE-deltaker, og som enhver virksomhet ønsker Statoil å få mest mulig avkastning på sine investeringer. Deltakerne nomineres inn til PLE via People@Statoil-prosessen. Veien inn til PLE funderes på anbefalinger fra den potensielle kandidatens nærmeste leder, som så bringer denne anbefalingen videre inn til HR-ledelsen. Videre vurderer HR-ledelsen hver kandidat opp mot i hvilken grad de mener den aktuelle kandidaten er passende som programdeltaker. Slik vi tolker det har HR-ledelsen per i dag få konkrete kriterier de vurderer kandidaten opp mot; det ser ut til at HR-avdelingen tar utgangspunkt i den overordnede anbefalinger kombinert med data fra People@Statoil-samtalene og egen deres kunnskap om selve programmet. Enkelte tilbakemeldinger fra deltakerne tyder på at denne vurderingen i noen tilfeller forekommer uten at kandidaten har blitt grundig informert om at de er aktuelle for PLE-deltakelse.

Nominasjonen inn til PLE skal resultere i et "pool" av aktuelle kandidater. Som ellers i rekrutteringssammenheng skal formålet alltid være å oppnå flest mulig passende kandidater til hver enkelt deltakerplass. Jo større "pool" av kompetente kandidater, desto høyere sannsynlighet for større avkastning på sine investeringer.

For å sikre størst mulig avkastning er det essensielt at Statoil gjennom seleksjon får inn de best egnede kandidatene. Dette innebærer videre at man skal evne til å selektere ut de som ikke er ideelle kandidater for programmet på det gitte tidspunktet. Ingen virksomhet ønsker å bruke tid og penger på å trene og utvikle ansatte som ikke er ideelle kandidater på det gitte tidspunktet.

Nominasjon og seleksjon er nødt til være tett knyttet opp mot hverandre. Det viktigste nivået er nomineringen av deltakere; det hjelper ikke å ha en god seleksjonsprosess dersom man ikke kan velge blant de mest passende kandidatene. Videre kommer anbefalinger om tiltak som er rettet mot å forsterke både nominasjon og seleksjon av kandidater til PLE-programmet.

5.1.1. Finn talentene!

Leders anbefalinger bør være basert på et sett med standardiserte kriterier. En objektiv vurdering av tidligere oppnåelser er nødvendig om man skal kunne predikere fremtidig potensiale (Kesler, 2002). Seleksjonsprosessen bør altså være basert på *mer* enn en nominasjon fra en leder et eller annet sted i organisasjonen (Leskiw & Singh, 2007). Om et slikt datamateriale ikke eksisterer er det et minimumskrav at den aktuelle kandidatens leder har god kjennskap til den de nominerer inn. Videre anser vi det som en stor styrke at kandidaten er klar over hva som kreves for å bli nominert inn i programmet. Flere virksomheter baserer seg på en "*performance index*" på hver enkelt kandidat. Statoil gjennomfører årlig en medarbeidersamtale (People@Statoil) med alle ansatte. Dette er ment som et verktøy rettet mot å utvikle en verdibasert ytelseskultur. Et av Norges største finanskonsern benytter seg av en lignende 360-graders indeks kalt "Employer Satisfaction Index" (ESI). Gjennom denne indeksen skåres ansatte med en ledelsesfunksjon på en operasjonalisert indeks rettet mot ønskede ferdigheter innenfor ledelse (samme prinsippet som med ESV, om enn med ulikt lederfokus avhengig av virksomhetens strategi). Finanskonsernet benytter ESI i nominasjonsprosessen til sine lederutviklingsprogram. Indeksen brukes som vurderingsgrunnlag for å ta inn kandidater som er i en stigende kurve og viser et ønske om å utvikle seg. Logikken bak er å gjøre de som allerede er gode enda bedre. Zenger & Folkman (2003) viser til overbevisende evidens for at det å utvikle gode ledere (som befinner seg i 60. til 80. prosentil) til ekstraordinære ledere har et et mye større *impact* på forretningsresultater enn om en bare korrigerer midre dyktige ledere. En høy skåre fra et tidspunkt til et annet indikerer en positiv utviklingstrend. Slik får man også en positiv ringvirkning blant de ansatte; man vet hva som skal til for å bli en potensiell kandidat og det blir prestisje å komme inn på programmet, da nomineringen baserer seg på dimensjoner kandidatene vet de blir målt på.

Tiltak:

Bruk performance index som del av seleksjonsgrunnlaget inn til PLE. Det anbefales å velge inn de som er i en positiv utviklingstrend, og som skårer høyere fra ett år til det neste. Slik vil man øke sannsynligheten for å få inn kandidater som har et ønske om å utvikle seg, og unngå feilinvesteringer.

5.1.2. La de nominerte avgjøre egen deltakelse.

Det er en forutsetning at kandidatene er motiverte for programmet. Vår spørreundersøkelse viser at nesten halvparten av deltakerne (48 %) ikke visste mye om PLE før kursstart, og 15 % rapporterte at deres deltakelse i programmet ikke var ønsket fra deres side. Tilbakemeldinger som *"Jeg ble bare sendt hit av min leder"* fra våre dybdeintervjuer forsterket dette inntrykket ytterligere. Forskning viser at økt motivasjon blant ansatte gir økt treningsutbytte (Aguinis & Kraiger, 2009). Vi anbefaler derfor å gjennomføre intervjuer med samtlige kandidater hvor de mottar informasjon om programmet, hvor det samtidig avklares om kandidaten ønsker å delta på programmet. Kandidaten skal i denne prosessen få en avklaring på hvilke forventinger Statoils programledelse har til sine deltakere. Det anbefales å benytte så standardisert informasjon som mulig. Dette for å forsikre seg om at de forholder seg til så lik informasjon som mulig og kan ta en beslutning deretter. Det er sterkt anbefalt å la de nominerte kandidatene selv selektere seg inn eller ut av programmet (Leskiw & Singh, 2007).

Tiltak:

Kall inn nominerte kandidater til et intervju hvor de mottar informasjon om PLE-programmet og det avklares om de ønsker å delta på bakgrunn av denne informasjonen. Forslag til informasjonsskriv følger i vedlegget nr 5.

5.1.3. Strategisk innvelgelse - Leadership pipeline

Det regnes også som en forutsetning for god seleksjon at de som beslutter hvem som kommer inn i programmet har god kunnskap om programmet de selekterer kandidater inn til. Det anbefales derfor bedre kommunikasjon mellom Statoils HR-ledelse, programledelse, og virksomhetens samarbeidspartnere. PLE har gjennomgått noen endringer siden oppstarten i 2006, og det samme har demografien blant deltakerne. Det er viktig at alle beslutningsdyktige parter er klar over slik utvikling for å forhindre at en gjennomfører et program som i utgangspunktet var tiltenkt en annen målgruppe. For at lederutvikling skal være så effektiv som mulig må det være et klart samsvar mellom organisasjonens strategier og HR-aktiviteter, og hvordan lederutvikling praktiseres (Day, 2000; McCall, 1998; McCauley, 2001; Vicere & Fulmer, 1996; som referert i Yukl, 2010). Vi anbefaler derfor et årlig møte mellom HR-ledelse, programledelse og samarbeidspartnere.

Tiltak:

Arranger et årlig møte mellom HR-ledelse, programledelse og samarbeidspartnere. Dette for å sikre en felles strategisk innvelgelse av PLE-deltakere, og slik sørge for at Statoils lederutvikling samsvarer med virksomhetens HR-strategi.

5.2. Lite P, mye L, lite E

"Programmet heter PLE, men det blir litt lite P og E"

Dette utsagnet oppsummerer inntrykket mange deltakere hadde etter gjennomført program. Navnet forespeiler at dette skal være et lederutviklingsprogram spesielt tilrettelagt for prosjektledere. PLE er imidlertid et kurs som skal fremme selvutvikling, øke selvinnsikt og selvbevissthet, samt bevisstgjøring av egen posisjon som leder i en gruppe. I utgangspunktet skal dette kurset passe for stort sett alle som er i en lederfunksjon, ikke bare ledere av prosjekter. Dette er imidlertid ikke fullt så innlysende da programmet går under navnet Project Leadership Experience, hvilket for mange fortøner seg som navnet på et kurs direkte rettet mot prosjektledelse. Spørreundersøkelsen viser at så mange som 48 % svarer at de ikke hadde noe

særlig kjennskap til programmet på forhånd. Navnet antyder at dette er et prosjektlederprogram, og flere av våre informanter følte de ble forespeilet noe annet enn det som møtte dem i programmet.

”Project og Experience ble i svært liten grad dekket. Foreleserne er ikke prosjektledere med prosjektledererfaring.”

Vi har fått indikasjoner på at det oppleves en viss utydelighet i hva programmet går ut på hos informantene, og at dette resulterer i varierende tilfredshet med innholdet i programmet. Har en stor andel av deltakerne forventninger som ikke er kompatible med programmets innhold, vil dette kunne tenkes å påvirke både motivasjon og utbytte. På tross av noe varians i tilbakemeldingene, svarer 80 % positivt på at kurset passet for dem.

Tiltak:

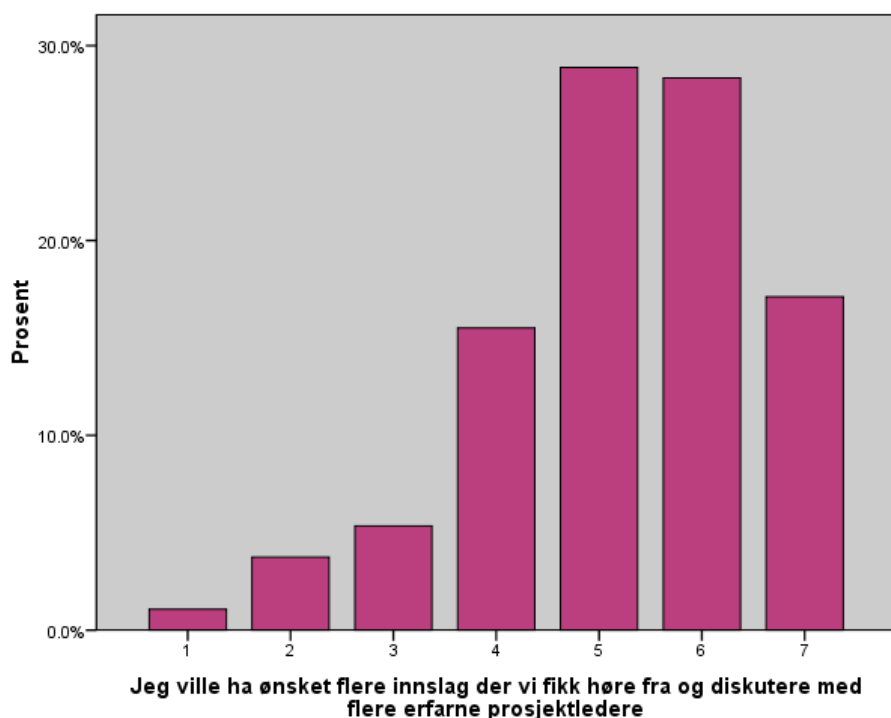
Vurdere om programmets navn og omdømme er kompatible med innholdet. Informere deltakerne om programmets innhold allerede under nominasjonen.

Lite P og E - Innslag av erfarne prosjektledere?

Det er imidlertid stor etterspørsel av mer erfaringsbaserte undervisningsinnslag fra tunge prosjektledere. Dette er et av våre mest entydige funn. I spørreundersøkelsen hadde vi både påstander som gikk direkte på innslag av prosjektledere, og fire åpne spørsmål hvor respondentene stod fritt til å svare. Et av de åpne spørsmålene lød som følger: ”Hva er mindre bra med PLE?”. På dette spørsmålet inneholdt en stor del av tilbakemeldingene etterspørsel av innslag av erfarne prosjektledere som kan veilede og dele sine erfaringer.

”Savnet innlegg fra noen tyngre prosjektledere (dvs. Statoils "beste"), som både kunne fokusere på egne erfaringer, egen ledelses-filosofi og ha god tid til spørsmål fra salen (tilsvarende KL-medlemmenes opplegg på BLE-kurset).”

I spørreundersøkelsen utarbeidet vi en påstand som lyder som følgende: "Jeg ville ha ønsket flere innslag der vi fikk høre fra og diskutere med flere erfarne prosjektledere". På denne påstanden svarte 70 % at de ønsket dette.



Dette trenger ikke nødvendigvis bety at innslag av prosjektledere er relevant i forhold til programmets fokus. Den hyppig forekommende etterspørselen etter erfarne prosjektledere kan være et resultat av deltakeres feilaktige forventninger til kurset. Dette er en vurdering programledelse og deres samarbeidspartnere må ta, men vi ser det som hensiktsmessig å videreformidle den store etterspørselen fra deltakerne. Forskning bekrefter at innslag av personer med lang og tung ledererfaring i undervisningen gir god effekt (Zenger & Folkman, 2003).

Tiltak:

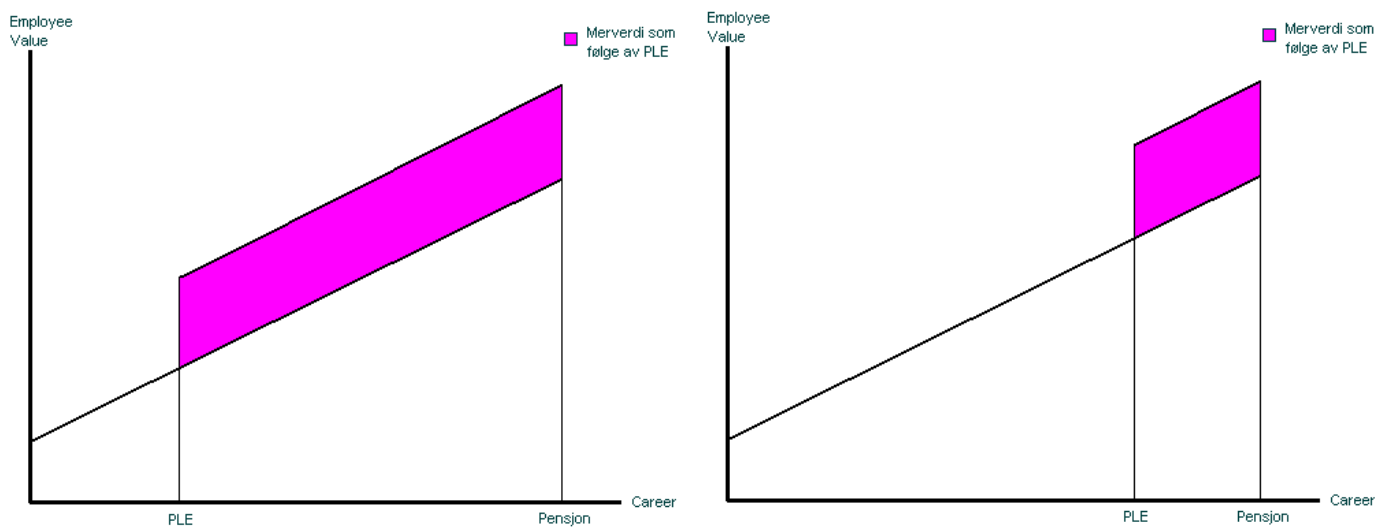
Vi anbefaler programledelse og programutviklere å vurdere om det kan lønne med større grad av erfaringsbasert læring, dette gjennom innslag fra erfarne prosjektledere.

5.3. Erfaringsmengde før PLE

Det er ytret fra programutviklernes side at nominasjonsansvarlige godt kan være dristigere i forhold til å sende inn yngre deltakere. Variasjon i alder vil bidra til mer sammensatte grupper, noe som også ble fremhevet som positivt i intervjuer med programdeltakerne. Heterogene grupper antas å skape mer dynamikk og bidra til at deltakerne utfordrer hverandre, og mindre erfarne deltakere vil kunne nyttiggjøre seg samspillet med de mer erfarne. Datamaterialet fra spørreundersøkelsen som ble administrert til alle programdeltakere viser også at de yngre deltakerne oftere rapporterer å *gjøre ting annerledes som en følge av PLE*. Denne endringen i atferd representerer overføring av læringsmaterialet til faktisk implementering og forbedring, hvilket er en effekt på høyere nivå enn ren læring (Kirkpatrick, 1959).

Enkelte av de mest erfarne prosjektlederne synes å kunne oppfatte det som mindre givende for dem å delta, noe som kan gå på bekostning av deres motivasjon. Til sammen peker disse funnene mot at den kompetansen de mest erfarne deltakerne besitter er en ressurs som kan synliggjøres bedre, både til nytte for de andre deltakerne og for å høyne motivasjonen hos de mest erfarne prosjektlederne.

