

Studieplan 2009/2010

Operativt lederskap

Studieprogramkode

HOPLED

Innledning

Gjennom utviklingsarbeidet til Jostein Kleiveland og Harald Innbjør m.fl. er det etablert en relativt unik og veldokumentert anvendelse av det yrkespedagogiske fagfeltet rettet mot operative ledere og i disse lederes naturlige element: i virksomhetene. Dette har fått betegnelsen OPL programmene. Det er derfor i dette studiet lagt til rette for en mer arbeidsplastilpasset tilnærming. Undervisningen foregår ute hos den enkelte virksomhet og studentene (heretter kalt deltakerne) er normalt sett ledergruppen i virksomheten, eller deler av virksomheten, sammen med utvalgte stabs- og fagledere. I tillegg er det vanlig at hovedtillitsvalgt og hovedverneombud er deltakere.

Studiets varighet, omfang og nivå

Studiet er delt i to emner. K1147 "Operativt lederskap: Hverdagskommunikasjon" 15 studiepoeng og K1148 "Operativt lederskap: Utvikling og kompetansestyring" 15 studiepoeng. Hvert emne går normalt over 12 dagssamlinger og 11 mellomperioder. Emnene vil normalt strekke seg over 18 måneder hver, tilsammen 3 år dersom man tar det i et strekk. Det er mulighet for tilpasninger, alt etter virksomhetens behov for større eller mindre intensitet i studiet, men det anbefales ikke å ta hvert emne på kortere tid enn 12 måneder. Studiet gir totalt 15 + 15 studiepoeng i høyskole- og universitetssystemet og kan innpasses i en bachelorgrad. Det eksisterer ikke en nasjonal rammeplan for studiet.

Forventet læringsutbytte

Etter gjennomført studie skal studentene/deltakerne være i stand til

- å skape resultater sammen med og via medarbeidere
- å avklare krav og forventninger - i egen bedrift, og kunne kommunisere disse internt og eksternt
- å kompetansetilpasse - kunne beskrive, utvikle og iverksette tiltak i henhold til bedriftens kompetansebehov
- å skape rammer for jobbutførelse - kunne tilegne seg oversikt over ansattes og bedriftens forutsetninger, og igangsette og gjennomføre nødvendige endringer

Se ellers utdypende beskrivelser under hvert emne.

Målgruppe

Dette studiet er rettet mot aktører innen arbeidslivet som har en operativ lederoppgave. Med dette mener vi personer som leder operatører – dvs den menige medarbeider. Operative ledere kan ha mange ulike titler. Driftsledere, fabrikkledere, plassledere og enhetsledere er ofte meget operative. Av aktuelle operative ledertitler ellers kan vi nevne: avdelingsledere, formenn og baser, tilrettelegger, koordinator, prosessansvarlige, gruppeledere, superbrukere, teamledere, prosjektledere osv. Felles for disse er at de skal bruke mye av tiden sin i direkte samarbeid med de utførende medarbeidere.

Opptakskrav og rangering

[Generell studikompetanse](#), eventuelt basert på [realkompetansevurdering](#).

Studiets innhold, oppbygging og sammensetning

Både på samlinger og i mellomperiodene vil det bli brukt ulike læringsformer, avhengig av hvilke tema som bearbejdes, hvilke oppgaver deltakerne jobber med og hvem de samhandler med i sitt arbeid. Når vi behandler hovedaktivitetene i endringsarbeidet vil vi så langt det er mulig legge opp til følgende arbeidsmetodikk:

1. Ledelsens og/eller omgivelsenes erfaringer og forventninger i forhold til utfordringen blir presentert.
2. Deltakerne bearbejder emnet i gruppen og i plenum hvor også faglig påfyll blir gitt fra kursledelsen. Handlingsplaner på hvordan løsninger skal integreres i hverdagen blir utarbejdet.
3. Handlingsplanene blir gjennomført i mellomperioden, med veiledning.
4. Erfaringene blir presentert og bearbejdet på neste samling og blir samlet i en felles konklusjon som presenteres for ledelsen og/eller omgivelsene. Dette danner også grunnlag for korrigeringer i neste mellomperiode

Tekniske forutsetninger

Alt materiell, alle oppgaver og alle besvarelser kommuniseres via læringsplattformen Fronter. Deltakerne må beherske standard MS programvare og vanlig bruk av internett. Og de må ha tilgang til PC med nettilgang.

