



BMP 2703 Prosessledelse

Studium

Bachelor of Management

Kursansvarlig

Birgit H Jevnaker

Institutt

Institutt for innovasjon og økonomisk organisering

Semester

Se studieplan for aktuelt studium

Studiepoeng

30

Undervisningsspråk

Norsk

Innledning

Aksjonsbasert læring innebærer en unik pedagogisk læring av kunnskap og ferdigheter gjennom en veksling mellom teori, aksjon og refleksjon i forhold til lederens egen dynamiske virkelighet. (Lederen kan være en heltidsleder, en fagperson/medarbeider med ledelse som viktig delaktivitet, eller personer som ønsker å bli ledere eller bidra til forbedret ledelse).

Denne virkelighet er til tider så kompleks at enkeltpersoners kunnskap alene ikke er tilstrekkelig for å finne løsning. Behovet for å involvere flere med kunnskap har gjort prosessarbeid mer og mer vanlig i søken etter fornyelse og løsninger. I møtet med ledelsesutfordringer veksles det mellom to ulike læringskulturer. En kunnskapskultur gjennom innføring i teori og perspektiver som sier at dette er hva du skal lære og, videre, gjennom aksjon og refleksjon, en praksisorientert undringskultur som spør hva kan vi lære av dette?

Samtidig gir denne utvidete læringsformen ledere, og fagfolk interessert i å medvirke i ledelse, en forutsetning for gjennomføring av ulike omstillings- og utviklingsprosesser eller innovasjons- og læringsprosesser i egen organisasjon og nettverk.

På en slik måte vil en kunnskaps- og aksjonsbasert læring bidra til verdiskaping i egen organisasjon og handlingsmiljø.

Læringsmål

Hensikten med dette bedriftsinterne Bachelor-programmet i prosessledelse er gjennom aksjonslæring i grupper å utvikle lederens kunnskaper, ferdigheter og holdninger i lederrollen.

Kunnskapsmål:

Lederen vil etter programmet ha fått en innføring i kompetanseområder som aksjonslæring, teamledelse, prosessledelse og endringsledelse; med fokus på den lærende organisasjon og kompetanseendring - og skal kunne gjøre rede for disse sentrale perspektivene.

Ferdighetsmål:

Dette vil øke lederens ferdigheter til å lede sine medarbeidere gjennom ulike faser av endring, fornyelse og omstilling, utviklings- eller innovasjonsprosesser og læringsprosesser i egen organisasjon. Lederen får her en mangesidig lærerrolle. Gjennom innføring i relasjonell ledelse, EQ og lederstiler som situasjonsorientert ledelse, selvledelse og coaching vil lederne kunne bidra til bedre kompetanseutvikling og læring hos sine medarbeidere, samt ha fått en god forståelse for hvordan de kan utvikle selvledede team.

Holdningsmål:

Økt ferdighet i refleksjon og kommunikasjon. Dette er basert på refleksjon omkring læring og kommunikasjon, inkludert arbeide med egne holdninger og en lyttende dialog med kolleger, ledere og eiere.

Kommunikasjon og refleksjon vil være et sentralt område gjennom alle undervisningsmodulene og lederne vil dermed kunne bli bevisst på å velge mellom dialogens og debatt/diskusjonens arenaer og virkemidler avhengig av formål og situasjon.

Forkunnskaper

Det kreves ingen spesielle krav til forkunnskaper for å delta på Bachelor Programmet.

Obligatorisk litteratur

Bøker:

Berg, Morten Emil. 2006. Coaching : å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes. 2. utg. Universitetsforlaget. 165 s. (Boken erstatter 1. utg). OBS Vedr Coachinglitteraturen, det kan være aktuelt å bytte ut de to obl ref her med en nyere bok (spør faglærer!)

Guldbrandsen, Arild. 2001. Prosessledelse : å bidra til læring. Universitetsforlaget. 330 s

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. Psykologi i organisasjon og ledelse. 4. utg. Fagbokforlaget. Kap del II og del III. 260 s
Klemsdal, Lars. 2006. Den intuitive organisasjonen. Gyldendal akademisk. 233 s
Martinsen, Øyvind L., red. 2009. Perspektiver på ledelse. 3. utg. Gyldendal akademisk. 340 s
Rennemo, Øystein. 2006. Levér og lær : aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner. Universitetsforlaget. 165 s

Artikler:

Berglas, S. 2002. The very real dangers of executive coaching. Harvard Business Review. 80 (6). 86, June. 7 s
Drücker, P. 1999. Managing oneself. Harvard Business Review
Engwall, Mats. 2003. Mysteriet med den orimliga modellen : om utvecklingsmodeller, kunnskap og kontroll. Nordiska organisationsstudier. 5 (4). s 28-53
Goleman, Daniel. 2004. What makes a leader. Harvard Business Review. Jan. s. 82-91
Jackman, J.M. & M.H. Strober. 2003. Fear of feedback. Harvard Business Review. April. s. 101-107
Jevnaker, Birgit H. 2000. "Dynamikk mellom design og innovasjon i bedrifter". Magma. 3 (1). s. 21-39
Wales, S. 2003. Why Coaching?. Journal of Change Management. (3) 3. s 275-282

Annet:

- Aktuell litteratur vil bli vurdert av kursansvarlig og faglærer i forhold til den enkelte organisasjon som dette kurset skal implementeres i. Listen av bøker under vil derfor bli aktivt vurdert før kursstart. Noen av bøkene under kan også bli byttet med nyere lærestoff, så ikke kjøp bøkene før du har snakket med BIs faglige kursansvarlig.
Haalien, Tonje, Edseth, Thomas, Stensby, Jørn Kristian. Paper 2006. Multiperspektiv under aksjonslæring. En metode for trening av refleksjon som ferdighet. 13 s

Anbefalt litteratur

Bøker:

Dalin, Åke. 1999. Veier til den lærende organisasjon. Cappelen akademisk forlag. 312 s
Eriksen, Thomas Hylland ... [et al.], red. 2003. Selvlæring: menneskelig kapital i det nye arbeidslivet. Gyldendal Akademisk. Kap. 3-4
Farstad, Per og Birgit Helene Jevnaker. 2010. Design i praksis : designledelse og innovasjon. Universitetsforlaget. (Hvis vekt på fornyelse, prosess for identitetsutvikling mv. Utdrag som passer i den aktuelle konteksten.)
Hargrove, Robert. 2008. Masterful coaching. 3rd ed. Jossey-Bass. 279 s
Hennestad, Bjørn W., Øyvind Revang og Fred Strønen. 2012. Endringsledelse og ledelsesendring. 2. utg. Universitetsforlaget. 226 s
Hernes, Tor og Anne Louise Koefoed, red. 2007. Innovasjonsprosesser : om innovasjoners odysse. Fagbokforlaget. Utdrag etter avtale med faglærer. Boken gir innsikt i innovasjonsprosesser ut fra nyere organisasjonsteori og innovasjonsprosessbaserte perspektiver
Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2008. Positivt lederskap : jakten på de positive kreftene. Fagbokforlaget. 337 s.
Langslet, Gro Johnsrud. 2002. LØFT for ledere : løsningsfokusert tilnærming til typiske ledelsesutfordringer. Gyldendal akademisk. 166 s
Melhus, Jon Morten og Trond Haugen. 2006. Begeistring! : om engasjerte medarbeidere og inspirerende ledere. Begeistringsforlaget. 240 s
Pedler, Mike. 2008. Action learning for managers. 2nd ed. Gower
Treffinger, Donald J., Scott G. Isaksen, K. Brian Stead-Dorval. 2006. Creative problem solving : an introduction. 4th ed. Prufrock Press

Annet:

- Råd vedr. anbefalt litteratur gis av faglærer ved kursstart. For noen mulige referanser til supplerende og evt. videre lesning, se under.

Emneoversikt

En detaljert kursoversikt kan tilpasses og evt. skreddersys ut fra bl.a. disse ni elementene:

- 1. Nyere ledelsesteorier.** Ledelse gjennom tidene. Hva er god, fremtidig ledelse? Ledelse for forbedringer og fornyelse. Min egen lederrolle og hva kan påvirke denne. Ambisjoner og egen utviklingsplan.
- 2. Ledelse av organisasjonsendringer.** Læring og kompetanse er stikkord for organisasjonens omstillings- og fornyingsevne, men det er ikke nok at den enkelte leder eller medarbeider blir dyktigere. De kan læres opp til å lede prosesser gjennom å se muligheter i prosessers forløp, utnytte tidligere erfaring og kunnskap og ta i bruk verktøy og modeller. Organisasjonen og organisasjonsheter kan som fellesskap utvikles og engasjeres til å bli en lærende organisasjon. Hvilke krefter virker for og mot i en organisasjonskultur når nye strukturer og arbeidsmønstre skal innføres? Dynamiske prosesser krever god ledelse, involvering og evne til kreativ problemløsning. Håndtering underveis er kritisk. Hva må til og hvordan gjennomføre prosessen for å oppnå smidighet og ønskede resultater?
- 3. Aksjonsbasert utvikling.** Grunnlaget for prosessorientert læring: Aksjon, refleksjon og læring. Elementer som fører til helhetlig kompetanseutvikling. Teori og læringsmodeller.
- 4. Samarbeid og teamledelse.** Team er for mange svaret på hvordan løse organisasjonsutfordringer og fornyelse, men