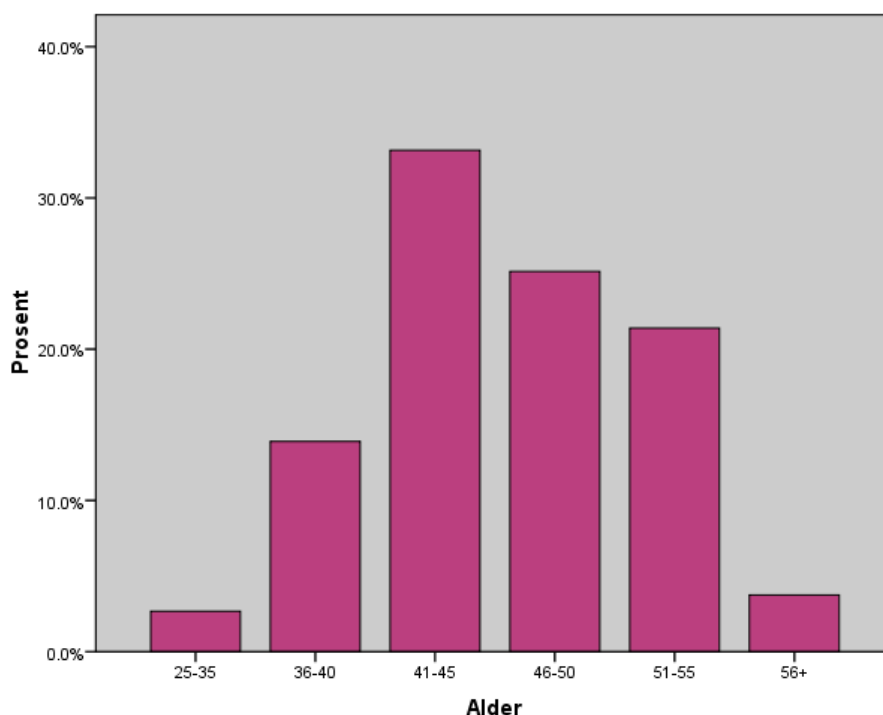
Det finnes dessuten et forretningsmessig og utbyttmessig aspekt knyttet til alder og erfaring. Selv om enkeltpersoner fullt ut har mulighet til å oppnå de samme resultatene uavhengig av alder og tidligere erfaringsmengde, vil den totale verdien av opplæring likevel være avhengig av nettopp alder og erfaring. Dette kommer av tidsaspektet, knyttet til antall år slik kunnskap vil kunne videreføres etter kurset:



Grafene viser den totale verdien til en enkelt ansatt, knyttet til produktivitet, gjennom en hel karriere. Grafen har Constant Returns to Scale (CRS), hvilket betyr at en dobling av input (i dette tilfellet erfaring) gir dobbel output, her målt som en ansattverdi for Statoil. Dette er en forenkling av faktiske karrieresvingninger knyttet til erfaring, men vil fortsatt illustrere hovedpoenget.

Merverdien knyttet til deltakelse i PLE er vist som et enkelt hopp i employee value, som illustrerer den direkte kortsiktige gevinsten av å sende en ansatt på kurset. Det skraverte feltet illustrerer den totale merverdien følge av deltakelse på PLE, sett ut ifra et helt karriereløp. Hensikten med grafene er å vise at den forretningsmessige verdien av lederutvikling også er tett knyttet til antall år lederen har foran seg i firmaet. Jo større skravert felt, jo større utbytte vil lederutvikling ha for Statoil totalt sett. Med andre ord, jo tidligere man sender ansatte gjennom PLE, jo lenger utbytte av opplæringen vil Statoil kunne dra nytte av. PLE er et kurs man trenger en del erfaringsmengde for å kunne dra full nytte av, så utbyttet må sees i forhold til dette. Men hovedpoenget står fortsatt: jo tidligere man sender en ansatt på PLE *etter* en viss påkrevd erfaringsmengde, jo større forretningsmessig utbytte av kurset. En av tilbakemeldingene fra intervjuene, har vært at en av de store fordelene med PLE, er utveksling av erfaring på kryss av alder og erfaring. Derfor vil en utjevning av alder og erfaringsmengde ikke være hensiktsmessig fra et forretningsmessig standpunkt. Men en nedjustering av *gjennomsnittsalder* vil kunne gi et større utbytte av PLE for Statoil. Argumentasjonen for dette kan sees av grafene. Selv om disse illustrerer utbytte av

erfaring for en enkelt ansatt, vil poenget fortsatt stå om en ser på modellen som er illustrasjon på samtlige tenkte ansatte.



Grafen ovenfor viser PLE-deltakernes alderssammensetning. Som en ser, ligger hovedtyngden i kategorien 41-45 år, der rundt 35 % av deltakerne ligger. Fra intervjuene med deltakere, har det blitt påpekt at erfaring er viktig dersom en skal ha utbytte av PLE. Ideell erfaringsmengde har blitt antydnet å ligge mellom 10-15 år. Grafene indikerer at hovedtyngden av deltakerne ligger innenfor denne kategorien . Samtidig kan en se at rundt 50% av deltakerne ligger over 45 år, hvilket vil si at en stor del av deltakerne ligger over antydnet ideell erfaringsmengde. Det vil derfor kunne være hensiktsmessig for Statoil å se nærmere på alders- og erfaringsmengden til deltakerne, og legge noe større vekt på ledere som fortsatt har en lang fremtidig karriere foran seg i selskapet. På denne måten vil en få en mindre skjev alders- og erfaringssammensetning, og i større grad kunne dyrke yngre og talentfulle ledere, samtidig som en vil kunne høste større utbytte av investeringen i hver enkelt deltaker, sett ut ifra deres totale karriereløp.

Tiltak:

Mer fokus på ideell erfaringsmengde, og nedjustering av gjennomsnittsalder blant PLE-deltakere, vil over tid gi større totalt utbytte av investering i læring. Økt bevissthet rundt dette i nomineringen kan styrke utbyttet av programmet

5.4. Project Assignment (Hjemmeoppgaven/caseoppgaven)

Angående hjemmeoppgaven har vi også mottatt verdifulle tilbakemeldinger. Hjemmeoppgaven er det som programleder er minst fornøyd med i kurset. Dette inntrykket har han fått gjennom tilbakemeldinger på at hjemmeoppgaven blir i mindre grad arbeidet med mellom kurssamlingene, og at det i varierende grad passer kursdeltakerne. Et eksempel på en slik oppgave:

“Reference is made to Kotter’s distinction between leadership and management and Transformational leadership. Discuss the relevance and implications of the following statement:

“In difficult times leadership is even more needed, yet management is given higher priority still!”

Based on present Statoil challenges identify units where you believe “transformational leadership” would be the appropriate approach. Choose one of them and explain to an influential role model why and how transformational leadership would make a difference.

In cooperation with your chosen role model, come up with suggestions to how transformational leadership may become the approach of choice in Statoil”

(PLE Project assignment 2, class 15 and 16)

I PLE skal oppgaven tjene flere mål; løsning av oppgaven, påvirkning av Statoil og prosessen i gruppen underveis. Det første blir av flere deltakere definert som hastearbeid og noe som ikke bedømmes som viktig. Angående prosessen er det noe som blir vurdert verdifullt av kurslederne, og som blir brukt til diskusjon og refleksjon i arbeidsgruppene.

En svakhet med spørreundersøkelsen var at vi ikke hadde spesifikke spørsmål som omhandlet hjemmeoppgaven, men under spørreundersøkelseens åpne spørsmål “Hva er mindre bra med PLE?” og under dybdeintervjuene, kom flere deltakere med negativ omtale av hjemmeoppgaven.

“Synes ikke vi fikk noe ut av gruppeoppgaven. Tok mye tid i en hektisk hverdag, stress, ikke alle deltok. Hadde vært bedre med en selvstudieoppgave/fordypning i et tema fra PLE kurset.”

”Gruppeoppgaven som ble utført, føltas litt ”på siden” av kurset. Kom ikke så mye nyttig ut av den, bortsett fra å bli kjent med andre mennesker i et annet prosjekt.”

Et annet viktig funn er at under spørsmålet i spørreundersøkelsen ”Hva du bevisst gått inn for å påvirke Statoil som følge av PLE” (åpent svar) kom *ingen* deltakere med svar som hadde noe med hjemmeoppgaven å gjøre. Et mål ved hjemmeoppgaven var at deltakerne skulle gis en mulighet til å påvirke Statoil gjennom oppgaveløsning, og det ble gitt en oppfordring om å invitere eksterne inn på siste PLE-samling når deltakerne skulle presentere oppgavene sine. Heller ikke dette er nevnt av noen av deltakerne under samme spørsmål.

Under samtaler med programledelsen i PLE fikk vi høre at hjemmeoppgaven var det elementet av kurset som ble sett på som minst nyttig. Det ble omtalt som en oppgave som noen kan ha bra utbytte av, men de hadde inntrykk av at den heller ga deltakerne dårlig samvittighet fordi det krevdes arbeid mellom PLE-sesjonene, noe som sjelden ble prioritert av deltakerne.

Programledelsen nevnte at hjemmeoppgaven har bestått som en del av PLE de siste årene fordi den tar minimalt med tid av kurssamlingene. Da tilbakemeldingene fra deltakerne er varierende og mange gir tilbakemelding på at oppgaven ikke var nyttig, bør oppgaven etter vårt syn endres. Vi ser til andre bedrifter for innspill på hvordan dette kan endres på.

Bruk av oppgave til fremtidig måling av effekt

Å bruke aktuelle oppgaver fra eget selskaps utfordringer er i tråd med tankegangen bak aksjonslæring (Revans, 1980). Aksjonslæring er en læringsmessig tilnærming til det å forbedre det en gjør selv i sin arbeidshverdag. Aksjonslæring har fått mye empirisk støtte for at det er en av de mest nyttige og effektive måter å utvikle ledere på, og er i dag sentral del av lederutvikling generelt (Leonard & Lang, 2010). Aksjonslæring har hovedsakelig tre mål: levere målbare organisatoriske resultat, knytte læring til en reell kontekst og utvikle generelle lederskapsevner (Palus & Horth, 2003). Vi antar at oppgaven i PLE eksisterer av denne grunn, men påstår at effekten av oppgaven kan forbedres.

Gjennom samtaler med for eksempel Aker Solutions har vi fått innspill på utfordringer vi har jobbet med knyttet til vårt prosjekt. Et av innspillene har vært at man i større grad fokuserer på caseoppgave (også kalt prosjektoppgave/hjemmeoppgave) som et verktøy til å måle ”return on investment” (ROI). Konkret blir dette gjort ved at deltakerne i kurset *selv* velger en caseoppgave som man skal jobbe med under kurset eller mellom kurssamlingene, og så presentere ved

kursslutt. Det må være åpent for at casen kan velges av deltakeren forut for kursoppstart. Dette krever at deltakeren på forhånd må vite hva oppgaven skal brukes til, og at målsetningene med oppgaven er klart definert. Hovedmålet med oppgaven er at den skal brukes til å *påvirke Statoil* som selskap på en positiv måte (jf. Nivå 4 av Kirkpatrick), og på kort eller lang sikt skaffe Statoil inntekter og/eller besparelser. Dette er en del av hovedmålet med aksjonslæring; å levere målbare organisatoriske resultat (Palus & Horth, 2003).

Underveis i kurset skal deltakerne hjelpes til å konkretisere deres ideer til gjennomførbare tiltak som kan tas videre etter kurset. Caseoppgaven kan gå ut på ulike forhold ved Statoil: forbedringstiltak, innsparingsforslag, forskning og utviklingsarbeid osv. Den selvvalgte caseoppgaven bør ha relevans til det som blir gjennomgått i kurset, slik at det blir en naturlig del underveis i kurset. Deltakerne kan også bruke spesifikke tilbakemeldinger fra selvvurderingsverktøy, 360-graders evalueringer, eller tilbakemeldinger fra leder til å velge område de vil jobbe med under kurset, noe som er en utbredt fremgangsmåte til aksjonslæring (Dilworth & Willis, 2003). I PLE-sammenheng er det flere slike kilder til mulige oppgaver: HPI, ESV, etc. Gjennom samtaler med ulike Statoil-representanter har vi fått et inntrykk av at nytenkning, modighet og evnen til å påvirke Statoil er et område Statoils ansatte kan bli bedre på, og som selskapet som helhet ønsker å bli bedre på (jf. Kjerneverdien "Modig"). Ved å ha fokus på dette i et lederkurs vil man sannsynligvis også få dette fokuset inn i medarbeidergruppene til lederne (jf. Punkt 3.4). Vi argumenterer for at mentorene har en nøkkelrolle i denne overføringen av aksjonslæring til det virkelige liv. Mentoren kan og bør brukes til å videreutvikle ideer fra PLE-kurset gjennom rådgivning og involvering over tid. Mentoren bør ha et delt ansvar med deltakeren om å utvikle deltakerens case til noe Statoil kan tjene på. Ressurser til oppfølging av caser må stilles til rådighet dersom tiltakene kan forsvares ut fra et kostnad-nytte-perspektiv. Dette er en fremgangsmåte også andre bedrifter gjør for å få konkret effektmål på kursing, altså resultatet caseoppgaven kan ha for bedriften i økonomiske mål.

Et alternativ til at deltakerne selv velger oppgaver kan man på forhånd av kurset lage reelle case der seniorledelse er involvert. For eksempel kan ledere ved tunge prosjekter i Statoil komme med en reell caseoppgave personlig eller ved hjelp av multimedia tidlig i kurset. Deltakerne gjennomgår kurset og jobber med oppgaven gruppevis underveis i kurset. På slutten skal gruppens løsning på oppgaven presenteres og diskuteres. For at ROI-elementet blir ivarettatt må caseoppgaven være av en slik karakter at økonomiske overslag kan foretas som en del av løsningen til gruppene.

Tiltak:

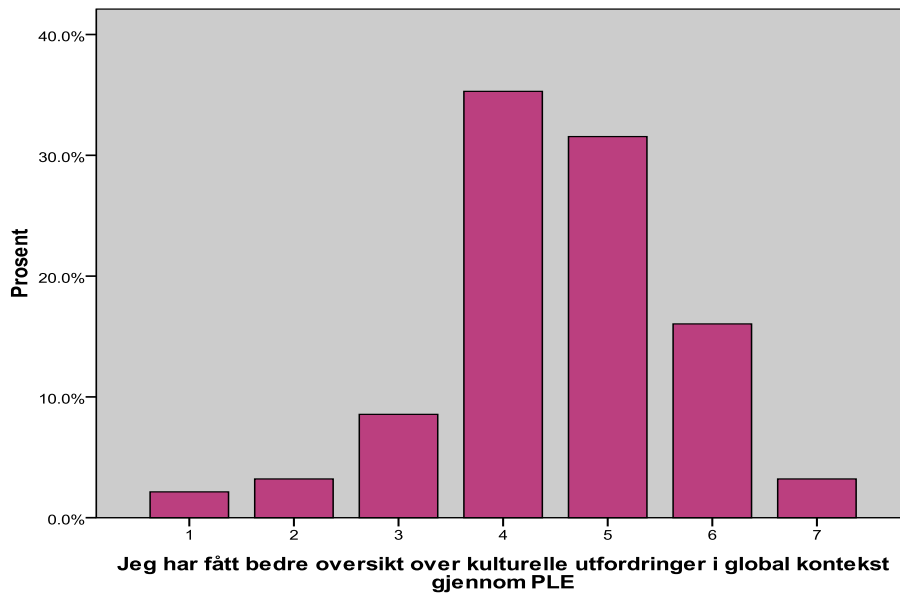
Deltakerne velger selv caseoppgave som de bruker aktivt i kurset. Idémyldring før og underveis i PLE, presentere idé i avslutningen av PLE, deretter videreutvikling av idé sammen med mentor etter kursavslutning. Målet er å påvirke Statoil.

En idé fra oss i relasjon til dette er at kullet møtes en tid etter kurset og mentorperioden er over, for eksempel 1 år etter. Dette gjøres for å ha fokus på hvordan oppgaven har evt. påvirket Statoil eller skaffet Statoil merverdi i etterkant. En viktig effekt med en slik samling er også å møtes igjen som gruppe og nettverk, samt en god mulighet for staben å foreta evaluering av kurset.

5.5. Mer kultur

Med lederrollen følger en funksjon som kulturbærer i selskapet. Noe av det viktigste i denne sammenheng er lederens innsikt i hvordan kulturen kan hjelpe eller hindre organisasjonens måloppnåelse, samt evne til å gripe inn for å skape ønskede kulturendringer (Schein, 1985).

PLE ønsker å stimulere til kulturell oppmerksomhet hos deltakerne. Dette blant annet for å være bedre rustet til å takle utfordringer i Statoils mange internasjonale prosjekter, så vel som for å fremme endringer i selskapets internkultur. Mange av de tidligere PLE-deltakerne mente de var blitt bedre på tverrfaglig kommunikasjon (63 %), på å identifisere kulturelle forskjeller (68 %), på å nyttiggjøre kulturforståelse i sine prosjekter (59 %), blitt mer bevisst rollen som representant for selskapet (77 %), og mente de hadde fått bedre oversikt over kulturelle utfordringer i en global kontekst (51 %) som en følge av PLE. Det kom frem fra programutviklernes side at kulturbiten av PLE i det senere har blitt styrket, uten at dette kom frem da vi sammenliknet responser på tvers av ulike kull. Deltakere fra senere kull svarte ikke mer positivt enn de fra tidligere slik vi ville forvente. Dette kan tyde på at denne delen av programmet bør prioriteres høyere. En meta-analyse av Littrell et al. (2006) viser at trening i kultur for ledere som skal arbeide internasjonalt har en positiv effekt og øker sannsynlighet for suksess i deres internasjonale arbeid. Vi råder Statoil til å diskutere om kulturdimensjonen er en viktig del av PLE, for så å vurdere om den skal tillegges større vekt i programmet.