Sensorordning

Sensurering gjennomføres av faglærer. I tillegg gjennomføres det semestervise evalueringsmøter (totalt 3 møter per emne) hvor alle involverte medspillere (overordnede ledere m.fl.) deltar. Her blir arbeid med- og besvarelse av mellomperiodeoppgavene drøftet. På den avsluttende samlingen i første emne er det den "Operative Lederhåndboken" som får mest oppmerksomhet. På den avsluttende samlingen i emne to presenterer gruppene sine utviklingsoppgaver. Her forutsettes det dokumentasjon av kompetanseutvikling hos deltakernes medarbejdere

Internasjonalisering

Ingen utvekslingsmuligheter i dette studiet.

Klar for publisering

Ja

Godkjenning

Studieplan godkjent av Studienemnda ved Høgskolen i Gjøvik juni 2009.

Utdanningsnivå

Annet

Emnekode	Emnets navn	O/V *)	Studiepoeng pr. semester
K1147	<u>Operativt lederskap - Hverdagskommunikasjon</u>	O	
K1148	<u>Operativt lederskap - Utvikling og kompetansestyring</u>	O	
			Sum:

*) O - Obligatorisk emne, V - Valgbare emne

Emneoversikt

K1147 Operativt lederskap - Hverdagskommunikasjon - 2009-2010

Emnekode:

K1147

Emnenavn:

Operativt lederskap - Hverdagskommunikasjon

Faglig nivå:

Bachelor (syklus 1)

Studiepoeng:

15

Varighet:

Høst og vår

Varighet (fritekst):

12 - 18 måneder.

Språk:

Norsk

Forventet læringsutbytte:

I dette emnet innøves grunnleggende kunnskaper, ferdigheter og holdninger innenfor følgende områder:

- Skape resultater sammen med og via medarbeidere
- Avklare krav og forventninger - i egen bedrift, og kunne kommunisere disse internt og eksternt
- Kompetansetilpasning - Kunne beskrive, utvikle og iverksette tiltak i henhold til bedriftens kompetansebehov
- Rammer for jobbutførelse - Kunne tilegne seg oversikt over ansattes og bedriftens forutsetninger, og igangsette og gjennomføre nødvendige endringer

Kompetanse som trengs for å utføre lederoppgavene:

- **Lederoppgave nr 1: Å skape resultater sammen med og via medarbeidere**
 - Vite hvilke mål avdelingen har og hvordan disse samspiller med hele virksomheten sine mål
 - Ha et sterkt ønske om å oppnå resultater Like å jobbe sammen med andre mennesker – få ”kick” av å oppnå gode resultater sammen med sin egen gruppe av medarbeidere
 - Oppleve glede av at med-arbeiderne viser fram de resultatene de oppnår Ha stor glede av at medarbeiderne utvikler seg i og utenfor arbeidet.
- **Lederoppgave nr 2: Å avklare krav og forventninger**
 - Kjenne inngående til egen virksomhet og hvordan egen avdeling samspiller med øvrige avdelinger
 - Kunne beskrive egen virksomhet på en entydig måte Kunne få frem kundeønsker og oversette disse til styrbar informasjon i egen ansvarsenhet.
 - Være i stand til å kommunisere interne og eksterne kundebehov til egne medarbeidere slik at de forstår og handler etter disse
 - Være i stand til å kommunisere interne krav til arbeidsmåte og væremåte og resultater
 - Sette medarbeidere i stand til å kommunisere egne behov og ønsker – at de tar ansvaret for sin egen utvikling
- **Lederoppgave nr 3: Kompetansetilpasning**
 - Kunne beskrive entydig hvilke kompetanser som trengs for enhver jobboppgave i egen ansvarsenhet. Kjenne egne medarbeideres kompetanse – inngående.
 - Kunne få fram både medarbeidernes og bedriftens kompetanse-behov nå og for framtidig utvikling. Kunne utvikle og iverksette læringstiltak (felles og individuelle) som er målrettet i forhold til avdelingens unike kompetansebehov.
 - Kunne tilpasse jobbkrav til eksisterende kompetansenivå
 - Kunne benytte organisering og jobbtilpasning for optimal bruk av den samlede avdelingskompetansen
- **Lederoppgave nr 4: Rammer for jobbutførelse**
 - Ha full oversikt over de fysiske forutsetninger for jobbutførelse innen egen avdeling.
 - Kunne planlegge og iverksette nødvendige endringer av rammefaktorene.
 - Kunne bidra til at medarbeiderne utvikler et godt arbeidsmiljø sammen Kunne veilede enkelt- medarbeidere som skaper ugunstig arbeidsmiljø, slik at deres engasjement bidrar til utvikling både for dem selv og andre