hvordan en får en gruppe mennesker til å samarbeide og oppnå gode resultater, er en lederutfordring. Relasjonsledelse, utvikling av sosial kompetanse og innsikt i gruppedynamikk og kreativ problemløsning er nødvendig kompetanse. Utstrakt nettverksarbeid "på tvers" kan være kritisk.

5. Emosjonelt arbeid og emosjonell intelligens (EQ). Selvinnsikt i våre egne følelser og hvordan vi styrer disse, er en forutsetning for å sette seg inn i andres følelser og kapasiteter. Hvordan forstå og utvikle emosjonelt arbeid som integrert del av ledelse?

6. Selvledelse. Dagens tendens til til prosjekt og flate eller blandete organisasjonsformer legger opp til selvstendighet, men denne utfordres når usikkerheten og kompetansegap øker under endring. Temaet selvledelse kan ved bevisstgjøring, innsikt og trening i metoder og ny kompetanse for å bedre egne prestasjoner, utvikle robusthet i motgang og bidra til bedre beredskap og mestring for den enkelte leder. Videre er målet å gi ledere god forståelse for hvordan de kan utvikle selvledede team og arbeide positivt med andre.

7. Coaching. Organisasjonen har gjerne ressurser i form av et utnyttet potensiale hos sine ledere og medarbeidere, men greier ikke alltid å utvikle dette potensialet alene. Coaching er å hjelpe både ledere, team og individet med å utvikle tenke-, være- og læremåte for å realisere viktige organisasjonsmessige og personlige mål.

8. Prosessledelse. Prosessledelse er å bidra til felles utvikling og læring gjennom konstruktive delprosesser, der det er viktig å involvere ulike, kyndige aktører og bringe fremgang og løft i flere pågående prosesser. For ledelse innebærer det bl.a. å engasjere andre og selv være et forbilde, gi eksempler og bidra med sin kompetanse som fagperson og menneske - og medskape, støtte, lytte, svare, oppmuntre, tørre å ta valg, korrigere, vise, forklare, gi tilbakemeldinger, være tilgjengelig og sette grenser. Men prosessledelse omfatter også å legge til rette og strukturere situasjoner og innovasjonstiltak som gir mulighet for verdifull fornyelse og læring, også i forhold til helhet. Det innebærer oppstart og gjennomføring av skapende prosesser, samt evaluering og debrief av prosessene i etterkant.

9. Identitet og verdiorientert ledelse er å aktivisere organisasjonens verdigrunnlag og foredle muligheter for særpreget kompetanse og kommunikasjon. Dette innebærer synliggjøring gjennom kreative designprosesser og kontinuerlig åpenhet og vilje til å diskutere og bevisstgjøre seg verdigrunnlagets paradokser, samt mot til å bringe opp og behandle etiske dilemmaer. Det innebærer også bevissthet om gjenskaping av identitet, oppfattelse av profil hos brukerne og arbeid med fornyelse.

Det kan evt. i samråd med den aktuelle bedriften utvikles en større vekt på ledelse av innovasjonsprosesser, strategi i praksis og kreative prosesser i dette kurset.

Dataverktøy itslearning

Læreprosess og tidsbruk

Prosessledelse

1. samling: Min egen lederrolle, kommunikasjon og teamledelse
2. samling: Emosjonell intelligens og arbeid, motivasjon, selvledelse og coaching
3. samling: Prosessledelse
4. samling: Verdiledelse, fornyelse og fremtidig krav til ledelse

Rekkefølge og fokuserte emner i de enkelte samlinger kan tilpasses noe i samråd med den enkelte organisasjon.

Kurset gjennomføres over to semestre. Deltakerne blir påmeldt til undervisning i hvert semester, forelesningskurset i 1. semester heter BMP 2704 og i 2. semester BMP 2705.

Deltakerne skal arbeide med en prosjektoppgave gjennom hele kurset. Besvarelsen utarbeides individuelt eller i samarbeid mellom to eller tre studenter. Tema for prosjektoppgaven velges fra egen arbeidssituasjon. Deltakerne skal utvikle evnen til selvstendig problemløsning på tvers av fagområdene i studiet. Prosjektarbeidet skal gi kyndighet i systematisk problemanalyse, evne til å anvende teori på konkrete problemstillinger i jobbsituasjon og gi øvelse i å presentere resultater av eget arbeid i rapportform.