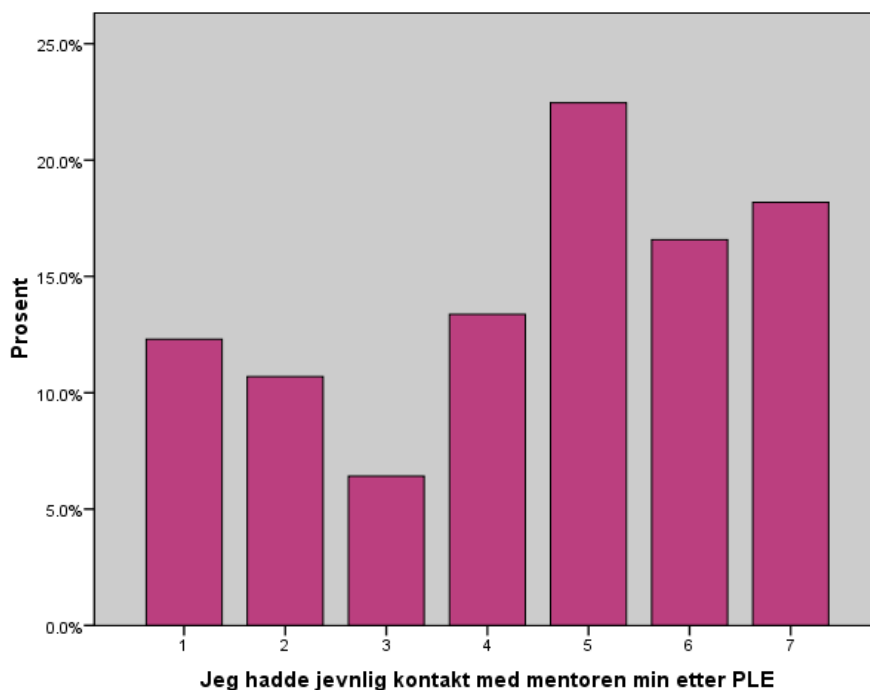
5.6. Mentorordningen

Mentorperioden er en stor del av programmet og strekker seg over 12 måneder etter siste sesjon. Mentorordningen er noe som berører de fleste, i og med at det er forventet av alle deltakerne å fullføre perioden.

I en studie av over 350 organisasjoner involvert i lederutvikling, var det de organisasjonene som hadde en mentorordning som kom best ut (Day, 2001). Muligheten til å interagere med og observere seniorer bidrar til å utvikle et mer strategisk perspektiv på ledelse i prosjekter. Mentoropplegget kan også fungere som en arena for å skaffe kontakter og et større nettverk.

Mange var svært fornøyd med sin mentor og perioden de hadde hatt sammen, mens andre var mindre fornøyd med sin utnevnte mentor og opplegget generelt. I hvor stor grad mentorperioden ble gjennomført er svært varierende. På påstanden "Jeg hadde jevnlig kontakt med mentoren min etter PLE" svarte 29 % nøytralt eller negativt. "Etter PLE" var fra vår side ment som mentorperioden, men kan av enkelte respondenter ha blitt tolket som tiden *etter* mentorperioden. Gjennom våre intervjuer og de åpne spørsmålene i spørreundersøkelsen kom det derimot frem at spørsmålet ble forstått som intendert.

"Mitt inntrykk er at de fleste deltok under selve kurset. I samlingene ETTER selve PLE (under mentor-delen), var deltagelsen lavere, og dette var uheldig."



Vi fant at flere opplever mentorperioden som noe relativt uforpliktende. Flere deltakere avbrøt mentorperioden før de 12 månedene var omme.

Spørsmålet i dette tilfellet er om mentorordningen ville vært tjent med å gjøres mer formell og forpliktende. Dette har både sine fordeler og ulemper. På den ene siden vil et mer forpliktende forhold føre til at flere gjennomfører opplegget. På den annen side vil dette stramme grepet rundt mentor og mentee kunne ødelegge kommunikasjonen dem i mellom, og bidra til å gjøre relasjonen kunstig. Det er ment å oppstå en tillit mellom mentor og mentee, noe som et for strengt opplegg kan vanskeliggjøre. Forskning viser for øvrig at forholdsvis uformelle mentoropplegg som baserer seg på frivillige, ulønnede mentorer er mest vellykkede (Chao, Walz & Gardner 1992; Ragins & Cotton, 1999). En mulig løsning på problemet kan være å forsøke å gjøre både mentor og mentee klare for hva som venter dem, og forsøke å etablere sammenfallende forventninger hos begge parter før mentorperioden starter.

Tiltak:

Forsøke å etablere de samme forventningene hos mentor og mentee. Forhindre at noen av partene faller fra opplegget, ved å sikre at begge parter går inn i forholdet med sammenfallende ønsker og forventninger.

En avgjørende faktor for et vellykket mentor/mentee- forhold, er at begge parter går inn med samme grad av forpliktelse og engasjement. Det er et tidkrevende forhold, og det burde i størst grad legges til rette for begge parter, slik at gjennomføring av mentorperioden i større grad skal kunne oppnås.

En del av respondentene opplevde mentoropplegget som unødvendig tidkrevende da deres utnevnte mentor holdt til langt unna dem selv. Sesjonene i PLE tar mye tid, og flere følte at en mentor på lang geografisk avstand, gjorde det vanskeligere å gjennomføre det planlagte opplegget.

Tiltak:

Forsøke så langt det er mulig å sette mentor og mentee i samme geografiske område.

Rekruttering av passende mentorer er et element som kan bidra til å få mentorordningen til å fungere enda bedre. Det er stort fokus på å få de rette menneskene til å delta på PLE, men rekruttering av passende og engasjerte mentorer er vel så viktig for å få ordningen til å fungere. På bakgrunn av våre data har vi fått indikasjoner på at noen ledd i rekrutteringen er mindre gjennomarbeidet enn andre. Noen respondenter kommenterer at de mistet sin mentor da vedkommende gikk av med pensjon under mentorperioden.

"Mentoropplegget mitt ble ødelagt av 58+ situasjonen. Jeg mistet mentoren min."

Tilfeller som dette vil muligens i større grad kunne avverges hvis praksisen rundt utvelgelsen av mentorer vies større oppmerksomhet. En kvalitativ studie gjennomført i fem organisasjoner trekker frem noen egenskaper som betraktes som ideell mentorkarakteristikk (Allen & Poteet, 1999). Disse egenskapene er lytte- og kommunikasjonsegenskaper, tålmodighet, kunnskap om organisasjonen og industrien, evnen til å kunne lese og forstå andre og ærlighet. Det er gjerne noen som passer bedre til et slikt verv enn andre, og å finne de rette personene er en utfordring.

Problemstillingen rundt rekruttering av mentorer innebefatter det faktum at mentorene stiller opp ulønnet. Det gjør det vanskeligere å kreve like stor innsats som ved lønnet arbeid. Å bli spurt om å være mentor er en tillitserklæring og en kompliment, samtidig som det fører til ekstraarbeid.

Hadde det ligget større grad anerkjennelse og prestisje i det å være mentor, hadde det muligens også vært lettere å finne de rette personene.

Tiltak:

Riktige mentorer er like viktig som riktige deltakere. Rekruttering av passende mentorer er derfor noe som burde vies større oppmerksomhet. Det er viktig å gi mentorer anerkjennelse for jobben de gjør.

Forskning tyder på at gode mentorordninger gir bedre resultater av lederutvikling, og gjør således denne delen av programmet til et av de viktigste elementene.

5.7. Tiden går, kunnskap består?

Noe som også ble målt i spørreundersøkelsen, er tilbakemeldingene knyttet til hvilket årskull respondentene tilhørte. På denne måten er det mulig å se systematisk variasjon knyttet til elementet av tid. Dette er viktig av to grunner:

Neddiskontering: Det er et kjent faktum at mennesker legger mer vekt på verdier/hendelser knyttet til deres nærmeste fortid og framtid. På denne måten vil tilbakemeldinger fra senere kull ofte være farget av deres umiddelbare følelser, enn av deres objektive faglige utbytte. Både positive og negative følelser vil være sterkere tett opp til hendelsen som utløste disse og vil således kunne påvirke graden av objektivitet på tilbakemeldingene. Av denne grunn vil de mest nøyaktige resultatene knyttet til selvevaluering komme fra respondenter som deltok på kurset en stund tilbake i tid.

Hukommelse: Mye av ny kunnskap har en tendens til å forsvinne over tid. Dette gjelder spesielt kunnskap som må praktiseres for å kunne feste seg. De faktiske varige endringene etter et selvutviklingskurs vil derfor ikke kunne måles nøyaktig før etter en viss tid (Arthur et al., 2003). Kunnskap som forsvinner er ofte kunnskap som ikke blir oppfattet som relevant eller viktig, og som fases gradvis ut som følge av mangel på bruk og oppfølging. På denne måten er det også mulig å måle hvilke deler av kurset som treffer et behov, og hvilke deler som ikke gjør dette.

I spørreundersøkelsen er det et ekstra element knyttet til hvilket tidsaspekt respondentene evaluerte seg selv ut ifra. Det første elementet (E1), ber respondentene om å evaluere seg selv ut ifra et endringsperspektiv. Dette elementet spurte respondentene om i hvilken grad de føler seg

enige i at de har blitt bedre i noe etter kurset, sett ut ifra deres nåværende synsvinkel. Det andre elementet (E2), ber respondentene om å evaluere mer konkrete deler av kurset knyttet til for eksempel forventninger, struktur, omdømme. Forskjellen på disse kategoriene er at E1 ofte lar seg farge av neddiskontering og grad av hukommelse, mens E2 ikke gjør dette. Forklart annerledes, det E1 spør om en endring *fra da til* nå, mens E2 kun spør kun om enten da *eller* nå.

I spørreundersøkelsen, viste det seg å være en signifikant positiv korrelasjon mellom E1 og kursoppstart (i snitt 0,25). Med andre ord, de seneste kullene svarte i vesentlig grad mer positivt enn de tidligere kullene, på spørsmålene knyttet til E1. I E2 derimot, fantes det ingen slik korrelasjon. Resultatene herifra var hverken signifikante, eller konsekvent positive eller negative. Disse resultatene *kan* tyde på at både neddiskontering og hukommelsesproblematikken også befinner seg i datamaterialet fra spørreundersøkelsen. Det er også en mulighet at forandringer i kurset kan ha påvirket dette resultatet, men da ville man ha forventet å se dette i tallmaterialet knyttet til praktisk evaluering av kurset direkte. Slik datamaterialet fra spørreundersøkelsen står kan vi ikke finne noe slikt resultat.

Funn:

De seneste kullene svarte i vesentlig grad mer positivt enn de tidligere kullene på spørsmål knyttet til endring over tid. Grunnet neddiskontering og hukommelseproblematikken kan tilbakemeldingene totalt sett fremstå som noe mer positive enn det de er i virkeligheten.

6. Veien videre - bruk av ESV

I PLE-programmet benyttes ulike self-assessment-verktøy aktivt underveis, og da med varierende tilbakemeldinger fra deltakerne. Gjennom hele vår prosjektperiode har vi hatt et ønske om å knytte Statoils egen Even Stronger Values 360-evaluering opp mot PLE som et objektivt evalueringsverktøy av eventuelle endringer. Av praktiske årsaker, og på grunn av tidsfrist for innlevering av rapport, er denne delen av rapporten ikke fullstendig; ESV-tallene vi skulle bruke var ikke klare når vi leverte rapporten vår. Vår intensjon var å knytte anonymiserte ESV-verdier for deltakere og finne eventuell utviklingstrend på enkelte dimensjoner over tid etter PLE-deltakelse. Vi forutsetter at ESV er et valid og reliabelt verktøy.

Vårt forslag er å bruke ESV aktivt i PLE som verktøy for utvikling i løpet av kurset, og eventuelt på bekostning av for eksempel HPI. Deltakerne kjenner ESV og hvilke områder de selv kan bli bedre på, og bruken av dette vil sannsynligvis ikke fremkalle negative reaksjoner.

Even Stronger Values (ESV) er en årlig undersøkelse som skal bidra til å kartlegge den enkeltes ansattes utviste adferd og etterlevelse av Statoils verdier og krav til lederskap. Input blir gitt av leder og eventuelt sideordnede og/eller underordnede hvis vedkommende har en lederrolle. Resultatene av undersøkelsen brukes som input inn i People@Statoil-samtalen (medarbeidersamtalen) som grunnlag til å legge gode adferdsmål og utviklingsplaner. Alle i Statoil fullfører ESV som en del av People@Statoil-prosessen knyttet til sin rolle - både medarbeidere og ledere.

Vi har gjennom omfattende undersøkelser fått forståelse av målene ved PLE-programmet, og sett en sterk likhet til en del av ESV-undersøkelsen (se nedenfor). Vi mener det er grunn til å anta at endringer i *enkelte* statements på ESV kan forventes som følge av deltakelse på PLE. Styrken til ESV ligger i at den er en årlig undersøkelse og kan vise utviklingstrender over lang tid en enkelt self-assessment ved kursstart ikke kan registrere. PLE-deltakelse er noe som også kan knyttes opp mot atferdsplanene (som en utarbeider under People@Statoil-samtalen) i større grad enn i dag, for å se på effekt av PLE på enkelte dimensjoner.

For eksempel spør ESV om " Samarbeider og deler erfaringer" (Q16), og lederen selv, kollegaer, og underordnede og leders leder vurderer lederen på dette utsagnet på en 1-5 Likert skala (Grad av enighet).

Vi har basert vår spørreundersøkelse på kartlegging av hva som er viktig i prosjektlederfunksjonen i Statoil, og spørsmålene i vår spørreundersøkelse er et resultat av denne kartleggingen. Ved at "Samarbeider og deler erfaringer" er en sentral del av godt og ønsket lederskap i Statoil, og at en målsetning ved PLE-deltakelse er å bli *bedre* på dette, bør skåring på statement relatert til dette også *øke*. PLE er sterkt knyttet til og fokusert rundt Statoils verdier, og ESV er en rekke konkrete statements på etterlevelse av Statoils verdier. Spesielt dimensjonene modig, omtenksom og åpen er verdier som PLE-kurset fokuserer på og som derfor bør endre seg. Dette er en teoretisk, men logisk slutning som stiller krav til at det er metodisk mulig å øke på enkelte dimensjoner over tid. Listen under viser statements som vi mener kan relateres til PLE, og som dermed kan brukes til fremtidig evaluering av effektene av PLE-deltakelse:

Utvikle og inspirere medarbeidere:

Q07: Gir utfordrende oppgaver og ansvar, veileder og støtter

Q08: Anerkjenner og belønner initiativ, riktig atferd og fremragende leveranser

Q09: Handler umiddelbart ved uakseptabel atferd eller leveranser

Q10: Fremmer lagarbeid, leder og spiller på lag

Modig:

Q12: Utfordrer etablerte sannheter og våger det ukjente

Q14: Er en pådriver for konstruktive endringer

Åpen:

Q16: Samarbeider og deler erfaringer

Q17: Kommuniserer presist

Q18: Gir og tar imot konstruktive tilbakemeldinger

Omtenksom:

Q28: Viser respekt for enkeltmennesket

Q29: Bidrar til et godt arbeidsmiljø

En konkret idé i relasjon til dette er at ESV-undersøkelsen inneholder flere skalaer enn 1 til 5, slik at det blir enklere å endre skårer på skalaene og få en mer nøyaktig måling av utviklingstrender ifm atferdsplaner og eventuell deltakelse på lederutviklingsprogram som PLE. Ved å bedre inkorporere

ESV-resultat og People@Statoil-samtalens atferdsplaner med deltakelse på lederutviklingsprogram vil Statoil i fremtiden ha en mulighet til å se på om lederutviklingsprogrammets mål blir oppnådd, og om det dermed har ønskede effekter for Statoil.

7. Avslutning

I denne rapporten har vi prøvd å løse et meget utfordrende oppdrag; Hvilke effekter har det for Statoil at Statoils ledere deltar på lederutviklingsprogrammet Project Leadership Experience?