Emnets temaer:

- Ledelse
- Motivasjon
- Forutsetninger for læring og utvikling på arbeid
- Hverdagskommunikasjon (inkludert teamarbeid)
- Hverdagslæring
- Virksomhetsforståelse
- Operativ virksomhetsstyring (del 1)

Pedagogiske metoder:

Gruppearbeid
Nettstøttet læring
Obligatoriske oppgaver
Oppgaveløsning
Prosjektarbeid
Refleksjon
Samling(er)/seminar(er)

Pedagogiske metoder (fritekst):

- Erfaringslæring gjennom bevisstgjøring av / og læring i egen praksis
- 12 1-dags samlinger med bearbeiding av erfaringer fra foregående mellomperiode og introduksjon til ny mellomperiode
- 11 mellomperioder med driftsrelatert anvendelse av ledelsesteori
- Innlevering av besvarelse i hver mellomperiode
- Bruk av læringsplattform for skriftlig kommunikasjon og faglig referanse

Vurderingsformer:

Muntlig fremføring
Oppgaveløsning
Vurdering av prosjekt(er)
Annet

Vurderingsformer:

- 6 gruppevis innleveringer av mellomperioderapporter
- Minimum 3 individuelle presentasjoner av mellomperioderesultater på samling
- Alle gruppens medlemmer skal samlet presentere følgende punkter på avsluttende samling:
 - Hvordan har vi jobbet?
 - Hva har vi oppnådd?
 - Hva har jeg lært?

Alle deler skal bestås

Karakterskala:

Bestått/Ikke bestått

Sensorordning:

Sensureres av fagansvarlig og en uavhengig intern sensor

Tillatte hjelpemidler:**Obligatoriske arbeidskrav:**

- Deltatt på minimum 8 samlinger.

Ansvarlig avdeling:

Avdeling for teknologi, økonomi og ledelse

Emneansvarlig:

Høgskolelærer Nina Tvenge/Harald Innbjør

Læremidler:

- Innbjør, Harald og Jostein Kleiveland (2007). *Operativt Lederskap* . Fagbokforlaget. Kapittel 2-7
- Virksomheten og de aktuelle driftsutfordringer i hvert program (studium)

Klar for publisering:

Ja

K1148 Operativt lederskap - Utvikling og kompetansestyring - 2009-2010

Emnekode:

K1148

Emnenavn:

Operativt lederskap - Utvikling og kompetansestyring

Faglig nivå:

Bachelor (syklus 1)

Studiepoeng:

15

Varighet:

Høst og vår

Varighet (fritekst):

12 - 18 måneder

Språk:

Norsk

Forutsetter bestått:

K1147 "Operativt Lederskap - hverdagskommunikasjon"

Forventet læringsutbytte:

I dette emnet innøves kunnskaper, ferdigheter og holdninger som er nødvendig for praktisk kompetansestyring av en virksomhet eller et virksomhetsområde

Kompetanse som trengs for å utføre lederoppgavene (en videreføring av tilsvarende tema i K1147 Operativt lederskap - emne 1) :