Det er satt av tid på hver samling til veiledning i prosjektoppgaven. Deltakerne vil få innføring i relevante metoder og analyseteknikker som kan benyttes i prosjektoppgaven. Kurset avsluttes med innlevering av prosjektoppgave som teller 60 % av total karakteren.

Synopsis

Synopsis er en individuell teori- og refleksjonsoppgave hvor studenten skal med utgangspunkt i 800 sider selvstendig valgt litteratur gjøre en teoretisk drøfting av en problemstilling eller dilemma på 4 A4-sider. Det vil også være naturlig å benytte seg av litteratur fra den obligatoriske litteraturen på ca 1600 sider. Litteratur benyttet fra den obligatoriske vil komme i tillegg til de 800 sidene fritt valgt litteratur.

Undervisningsmetodikk og deltakers ansvar i programmet.

Det pedagogiske grunnlaget i programmet er basert på aksjonslæring og nyere viten og forståelse av ledelse.

Aksjonsbasert utvikling innebærer en gjennomføring med kontinuerlig veksling mellom

1. Innføring i teori og fagperspektiv (lærestoff, teoretiske perspektiver, problemforståelse, verktøy, modeller og tilnæringsmåter)
2. Aksjon (trening, handling, praktiske øvelser og rollespill) og
3. Refleksjon (diskusjon, ettertanke, vurdering og læring i forhold til egen og andres atferd og tenkemåte.) Her benyttes en egen loggbok.

Deltakernes egne erfaringer trekkes inn i undervisningen og under aksjonsøvelsene vil foreleser, og evt. veiledere, være til stede.

Ved gjennomføringen av læreprosessen vil vi legge vekt på å utvikle et åpent og støttende miljø med team som

læringsarena. Læringsprosessen vil tidvis foregå i grupper der lederne vil fungere som prosessledere for hverandre. "Å være som man lærer".

For å lykkes i rollen som prosessleder baserer denne undervisningsformen seg på lederens

* motivasjon og deltakelse i å utvikle sine evner og bidra til prosesser

* mot til å utfordre sine ferdigheter og holdninger og at

* deltakerne tar ansvar for egen læring.

Eksamen

Programmet avsluttes med en individuell muntlig synopsiseksamen og innlevering av en prosjektoppgave.

(Prosjektoppgaven kan skrives av 1-3 deltakere).

Evalueringene er en integrert del av læreprosessen. Begge eksamener må være fullført og bestått for å oppnå godkjent karakter i kurset.

(1) Synopsiseksamen:

Deltakerne skal skrive individuelle synopsisoppgaver som deltakeren har satt sammen i forhold til valgte problemstillinger i samråd med og godkjent av programansvarlige. Synopsisoppgaven skal innleveres i forkant av og bringes med til muntlig eksamen (uten påtegninger/tilleggs kommentarer påført. Annen litteratur er ikke tillatt å slå opp i under muntlig eksamen). Dette individuelle arbeidet er en forutsetning og et grunnlag for muntlig synopsiseksamen. Karakteren fastsettes på grunnlag av den muntlige synopsiseksamen der skriftlig synopsis inngår i vurderingen (det gis her kun én karakter).

(2) Prosjektoppgave:

Prosjektarbeidet gjennomføres individuelt eller i grupper på inntil 3 personer basert på de spørsmålsformuleringer deltakerne har brakt med seg og som evalueres i form av en prosjektoppgave.

Eksamenskoder(r)

BMP 27031 Prosessledelse - muntlig synopsiseksamen som teller 40% for å oppnå godkjent karakter i BMP 2703, 30 studiepoeng.

BMP 27032 - Prosessledelse - prosjektoppgave som teller 60% for å oppnå godkjent karakter i BMP 2703, 30 studiepoeng.

Begge eksamener må være fullført og bestått for å oppnå godkjent karakter i kurset BMP 2703, 30 studiepoeng. Se forøvrig beskrivelse av eksamen ovenfor.

Hjelpemidler til eksamen

Ved muntlig eksaminasjon er det kun tillatt å bringe med det individuelle skriftlige arbeidet (synopsistekst uten noen påskrifter) som er grunnlag for muntlig eksamen.

Kontinuasjon

Kontinuasjon ved neste ordinære gjennomføring av eksamen.

Tilleggsinformasjon