Å finne effekter av et lederutviklingsprogram for organisasjonen er utfordrende, det visste vi og ble bekreftet underveis i oppdraget. Den største meta-analysen av effektiviteten ved lederutviklingsprogram konkluderte med at lederutvikling er et ungt felt som per i dag ikke har noen entydige svar i forskningslitteraturen, spesielt ikke på effekter på organisasjonsnivå (Collins & Holton, 2004). Vi har likevel gjort en analyse som viser både positive sider ved PLE, og sider som kan forbedres. Vi har funnet et utvalg effekter av kurset, og har prøvd å relatere det til hva Statoil får igjen for å drive PLE. Stort sett er deltakerne positive til kurset, og det er også vår konklusjon. Det finnes imidlertid forbedringsområder i og rundt kurset, og spesifikke tiltak foreligger i denne rapporten. Noen tiltak er for fremtidige evalueringer av effekter knyttet til lederutviklingsprogrammer i Statoil.

Vi håper og tror at funn og tiltak fra denne rapporten kan sannsynliggjøre fremtidige analyser av effekter for Statoil. I forlengelsen av dette håper vi at våre funn blir diskutert og våre foreslåtte tiltak gjennomført. Kontinuerlige evalueringer, tilpassinger og forbedringer er et krav markedet stiller til ambisiøse selskap i dag, og denne rapporten er en del av dette bildet. Lederutvikling blir aldri gjort over natten, og krever gode behovsanalyser og gode utviklingstiltak. Slik drives et selskap til nye høyder - der Statoil skal være.

8. Referanseliste

Adair, J. (2006). *Effective Leadership Development*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Aguinis, H., & Kraiger K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annu. Rev. Psychol.* 2009. 60, 451–474.

Allen, T. D., & Poteet, M. L. (1999). Developing effective mentoring relationships: Strategies from the mentor's viewpoint. *Career Development Quarterly*, 48(1), 59-73.

Arthur, W.J., Bennett, W.J., Edens, P., Bell, S.T. (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88, 234-245

Chao, G.T., Walz, P.M. & Gardner P.D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*.

Chappelow, C. (2004) 360 degree feedback. In C. McCauley and E. Van Velsor (eds.) *Handbook of Leadership Development* (3rd ed.). San Fransisco: Jossey-Bass, 58-84.

Collins, D. and Holton, E. (2004), "The effectiveness of managerial leadership development programs: a meta-analysis of studies from 1982-2001", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15 No. 2, pp. 217-25.

Day, D. (2001), "Leadership development: a review in context", *Leadership Quarterly*, Vol. 11, pp. 581-613.

Dilworth, R., & Willis, V. (2003) *Action learning: Images and pathways*. Malabar, FL: Crieger.

Flavell, J.H., Miller, P.H. & Miller, S. A. 2002. *Cognitive development*. (4th ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Fulmer, R.M., Gibbs, P.A. and Goldsmith, M. (2000), "Developing leaders: how winning companies keep on winning", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 42 No. 1, pp. 49-59.

Hannum, Kelly M., Martineau, Jennifer W. & Reinelt, Claire 2007. *The handbook of leadership Development Evaluation*. Jossey-Bass. San Fransisco.

Hernez-Broome, G. and Hughes, R.L. (2004), Leadership development: past, present, and future, *Human Resource Planning*, Vol. 27 No. 1, pp. 24-32.

Jackson, B., & Parry, K. 2008. A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership. *SAGE Publications Ltd*.

Keil, C. T., & Cortina, J. M. (2001). Degradation of validity over time: A test and Extension of Ackerman's model. *Psychological Bulletin*, 127, 673-697.

Kesner, I. F. 2003. Leadership Development Peak or Priority? *Harvard Business Review*.

Kincaid, S. B., Gordick, D. 2003. The Return of Investment of Leadership Development Differentiating Our Discipline. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. Vol. 55, No. 1, 47 – 57.

Kirkpatrick, D.L. (1959), Techniques for evaluating training programs. *Journal of American Society of Training Directors*, Vol. 13, pp. 3-26.

Kirkpatrick, D. L. (1998). Evaluating training programs: The four levels (*Second ed.*). *San Francisco: Berrett-Koehler*.

Kraiger, K. (2002). Decision-Based Evaluation. In K. Kraiger (Ed.), *Creating, implementing, and maintaining effective training and development: State-of-the-art lessons for practice (pp. 331-376)*. *San Francisco, CA: Jossey-Bass*.

Leonard, H.S. & Lang, F. (2010), "Leadership Development via Action Learning", *Advances in Developing Human Resources 2010*. (12).

Leskiw, S. L. and Singh P., (2007). Leadership Development: Learning from Best Practices. *Leadership & Organization Development*, 28, (5), 444-464.

Littrell, L.N., Salas, E., Hess, K.P., Paley, M., Riedel, S. (2006) Expatriate preparation: a critical analysis of 25 years of cross-cultural training research. *Human Resource Development Review*, 5. 355-388.

Palus, C. J., & Horth, D. M. (2003). Exploration for development: Developing leadership by making shared sense of complex challenges. *Consulting Psychology Journal*, 55 (1), 26-40.

Raelin, J. A., (2004). Don't bother putting leadership into people. *Academy of Management Executive*, 18 (3), 131-135

Ready, D. (2004), "The characteristics of great-builder companies", *Business Strategy Review*, Vol. 15 No. 3, pp. 36-45.

Revens, R. (1980) Action learning: New techniques for action learning. *Bland and Briggs, London*

Rørvik, Kjell Arne (2007) Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon. *Universitetsforlaget 2007*

Sogunro, O. A. (1997). Impact of training on leadership development: Lessons from a leadership training program. *Evaluation Review*, 21 (6), 713–737.

Sternberg, R.J. 1986. Intelligence applied. *NY: Harcourt Brace Jovanovich Publishers*

Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1957). Leader behavior: Its description and measurement. *Oxford, England: Ohio State University Bureau of Business.*

Training Strategies (2001), "Ford Motor Company uses leaders as teachers", *Training Strategies for Tomorrow*, Vol. 15 No. 5, pp. 19-20.

Van Buren, M. E., & Erskine, W. (2002). *The 2002 ASTD state of the industry report*. Alexandria, VA: American Society of Training and Development.

Yukl, G. 2010. *Leadership in organizations*. (7th ed.). Pearson Prentice Hall.

Zenger, J.H. and Folkman, J. (2003), "Developing leaders", *Executive Excellence*, Vol. 20 No. 9, p. 5.

9. Vedlegg

- 1) Revidert mandat
- 2) Fremdriftsplan
- 3) Intervjuguide for PLE-deltakere
- 4) Spørreundersøkelsen
- 5) Resultat av spørreundersøkelsen
- 6) Forslag til infoskriv ang. PLE

1. Revidert mandat

Opprinnelig mandat

"Hvilke forretningsmessige effekter har det for Statoil at ledere deltar på PLE og PE?"

Revidert mandat

"Hvilke effekter har det for Statoil at prosjektledere deltar på PLE?"

Revideringsprosessen

Mandatet vårt gikk opprinnelig ut på å evaluere forretningsmessige effekter av PE og PLE. Etter kartlegging og gjennom møtevirksomhet har vi fått kunnskap om både innhold og intensjonen bak begge programmene. I vår analyse anser vi det som viktig å ikke gå for bredt ut, men heller kvalitetssikre analysen gjennom en mer spesifisert problemstilling. Dette vurderes som mer hensiktsmessig både for oss og Statoil. Det er en forutsetning for oss at Statoil skal få mest mulig nytte av våre undersøkelser. Å fokusere på ett program fremfor begge vil etter våre vurderinger hjelpe oss å oppnå disse målene.

Etter vår vurdering vil PE være svært vanskelig å evaluere fordi strategiske forretningsbeslutninger vanskelig kan la seg spore tilbake til lederprogrammet grunnet de uttallige variablene og faktorene som spiller inn og påvirker resultatet av store prosjekter. PLE anses å være relatert til regelanvendelse og vi mener derfor det vil være mer realistisk å evaluere PLE. Dette fordi man lettere kan identifisere sammenhengen mellom innhold i programmet og påvisbare konsekvenser; at lederne bruker innholdet av programmet i praksis.

Grunnet vårt begrensede tidsperspektiv er tilgjengeligheten til dataene svært viktig. PLE har et større datagrunnlag som er lettere tilgjengelig noe som vil forenkle analysen. I tillegg vil utvalget av respondenter være større, noe som vil styrke analysen av dataene våre. Velger vi PLE øker i tillegg

sannsynligheten for at vi kan dykke dypere ned i materialet fremfor å skrape i overflaten på begge programmene. Dette håper vi er i tråd med Statoils målsettinger.

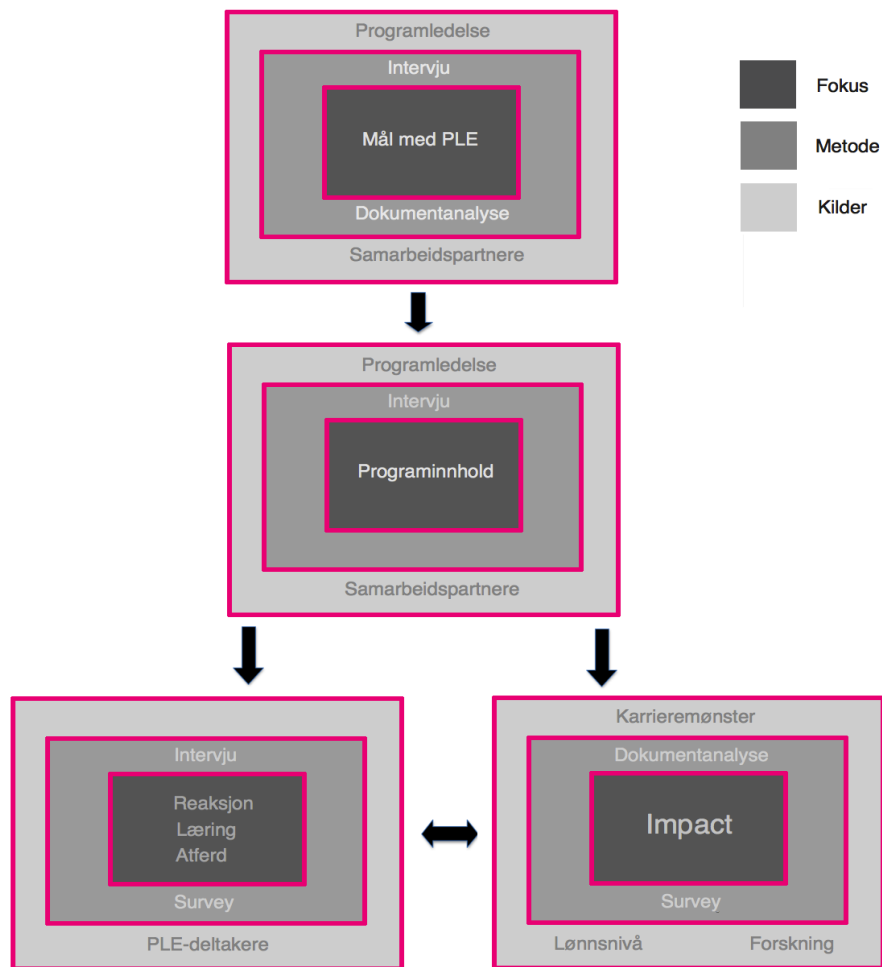
Etter våre vurderinger mener vi også det vil være hensiktsmessig å bevege oss mer mot en mikroanalyse fremfor å ta utgangspunkt i begrepet om *forretningsmessige effekter*, slik det ble fremlagt i det opprinnelige mandatet. Det er metodisk sett svært urealistisk å isolere forretningsmessige effekter fra andre konfunderende variabler. Etter nærmere rådgivning med Statoil ble begrepet forretningsmessige effekter derfor endret til *effekter*. Kriterier for effektene kommer frem gjennom kartlegging av hva Statoil forbinder med god prosjektledelse. I startfasen er vår tilnærming med andre ord datarevet fremfor teoridrevet. I etterkant av dette vil relevant teori selvsagt knyttes opp mot våre funn.

Vårt rammeverk

Modellen til Kraiger (1994) anser vi som et hensiktsmessig rammeverk å jobbe ut i fra.



Denne modellen har vi tilpasset slik at den stemmer overens med vår innfallsvinkel og oppdraget hos Statoil:



Fokusområder, metodevalg og kilder

1. Eksogene mål for Statoil

Klart formulerte målsettinger / suksesskriterier med programmet utarbeidet i samarbeid med blant annet faglige ansvarlige innen HR og lederutvikling samt prosjektdirektører. Hvordan gjøre dette?

Statoilboken viser til lederverdier som personlig kvalitet, prestasjonsstandarder og lederutvikling. Gjennom dokumentanalyse og intervjuer med blant annet prosjektdirektører og faglige ansvarlige innen HR og lederutvikling ønsker vi å få ytterligere definert suksesskriterier / forventinger rundt hva det innebærer å være en god prosjektleder på mellomledernivå i Statoil (PLE). Det vurderes som en forutsetning at suksesskriteriene til Statoil lar seg tilbakeføre til konkret adferd, og vi ser det derfor som nødvendig at vi får etablert et klart sett av mål for

prosjektledelse på mellomledernivå i Statoil. Vi vil gjerne vise til målbare effekter av programmet.

2. Programinnhold og nominasjonsprosess

Vi ønsker å se på det pedagogiske og faglige innholdet i programmet for senere å kunne vurdere grad av samsvar mellom de uttalte mål rundt prosjektledelse og den faktiske effekt på lederadferd. I tillegg vil vi kartlegge nominasjonsprosessen med hensyn til hvilke kriterier som legges til grunn for utvelgelse av kursdeltakere.

3. Faktisk endring i lederatferd

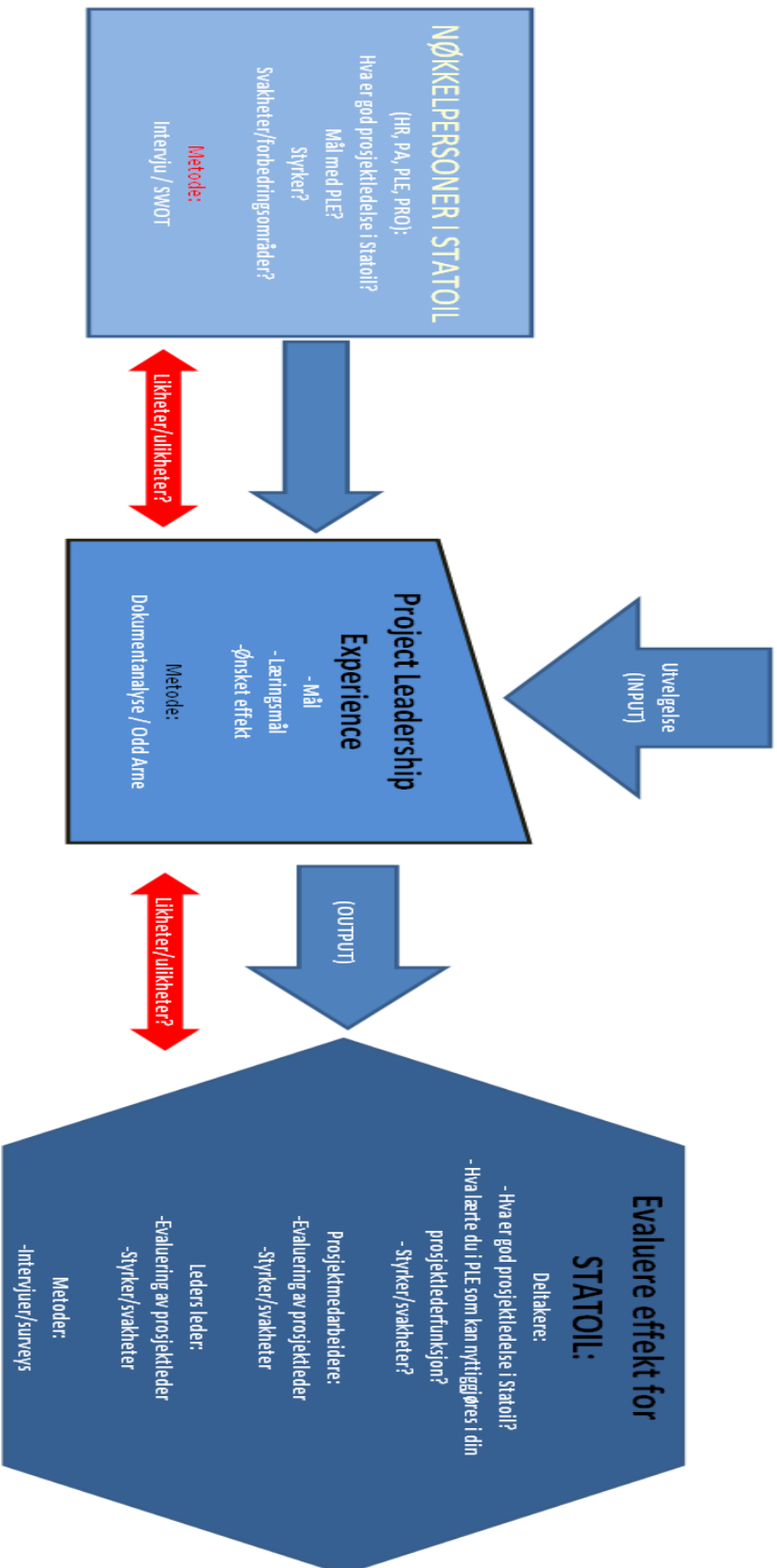
Vi ønsker å se om programmet har de ønskede effekter på lederadferd, det vil si til hvilken grad de svarer til de uttrykte målsetningene for programmet. For å utrede dette vil vi ta i bruk spørreskjema og dybdeintervjuer blant både ledere, kursdeltakerne selv, samt deres underordnede. Med andre ord en 360 graders tilnærming.