- **Lederoppgave nr 1: Å skape resultater sammen med og via medarbeidere**
 - Vite hvilke mål avdelingen har og hvordan disse samspiller med hele virksomheten sine mål
 - Ha et sterkt ønske om å oppnå resultater Like å jobbe sammen med andre mennesker – få ”kick” av å oppnå gode resultater sammen med sin egen gruppe av medarbeidere
 - Oppleve glede av at med-arbeiderne viser fram de resultatene de oppnår Ha stor glede av at medarbeiderne utvikler seg i og utenfor arbeidet.
- **Lederoppgave nr 2: Å avklare krav og forventninger**
 - Kjenne inngående til egen virksomhet og hvordan egen avdeling samspiller med øvrige avdelinger
 - Kunne beskrive egen virksomhet på en entydig måte Kunne få frem kundeønsker og oversette disse til styrbar informasjon i egen ansvarsenhet.
 - Være i stand til å kommunisere interne og eksterne kundebehov til egne medarbeidere slik at de forstår og handler etter disse
 - Være i stand til å kommunisere interne krav til arbeidsmåte og væremåte og resultater
 - Sette medarbeidere i stand til å kommunisere egne behov og ønsker – at de tar ansvaret for sin egen utvikling
- **Lederoppgave nr 3: Kompetansetilpasning**
 - Kunne beskrive entydig hvilke kompetanser som trengs for enhver jobboppgave i egen ansvarsenhet.
 - Kjenne egne medarbeideres kompetanse – inngående.
 - Kunne få fram både medarbeidernes og bedriftens kompetanse-behov nå og for framtidig utvikling.
 - Kunne utvikle og iverksette læringstiltak (felles og individuelle) som er målrettet i forhold til avdelingens unike kompetansebehov.
 - Kunne tilpasse jobbkrav til eksisterende kompetansenivå
 - Kunne benytte organisering og jobbtilpasning for optimal bruk av den samlede avdelingskompetansen
- **Lederoppgave nr 4: Rammer for jobbutførelse**
 - Ha full oversikt over de fysiske forutsetninger for jobbutførelse innen egen avdeling.
 - Kunne planlegge og iverksette nødvendige endringer av rammefaktorene.
 - Kunne bidra til at medarbeiderne utvikler et godt arbeidsmiljø sammen

Kunne veilede enkelt- medarbeidere som skaper ugunstig arbeidsmiljø, slik at deres engasjement bidrar til utvikling både for dem selv og andr

Emnets temaer:**Fortsatt fra emnet "Operativt lederskap - hverdagskommunikasjon"**

- Ledelse
- Motivasjon
- Forutsetninger for læring og utvikling på arbeid
- Hverdagskommunikasjon (inkludert teamarbeid)
- Hverdagslæring
- Virksomhetsforståelse

Nytt:

- Operativ virksomhetsstyring (del 2) - utviklingsarbeid
- Kompetansestyring

Pedagogiske metoder:

Gruppearbeid
Nettstøttet læring
Obligatoriske oppgaver
Oppgaveløsning
Prosjektarbeid
Refleksjon
Samling(er)/seminar(er)

Pedagogiske metoder (fritekst):

- Erfaringslæring gjennom bevisstgjøring av/og læring i egen praksis
- 12 1-dags samlinger med bearbeiding av erfaringer fra foregående mellomperiode og introduksjon til ny mellomperiode
- 11 mellomperioder med driftsrelatert anvendelse av ledelsesteori
- Innlevering av besvarelse i hver mellomperiode
- Bruk av læringsplattform for skriftlig kommunikasjon og faglig referanse

Vurderingsformer:

Muntlig fremføring
Oppgaveløsning
Vurdering av prosjekt(er)
Annet

Vurderingsformer:

- 3 gruppevis innleveringer av utkast til prosjektoppgave
- Minimum 3 individuelle presentasjoner av mellomperioderesultater på samling
- Gruppevis innlevering av prosjektoppgave (utviklingsarbeid)
- Alle gruppens medlemmer skal samlet presentere prosjektoppgaven på avsluttende samling

Alle deler skal bestås

Karakterskala:

Bestått/Ikke bestått

Sensorordning:

Sensureres av fagansvarlig og en uavhengig intern sensor

Tillatte hjelpemidler:**Obligatoriske arbeidskrav:**

- Deltatt på minimum 8 samlinger

Ansvarlig avdeling:

Avdeling for teknologi, økonomi og ledelse

Emneansvarlig:

Høgskolelærer Nina Tvenge/Harald Innbjør

Læremidler:

- Virksomheten og de aktuelle driftsutfordringer i hvert program (studium)
- Innbjør, Harald og Jostein Kleiveland (2007). *Operativt Lederskap*. Fagbokforlaget. Hele boken er pensum

Tilleggs- og støttelitteratur:

Dette er en veiledende litteraturliste. Minimum firer bøker, hver på omtrent 250 sider, må leses. Disse skal godkjennes av faglærer.