4. Systempåvirkning

I dette begrepet legger vi eksterne ringvirkninger som ikke direkte er knyttet til programmet, men som likevel vil påvirke organisasjonen som helhet.

Relevante kilder kan være å se på deltakeres videre karrieremønster, motivasjon, programmets omdømme, konfliktnivå og turnover.

Mulig arbeidsmodell



Direkte interne effekter

Områder av interesse knyttet til dette kan tenkes å være leders refleksjon, integritet, selvutvikling, motivasjon (for leder og gruppe), synlighet, relasjoner, kommunikasjon, selvbevissthet, ressursutnytting, resultat, gruppens vurdering, kulturforståelse, nye prosjekt?, inspirasjon, læring, nettverksbygging og verdiforandring.

Indirekte eksterne effekter

Områder av interesse knyttet til dette kan tenkes å være omdømme, lojalitet, konflikter, fravær og turnover.

Riktige mål?

Evaluerer innhold og programmets design ut i fra utvalgte respondenters tilbakemeldinger. Hva er du mest fornøyd med? Hva er du minst fornøyd med? Kurs må være forankret i reelle situasjoner lederne møter på i sin hverdag. Dette kan fungere som en kvalitetssikring av programmets innhold. Finner vi en mismatch kan dette være en indikator på at noe av programmets innhold bør endres.

Nytteverdi for Statoil

Vi ønsker å se på om det er samsvar mellom Statoils målsetninger for PLE og programmets innhold. Videre ønsker vi å se om det er en endring i faktisk lederatferd i forhold til mål og innhold ved programmet. I tillegg vil vi rådgi i forhold til eventuelle endringer som etter vår vurdering vil bidra til å øke kvaliteten på programmet.

2. Fremdriftsplan

19.02.10 – 28.02.10: **Research og metode**

- ✚ Intervjuguide
- ✚ Booke intervju
- ✚ Relevant teori
- ✚ Fastsette kriterier for intervjukandidater

01.03.10 – 31.03.10: **Innhenting av data**

- ✚ Gjennomføring av intervju
- ✚ Spørreundersøkelses
- ✚ Kartlegge feltet gjennom samtaler med nøkkelpersoner
- ✚ Mellomanalyse

01.04.10 – 30.04.10: **Analyse av data**

- ✚ Klargjøre data
- ✚ Kjøre analyser
- ✚ Diskutere funn

01.05.10 – 28.05.10: **Rapport**

- ✚ Ferdigstilling av rapport
- ✚ Organisere innhold
- ✚ Design og layout av rapport

28.05.10 – 06.06.10: **Presentasjonsforberedelse**

- ✚ Hvordan fremstille våre funn
- ✚ Diskutere essensen av våre funn
- ✚ Lage powerpoint

3. Intervjuguide for PLE-deltakere

- Tiden før PLE, hvilke forventninger hadde du?
- Hvordan ble dine forventninger innfridd?
- Hva gjør du annerledes etter deltagelsen i PLE?
- Hva var nyttig av innholdet i PLE i forhold til din lederfunksjon?
- Hva var mindre nyttig av innholdet i PLE i forhold til din lederfunksjon?
- Hvordan syntes du strukturen i kurset var?
- Hvordan opplevde du balansen mellom de ulike kursmodulene? (individ, gruppe, kultur)
- Hvordan syntes du hjemmeoppgaven fungerte?
- Hvordan syntes du mentorordningen fungerte?
- Hvem er det PLE passer for?

4. Spørreundersøkelse

Bakgrunnsvariabler

Hva er din alder?

Hva er din stilling?

Hvilken stilling hadde du da kurset startet?

Er du i en nåværende prosjektledelsesfunksjon?

Hvis ja, hvor lenge har du vært i en prosjektledelsesfunksjon?

Hvilket tidspunkt deltok du på PLE?

Intra-personlig

1. Jeg tenker annerledes om prosjektledelse som følge av PLE
2. Gjennom PLE har jeg blitt mer bevisst på hvordan jeg fremstår for mitt team
3. Jeg har blitt mer kjent med Statoils ledelseskonsepter og tenkning som følge av PLE
4. Jeg har lært meg et bedre ledesspråk som følge av PLE
5. Jeg har blitt tryggere på mine avgjørelser i usikre omgivelser i prosjektsammenheng som følge av PLE
6. Jeg har blitt mer fleksibel i mine avgjørelser i prosjekter som følge av PLE
7. Jeg har blitt bedre kjent med meg selv som person i prosjektsammenheng som følge av PLE
8. PLE har gjort meg mer bevisst på egen sinnsstemning ved utfordrende situasjoner i prosjektsammenheng

Interpersonlig

9. Jeg gjør ting annerledes som følge av PLE
10. Mitt team forstår meg bedre som følge av PLE
11. Jeg har blitt mer bevisst på å balansere krav og støtte ovenfor mine prosjektmedarbeidere som følge av PLE
12. Jeg har blitt mer bevisst på å inkludere andre i beslutninger i prosjekter som følge av PLE
13. Jeg er bedre stand til å identifisere sterke og svake sider hos mine medarbeidere som følge av PLE
14. Gjennom PLE har jeg fått økt forståelse for egen og andres væremåte

Kulturforståelse

15. Jeg har blitt bedre på tverrfaglig kommunikasjon som følge av PLE
16. Jeg har blitt mer bevisst på å identifisere kulturforskjeller som følge av PLE
17. Jeg nyttiggjør meg av kulturforståelse i mine prosjekter som følge av PLE
18. Jeg er mer bevisst på min rolle som representant for organisasjonen som følge av PLE
19. Jeg har fått bedre oversikt over kulturelle utfordringer i global kontekst gjennom PLE

Struktur

20. Innholdet i PLE var for krevende
21. Min deltakelse i PLE gikk på bekostning av mitt daglige arbeid i Statoil
22. Problemstillingene som blir tatt opp i PLE er relevante
23. Jeg ville ha ønsket flere innslag der vi fikk høre fra og diskutere med flere erfarne prosjektledere

Nominasjonsprosessen

- 24. Jeg hadde klare mål og forventninger til PLE
- 25. Min leder hadde klare mål og forventninger til min deltakelse på PLE
- 26. Min deltakelse på PLE var ønsket fra min side
- 27. Min deltakelse på PLE var ønsket fra min leder

Mentorordningen

- 28. Mentoropplegget til PLE har utviklet meg som leder
- 29. Jeg hadde jevnlig kontakt med mentoren min etter PLE
- 30. Jeg fikk god veiledning av mentoren min
- 31. Jeg synes mentorordningen var for omfattende
- 32. Jeg følte jeg hadde et leveringsansvar til mentoren min

PLE-omdømme

- 33. Jeg ser på PLE som et prestisjetungt kurs.
- 34. Jeg hadde god kjennskap til PLE før jeg begynte.
- 35. Jeg mener PLE passet for meg.
- 36. Jeg opplevde sterke positive følelser under PLE (eks. glede, anerkjennelse og oppstemthet)
- 37. Jeg opplevde sterke negative følelser under PLE (eks. frustrasjon, irritasjon, sinne, nedstemthet)

Myndiggjøring (Skal med dersom man svarer ja på om respondenten er i en nåværende prosjektledelsesfunksjon)

- 38. Jeg involverer sjelden teamet i beslutningstaking.
- 39. Jeg er trygg på at oppgaver i teamet blir gjort uten min tilstedeværelse.
- 40. Jeg ser på meg selv som tilrettelegger for trivsel i mitt team.
- 41. Jeg bidrar til et arbeidsmiljø som er preget av læring og kontinuerlig forbedring.
- 42. Jeg etterspør og nyttiggjør meg av tilbakemeldinger fra mine medarbeidere.
- 43. Jeg føler meg som en sosial bidragsyter i teamet.

Avsluttende innspill (åpne spørsmål)

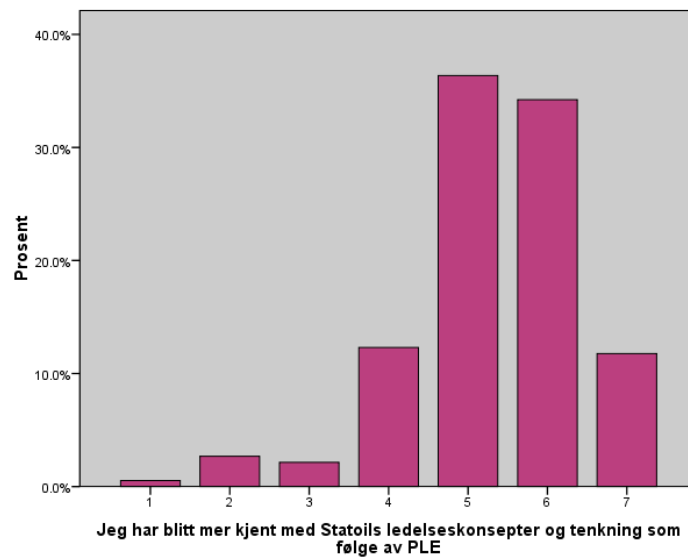
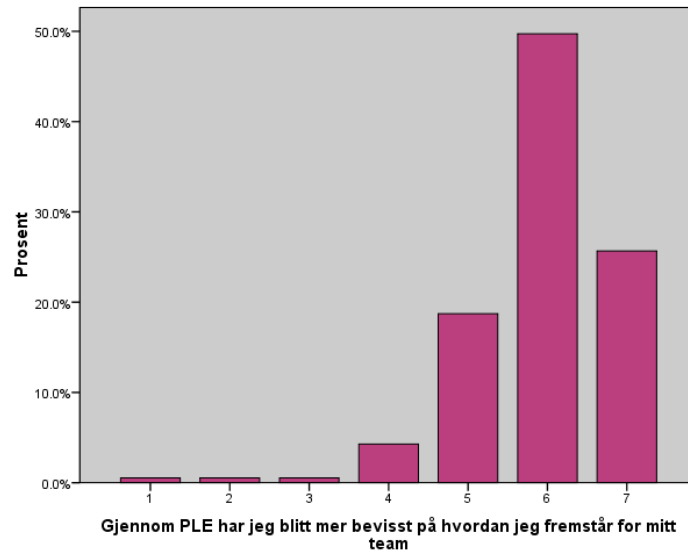
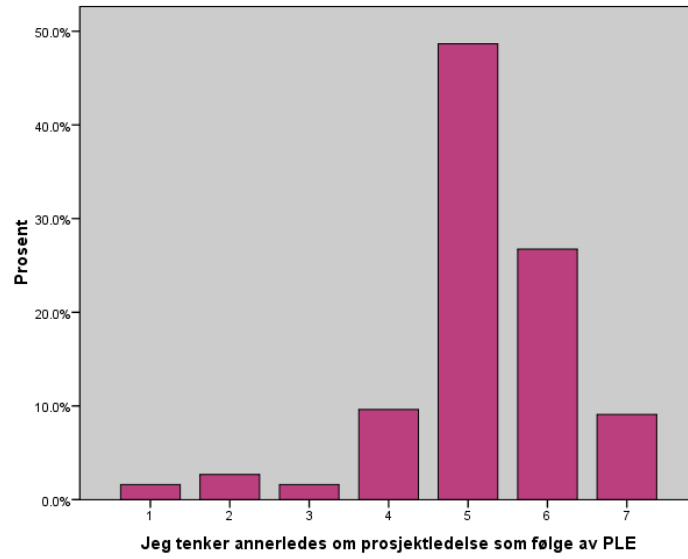
- 44. Hva er bra med PLE?
- 45. Hva er mindre bra med PLE?
- 46. Savner du andre problemstillinger i PLE?
- 47. Har du bevisst gått inn for å påvirke Statoil som følge av PLE?

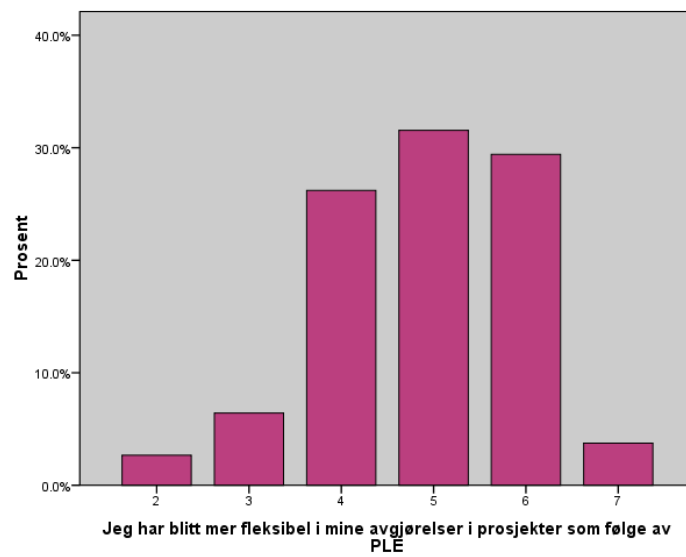
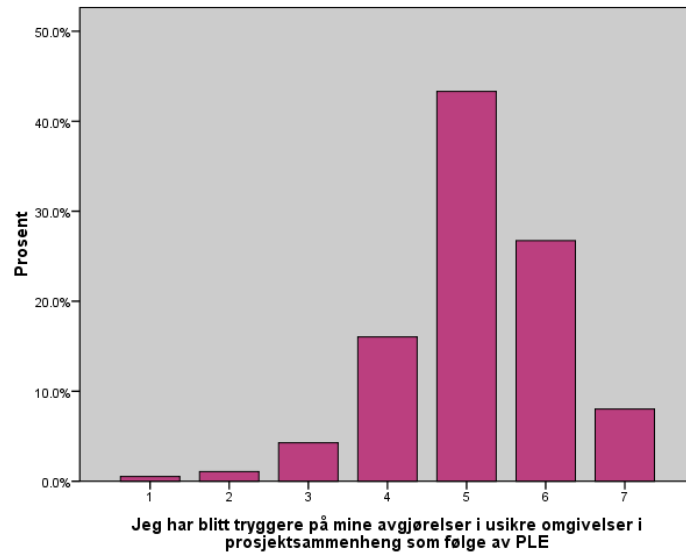
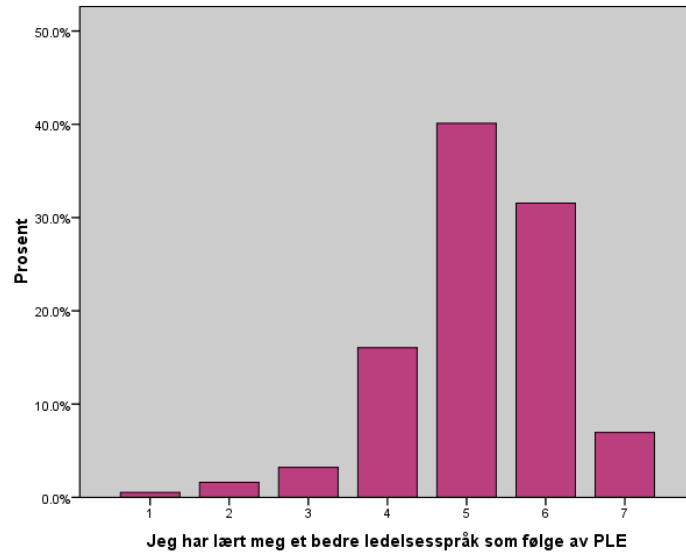
Svarskala: 7 punkts Likert-skala med følgende ankerpunkter:

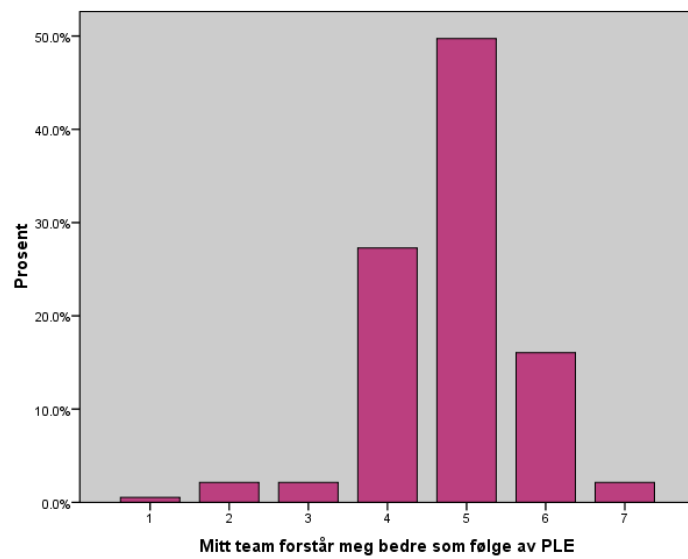
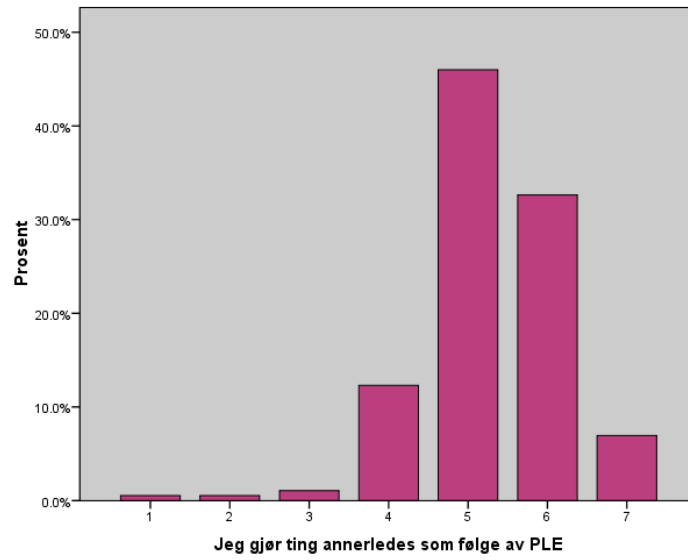
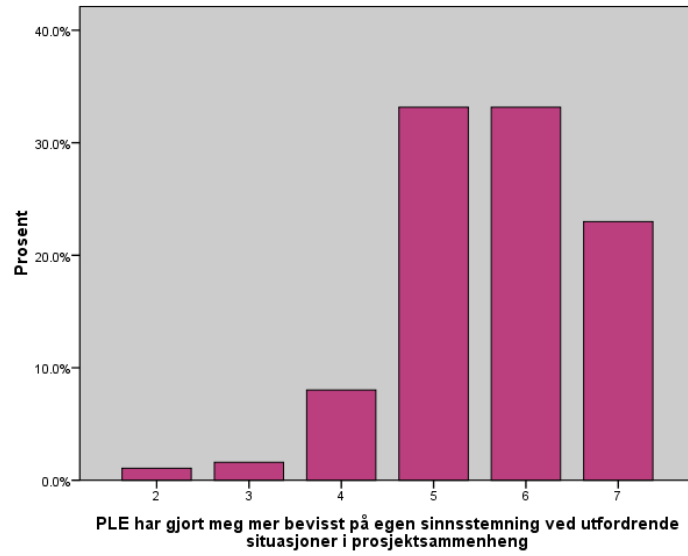
- 1. Helt uenig**
- 2.
- 3.
- 4. Verken eller**
- 5.
- 6.
- 7. Helt enig**

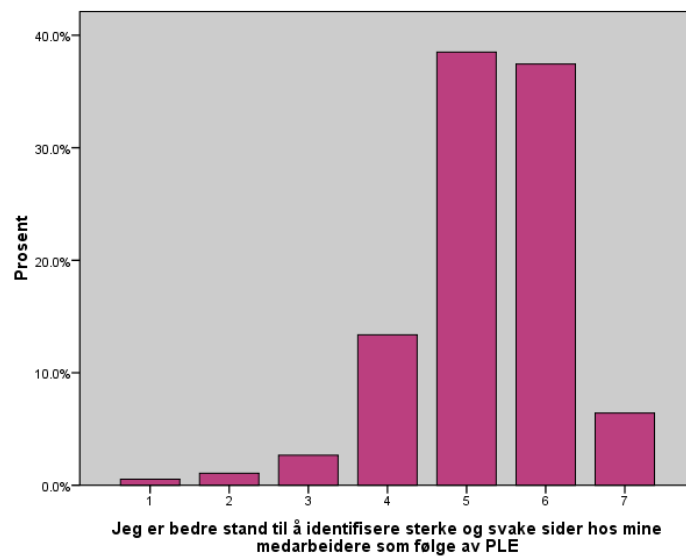
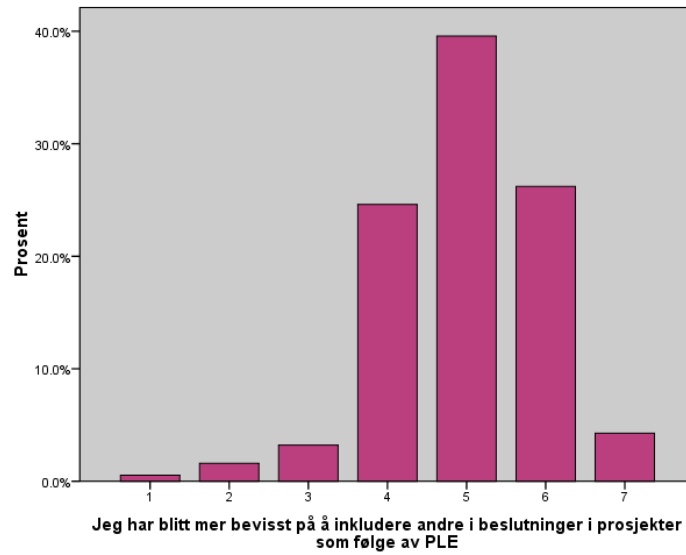
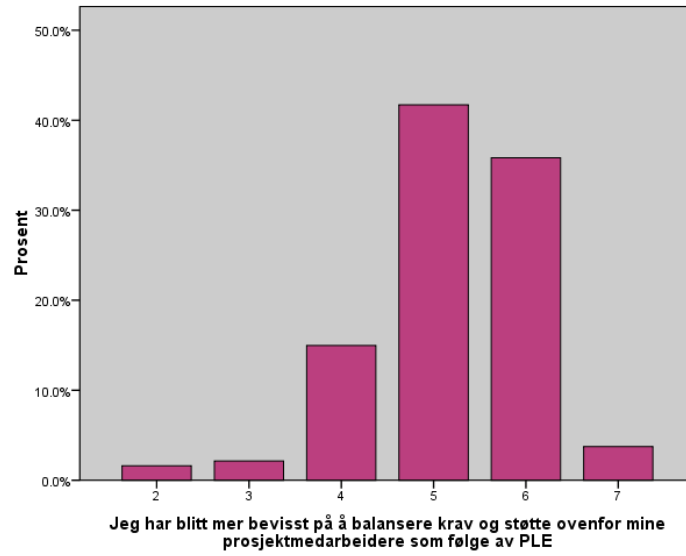
5. Resultat av spørreundersøkelsen

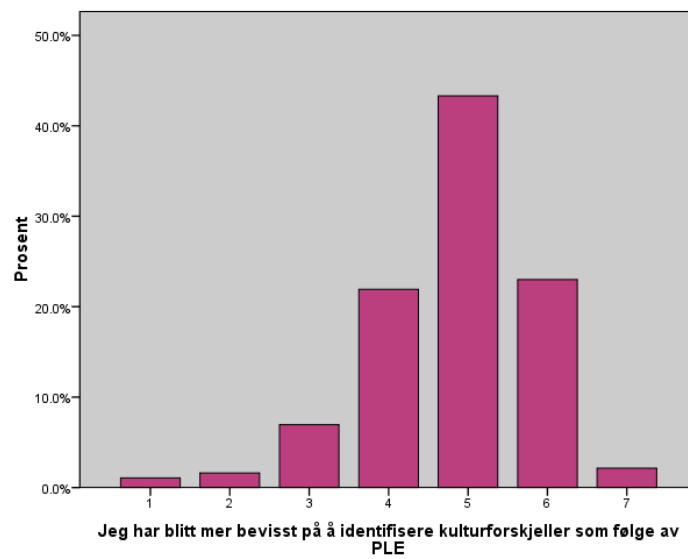
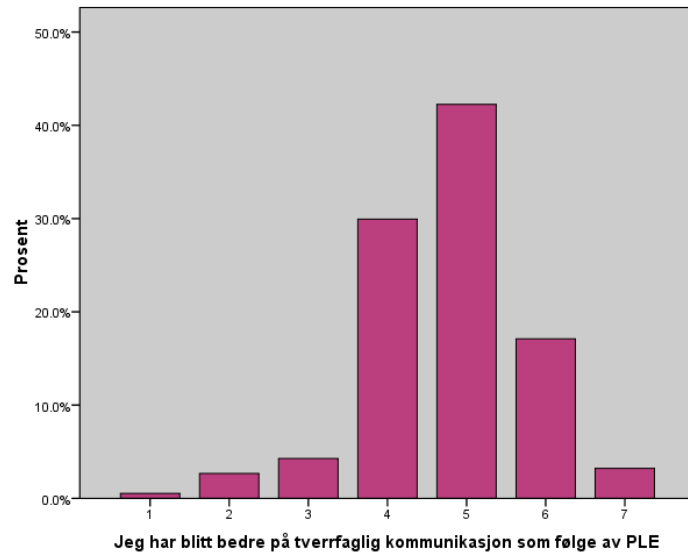
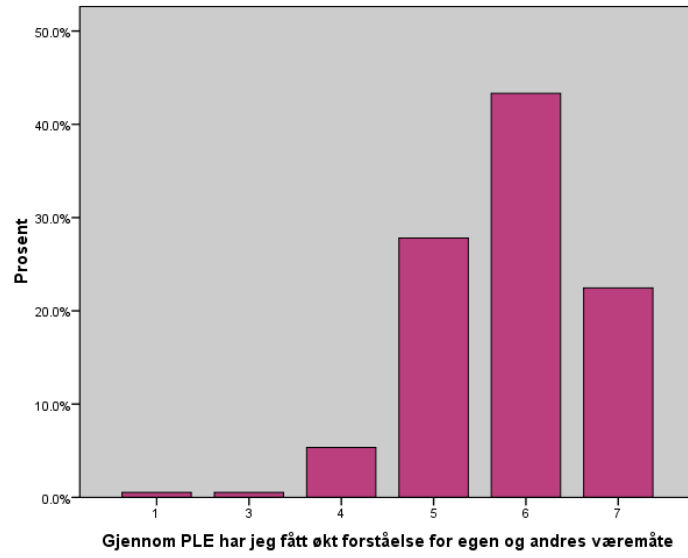
	1 (helt uen)	2	3	enig eller uenig)	5	67 (helt enig)
1. Jeg tenker etterleides om prosjektledeelse som følge av PLE	2 %	3 %	2 %	10 %	49 %	27 %
2. Gjennom PLE har jeg blitt mer bevisst på hvordan jeg fremstår for mitt team	1 %	1 %	1 %	4 %	19 %	50 %
3. Jeg har blitt mer kjent med Statoils ledelseskonsepter og tenkning som følge av PLE	1 %	3 %	2 %	12 %	36 %	34 %
4. Jeg har lært meg et bedre ledelsespråk som følge av PLE	1 %	2 %	3 %	16 %	40 %	32 %
5. Jeg har blitt tryggere på mine avgjørelser i usikre omgivelser i prosjektsammenheng som følge av PLE	1 %	1 %	4 %	16 %	43 %	27 %
6. Jeg har blitt mer fleksibel i mine avgjørelser i prosjekter som følge av PLE	0 %	3 %	6 %	26 %	32 %	29 %
7. Jeg har blitt bedre kjent med meg selv som person i prosjektsammenheng som følge av PLE	1 %	1 %	2 %	4 %	23 %	42 %
8. PLE har gjort meg mer bevisst på egen samsstemning ved utfordrende situasjoner i prosjektsammenheng	0 %	1 %	2 %	8 %	33 %	33 %
9. Jeg gjør ting annerledes som følge av PLE	1 %	1 %	1 %	12 %	46 %	33 %
10. Mitt team forstår meg bedre som følge av PLE	1 %	2 %	2 %	27 %	50 %	16 %
11. Jeg har blitt mer bevisst på å balansere krav og støtte ovenfor mine prosjektmedarbeidere som følge av PLE	0 %	2 %	2 %	15 %	42 %	36 %
12. Jeg har blitt mer bevisst på å inkludere andre i beslutninger i prosjekter som følge av PLE	1 %	2 %	3 %	25 %	40 %	26 %
13. Jeg er bedre stand til å identifisere sterke og svake sider hos mine medarbeidere som følge av PLE	1 %	1 %	3 %	13 %	39 %	37 %
14. Gjennom PLE har jeg fått økt forståelse for egen og andres væremåte	1 %	0 %	1 %	5 %	28 %	43 %
15. Jeg har blitt bedre på tverrfaglig kommunikasjon som følge av PLE	1 %	3 %	4 %	30 %	42 %	17 %
16. Jeg har blitt mer bevisst på å identifisere kulturforskjeller som følge av PLE	1 %	2 %	7 %	22 %	43 %	23 %
17. Jeg nyttiggjør meg av kulturforståelse i mine prosjekter som følge av PLE	1 %	3 %	6 %	31 %	40 %	18 %
18. Jeg er mer bevisst på min rolle som representant for organisasjonen som følge av PLE	1 %	1 %	4 %	18 %	39 %	28 %
19. Jeg har fått bedre oversikt over kulturelle utfordringer i global kontekst gjennom PLE	2 %	3 %	9 %	35 %	32 %	16 %
20. Innholdet i PLE var for krevende	35 %	26 %	13 %	18 %	4 %	3 %
21. Min deltakelse i PLE gikk på bekostning av mitt daglige arbeid i Statoil	18 %	23 %	16 %	20 %	18 %	4 %
22. Problemstillingene som blir tatt opp i PLE er relevante	0 %	1 %	2 %	4 %	26 %	46 %
23. Jeg ville ha ønsket flere innslag der vi fikk høre fra og diskutere med flere erfarne prosjektledere	1 %	4 %	5 %	16 %	29 %	28 %
24. Jeg hadde klare mål og forventninger til PLE	1 %	2 %	7 %	21 %	35 %	29 %
25. Min leder hadde klare mål og forventninger til min deltakelse på PLE	2 %	9 %	8 %	32 %	32 %	16 %
26. Min deltakelse på PLE var ønsket fra min side	2 %	0 %	3 %	11 %	19 %	30 %
27. Min deltakelse på PLE var ønsket fra min leder	1 %	1 %	3 %	9 %	27 %	31 %
28. Mentoropplegget til PLE har utviklet meg som leder	4 %	5 %	5 %	12 %	27 %	22 %
29. Jeg hadde jevnlig kontakt med mentoren min etter PLE	12 %	11 %	6 %	13 %	23 %	17 %
30. Jeg fikk god veiledning av mentoren min	4 %	5 %	3 %	8 %	29 %	21 %
31. Jeg synes mentorordningen var for omfattende	29 %	23 %	17 %	19 %	6 %	4 %
32. Jeg følte jeg hadde et leveringsansvar til mentoren min	6 %	8 %	7 %	23 %	31 %	17 %
33. Jeg ser på PLE som et prestisjetungt kurs.	2 %	5 %	6 %	19 %	35 %	24 %
34. Jeg hadde god kjennskap til PLE før jeg begynte.	9 %	21 %	17 %	21 %	25 %	4 %
35. Jeg mener PLE passet for meg.	0 %	1 %	2 %	5 %	28 %	27 %
36. Jeg opplevde sterke positive følelser under PLE (eks. glede, anerkjennelse og oppstemthet)	1 %	1 %	1 %	12 %	40 %	29 %
37. Jeg opplevde sterke negative følelser under PLE (eks. frustrasjon, irritasjon, sinne, nedstemthet)	24 %	19 %	17 %	15 %	14 %	8 %
38. Jeg involverer sjelden teamet i beslutningstaking.	39 %	39 %	15 %	2 %	2 %	3 %
39. Jeg er trygg på at oppgaver i teamet blir gjort uten min tilstedeværelse.	0 %	1 %	5 %	8 %	28 %	41 %
40. Jeg ser på meg selv som tilrettelegger for trivsel i mitt team.	0 %	0 %	2 %	4 %	41 %	34 %
41. Jeg bidrar til et arbeidsmiljø som er preget av læring og kontinuerlig forbedring.	1 %	0 %	1 %	4 %	40 %	41 %
42. Jeg etterspør og nyttiggjør meg av tilbakemeldinger fra mine medarbeidere.	1 %	1 %	3 %	4 %	37 %	43 %
43. Jeg følger meg som en sosial bidragsyter i teamet.	0 %	0 %	3 %	4 %	49 %	34 %

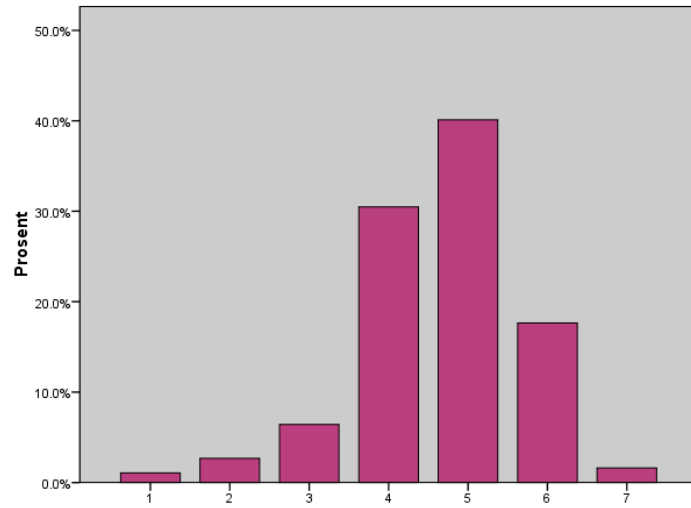




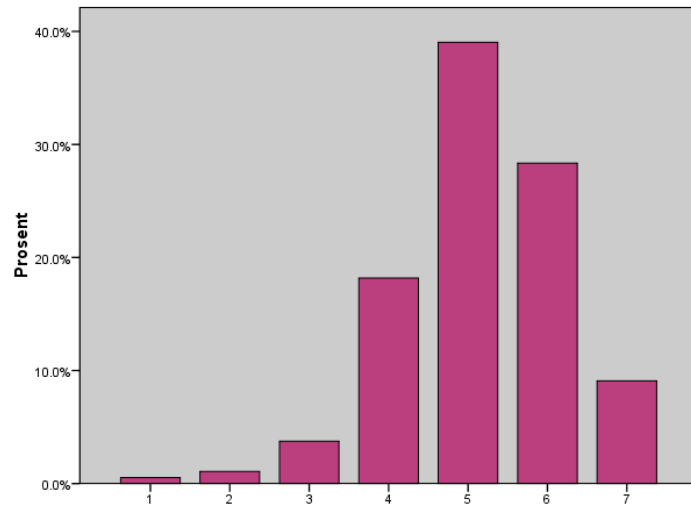




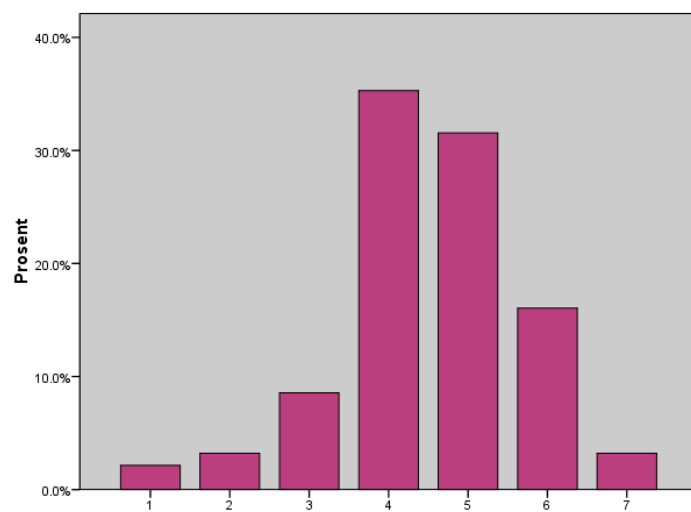




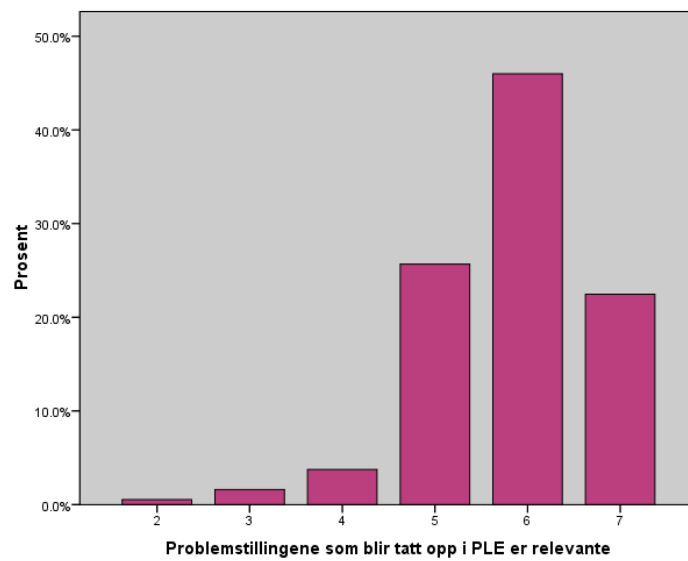
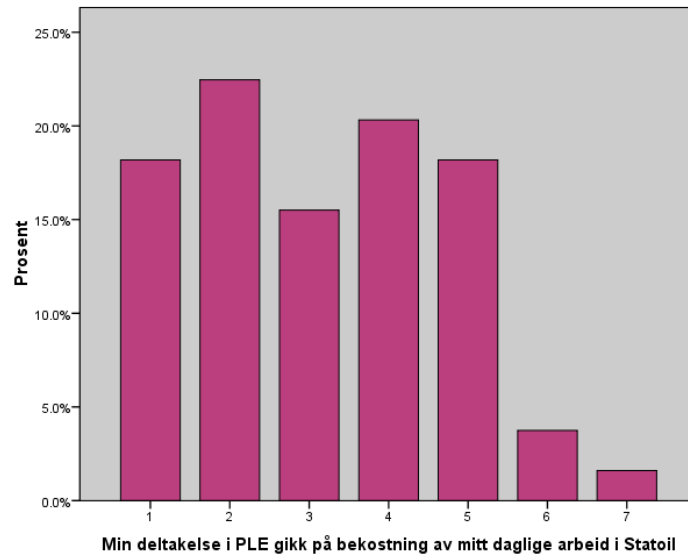
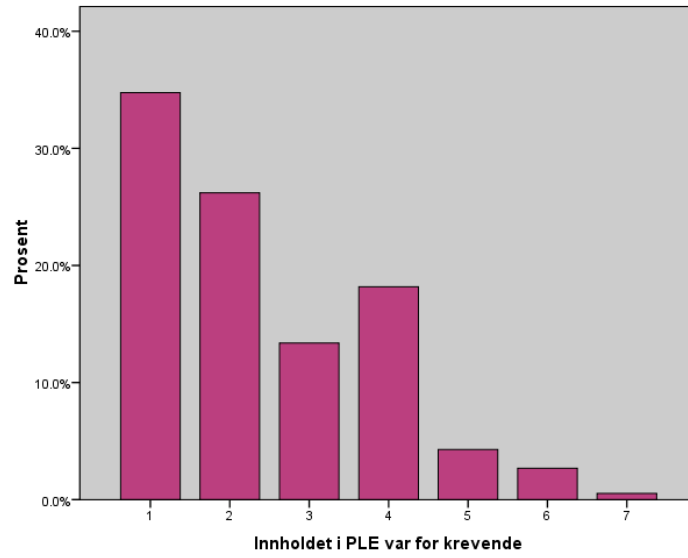
Jeg nyttiggjør meg av kulturforståelse i mine prosjekter som følge av PLE

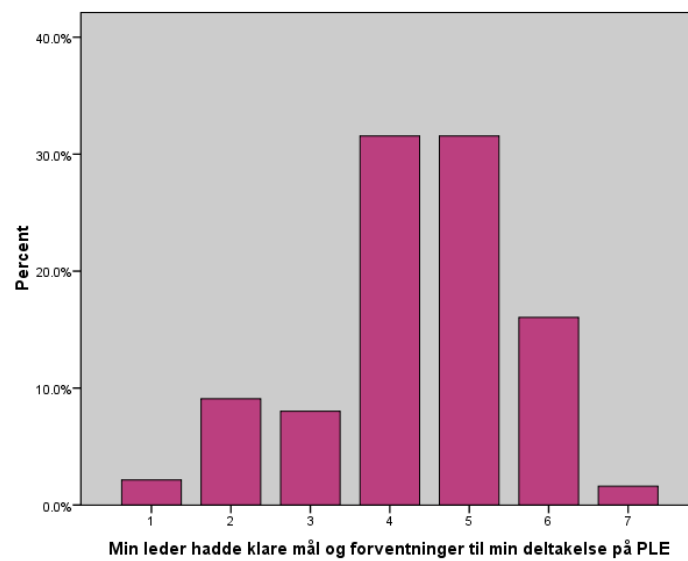
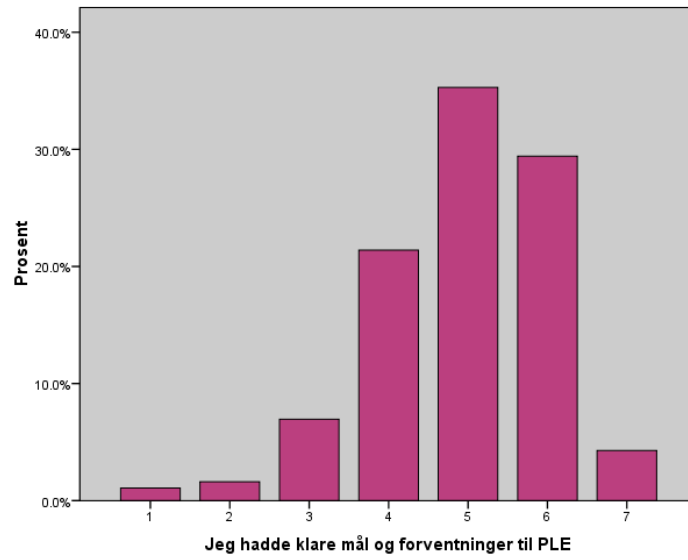
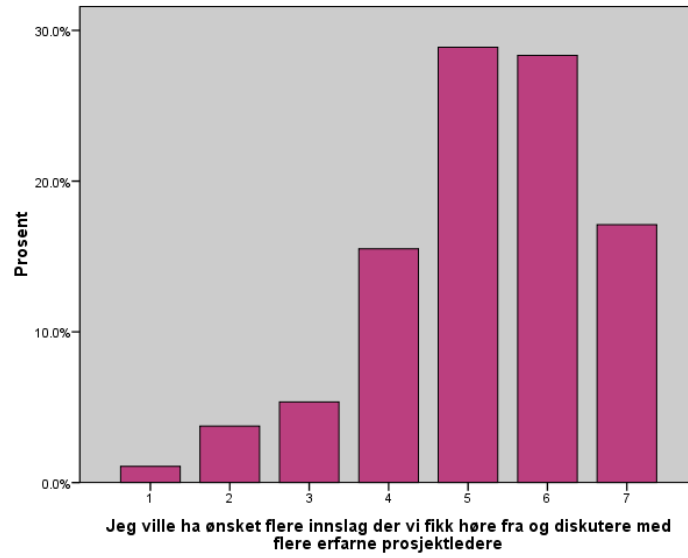


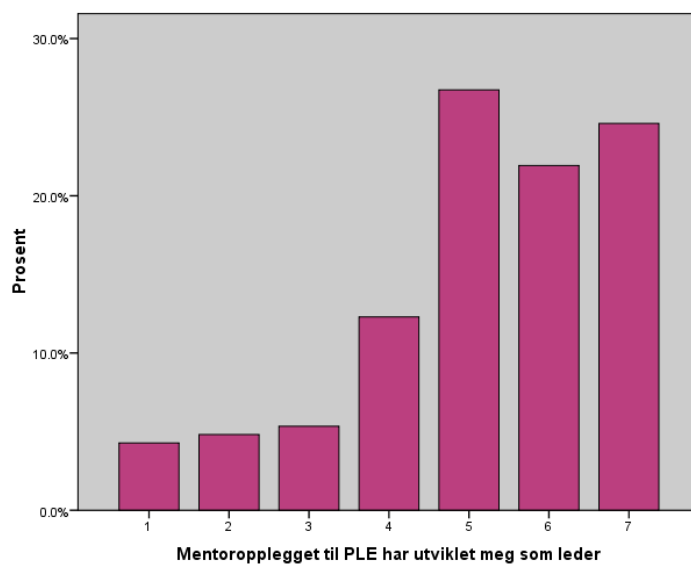
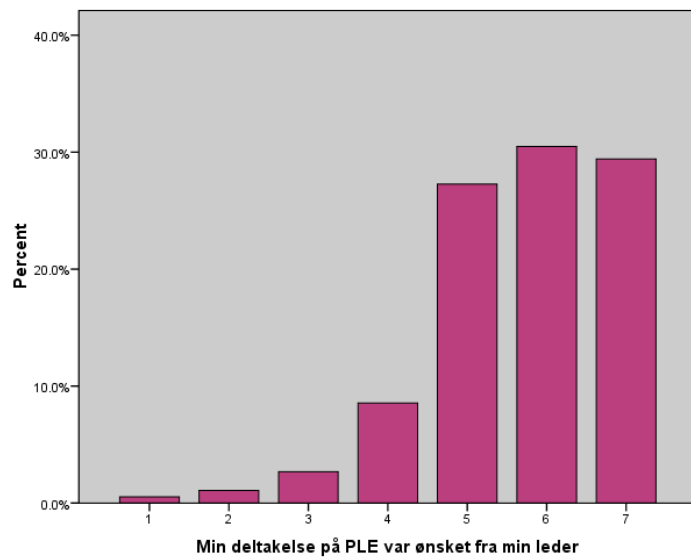
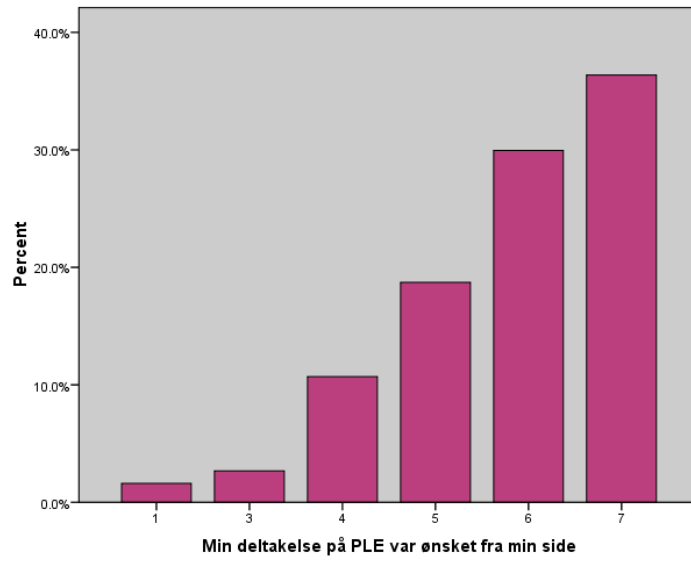
Jeg er mer bevisst på min rolle som representant for organisasjonen som følge av PLE

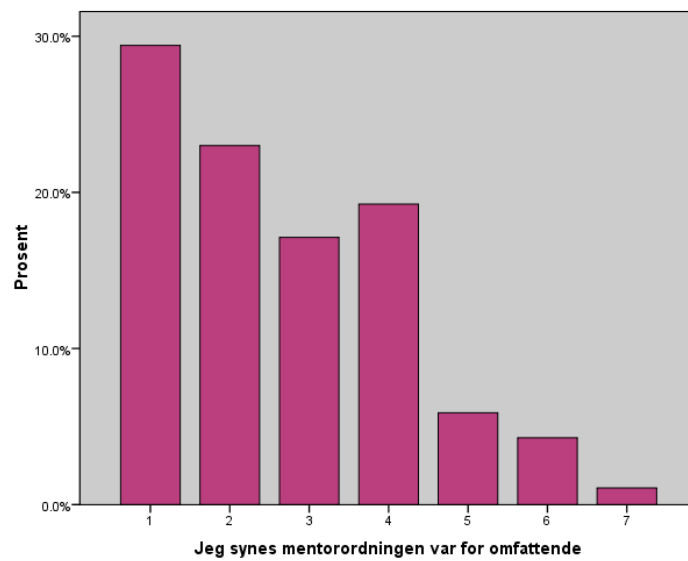
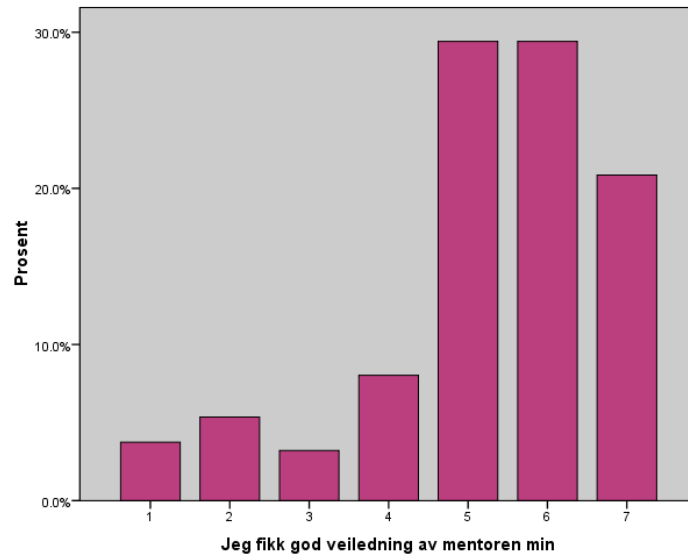
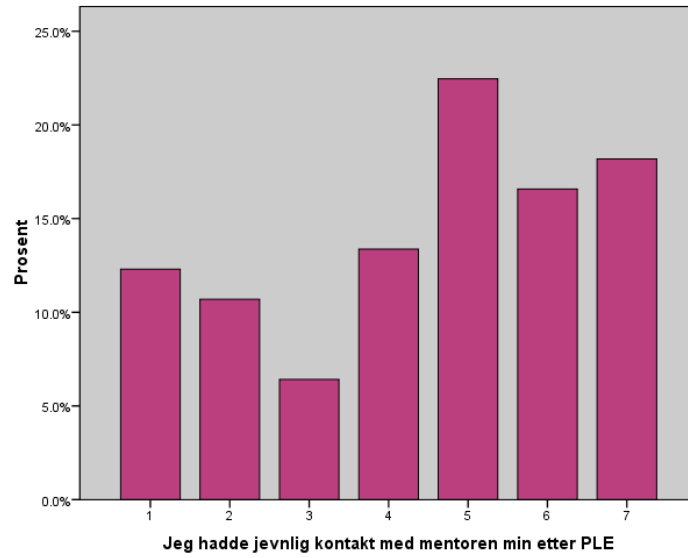