- Abraham H. Maslow, - A theory of human motivation, *Psychological Review* 1943, 50, 370-396
- Alexander Hiam - *Motivating & rewarding employees*, Adams Media Corporation 1999
- Anders Skogstad og Ståle Einarsen - *Ledelse på godt og vondt*, Fagbokforlaget 2002
- Asbjørn Aune – *Kvalitetsstyrte Bedrifter*, ad Notam, Gyldendal 1996 og seinere utgaver
- Atle Ronnes og Stig Berge Matthiesen – *Utbrent – krevende jobber – gode liv?*, Fagbokforlaget, 2002
- Bente Erlien - *Bak ordene – intern kommunikasjon i praksis*, Universitetsforlaget – 2001
- Bjarne Berg Wig – *Det uslåelige arbeidslaget*, Tiden Norsk Forlag 1999
- Bjørg Johnsen - *Hva ser jeg når jeg ser? Og hva sier jeg at jeg ser?: oppmerksomhet, observasjon, tilbakemelding*, del av serien *Læremidler for profesjonsutdanning ved Høgskolen i Akershus 1/1999*
- Bjørg Johnsen - *Instruksjon og veiledning ved læring av praktiske oppgaver på arbeidsplassen*, Bekkestua, Høgskolen i Akershus 1998
- Einar Thorsrud og Fred E. Emery - *Mot en ny bedriftsorganisasjon*, Tanum forlag 2. utgave 1970
- Eldri Steen og Liv Haugli – *Når livet setter seg i kroppen: bevisstgjøring, muligheter og valg*, Noras Ark 1. utg. 2002
- Erling S. Andersen, Ingeborg Baustad og Åge Sørsveen – *Ledelse på norsk. Prinsipper, arbeidsmåter og resultater*, ad Notam Gyldendal forlag 1995
- Geir Kaufmann og Astrid Kaufmann – *Psykologi i organisasjon og ledelse*, Fagbokforlaget 3. utgave 2003
- Harald Innbjør og Olav Trøan – *Forankring i lærings- og utviklingsprosesser – prosjektoppgave i Yrkespedagogikk ved Høgskolen i Akershus*, 2004
- Henrik Bakke - *Kommunisør – gode råd for bedre kommunikasjon*, Gyldendal Akademisk 2004
- John Dewey – *Erfaring og oppdragelse*, København: Christian Ejlertsen 1974 (opprinnelig 1938)
- Kjell Grønhaug, Odd Hellesøy og Geir Kaufmann - *Ledelse i teori og praksis*, Fagbokforlaget 2001
- Nils Arne Eggen - *Godfoten – samhandling – veien til suksess*, Aschehoug forlag 2. opplag 2003
- Nils Magnar Grendstad – *Å lære er å oppdage*, Prinsipper og praktiske arbeidsmåter i konfluent pedagogikk, Didakta Norsk Forlag, Oslo 1986
- Nils Magnar Grendstad - *Hva styrer min adferd – litt hverdagspsykologi*, Didakta Norsk Forlag 1990
- NS-EN ISO 9001:2008
- Paul Moxnes - *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet*, Forlaget Paul Moxnes. 2000.
- Petter Mathisen og Rune Høigaard - *Veiledningsmetodikk – en håndbok i praktisk veiledningsarbeid*, Høgskoleforlaget 2004
- Steinar Kvaale og Klaus Nielsen – *Mesterlæring, læring som sosial praksis*, København. Hans Reitzel, 1999
- Sturla Bjerkaker - *Voksnes læring*, Universitetsforlaget 2001
- Thomas A. Harris - *Jeg er OK, du er OK*, Harper & Row 1969

Klar for publisering:

Ja