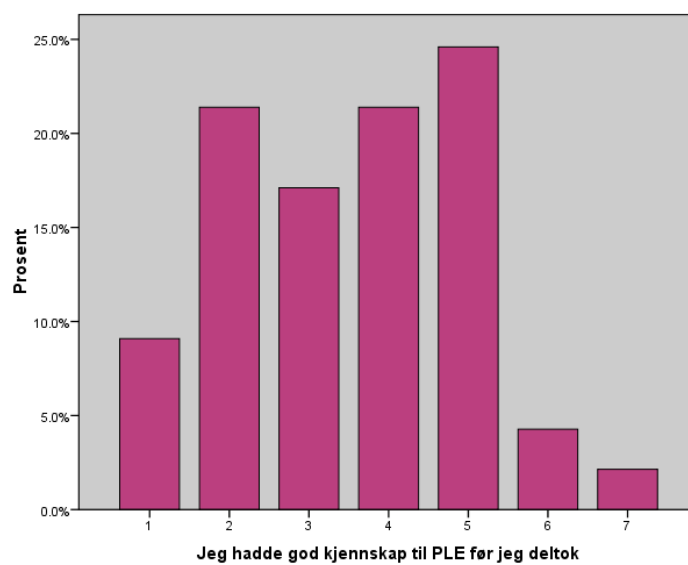
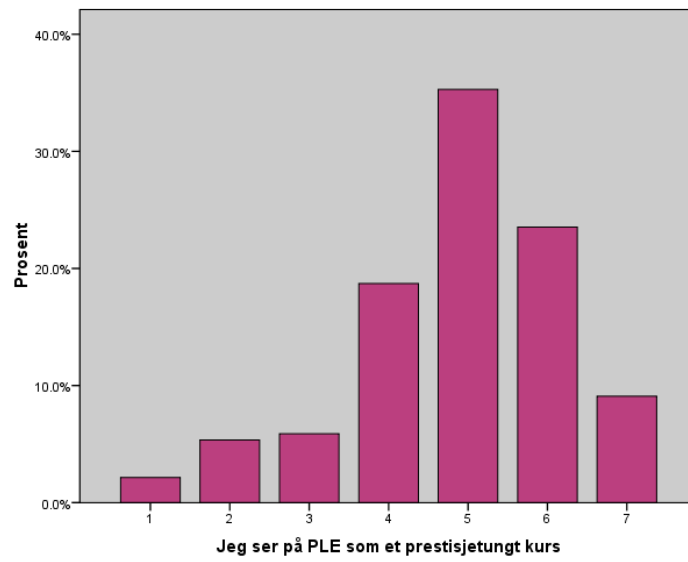
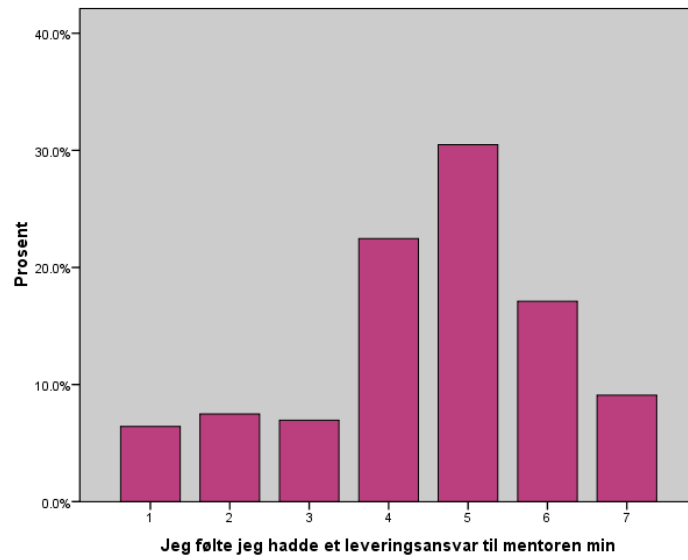
Jeg har fått bedre oversikt over kulturelle utfordringer i global kontekst gjennom PLE

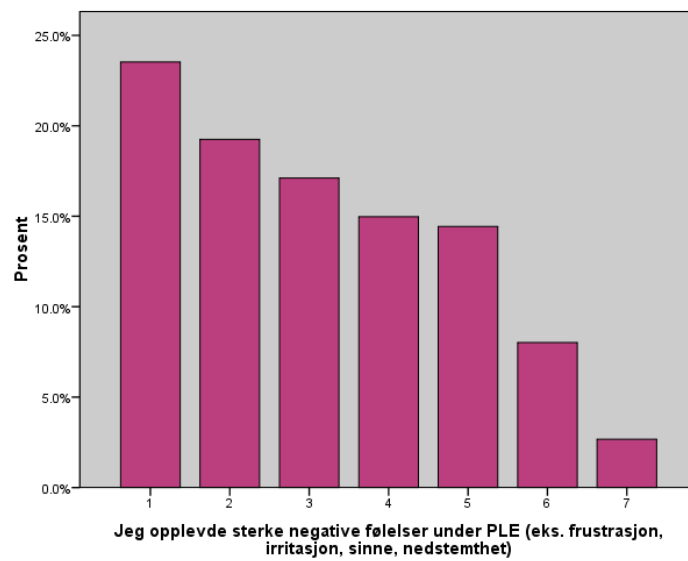
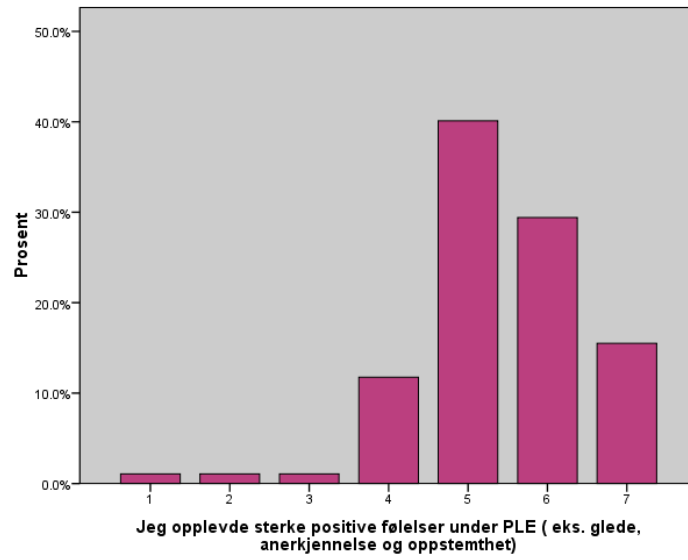
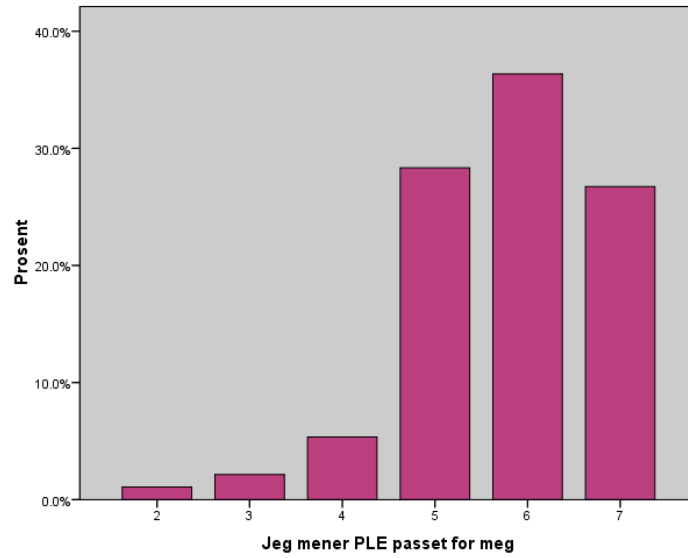


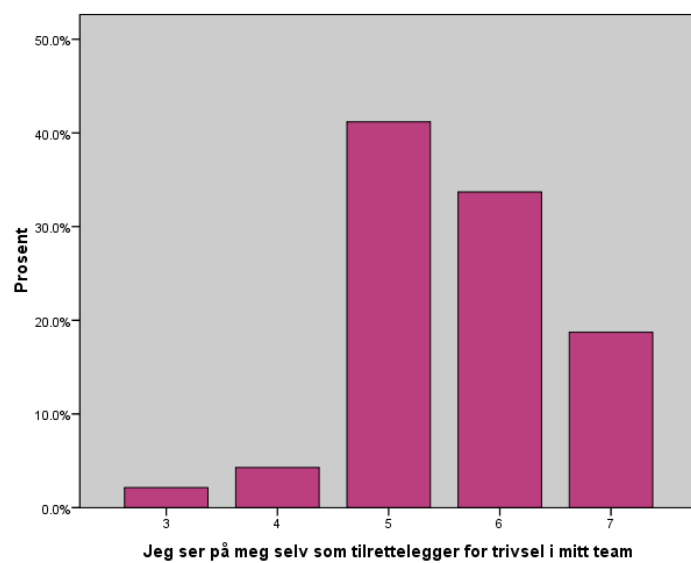
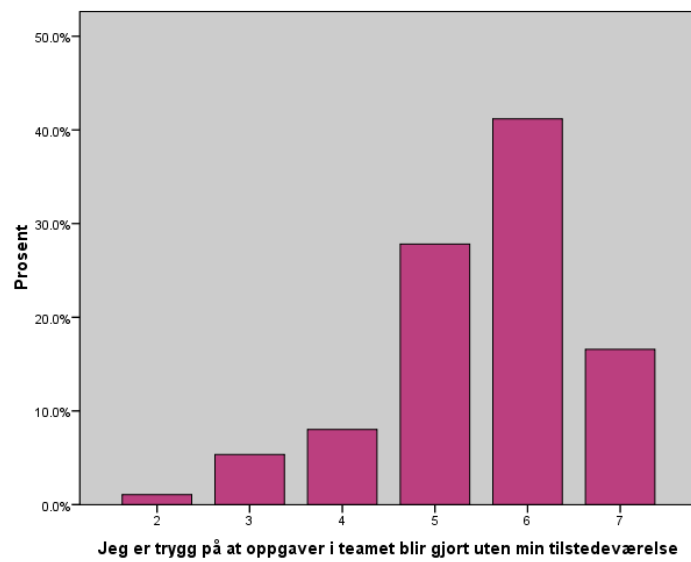
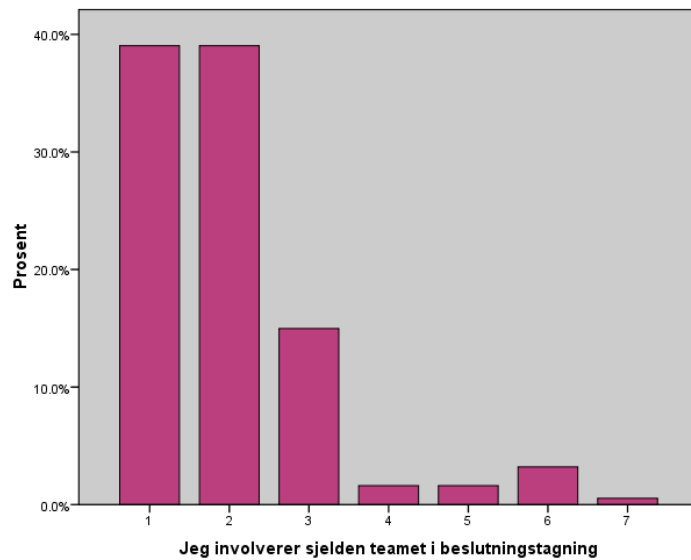


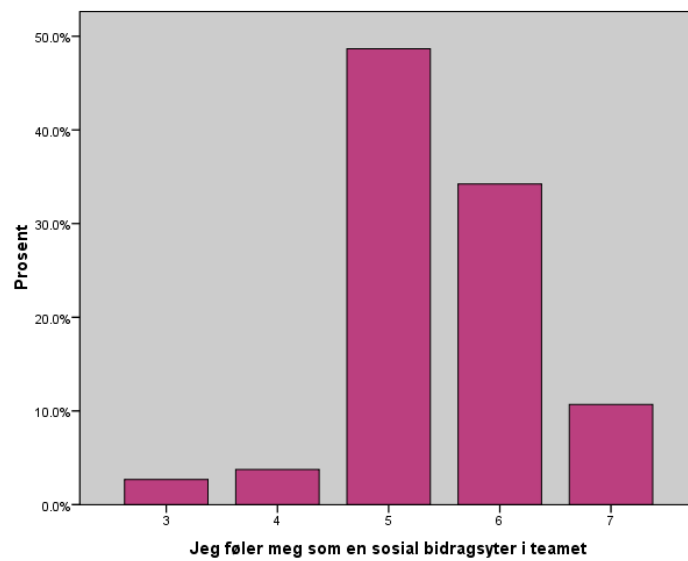
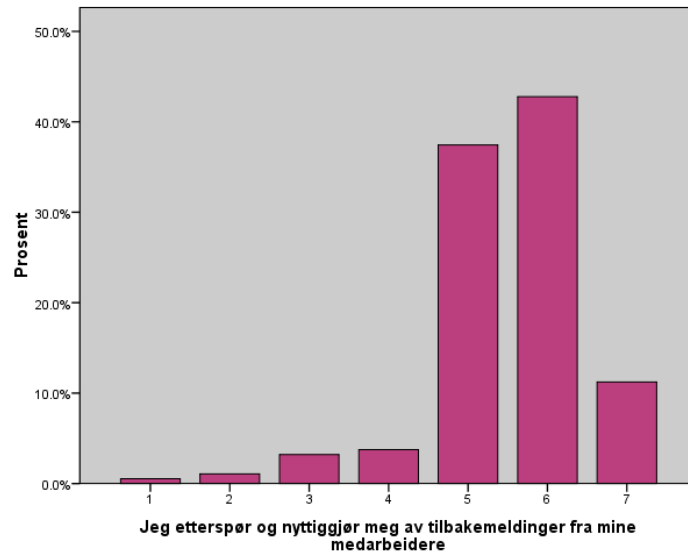
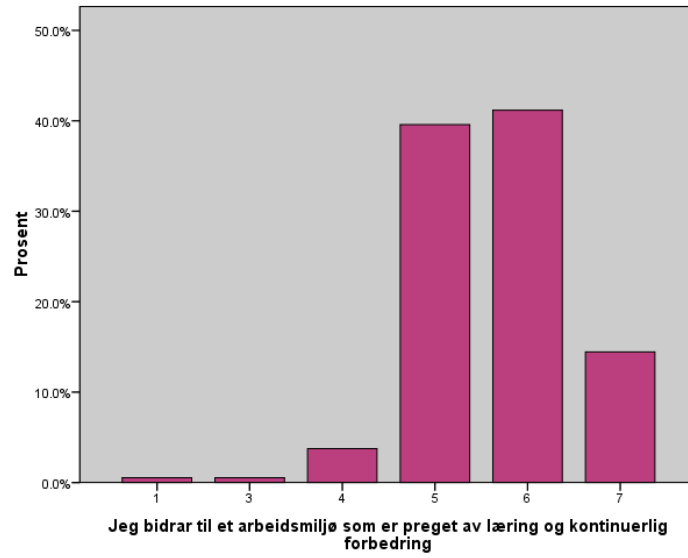












6. Forslag til infoskriv ang. PLE

Project Leadership Experience (PLE)

Fact Sheet

What is PLE?

Project Leadership Experience (PLE) is a leadership development program initiated by Statoils Project Academy. The program has been carried through since 2006, and is aimed towards current or future project leaders.

The PLE program is divided into 4 sessions. It sums up to a total of 9 working days, with interim work between sessions over a period of 6 months. PLE is followed up by a 12-month Mentoring program, consisting of 4 one-day sessions and 10-12 meetings or more with a mentor.

One of the main targets of the program is to inject more leadership into Statoils project. For this reason the program is not heavily concentrated on managerial challenges faced by Statoils project leaders. The main focus is on the leadership dimension.

What is it like participating in PLE?

The participants of the program will be assessed by the use of personality tests, and will receive feedback about the results both individually and in groups. This part of the program can be demanding, but is considered very valuable for Statoils project leaders. Further the participants will carry through a Statoil project assignment with the aid of fellow PLE participants, followed by a high-quality Mentoring program.