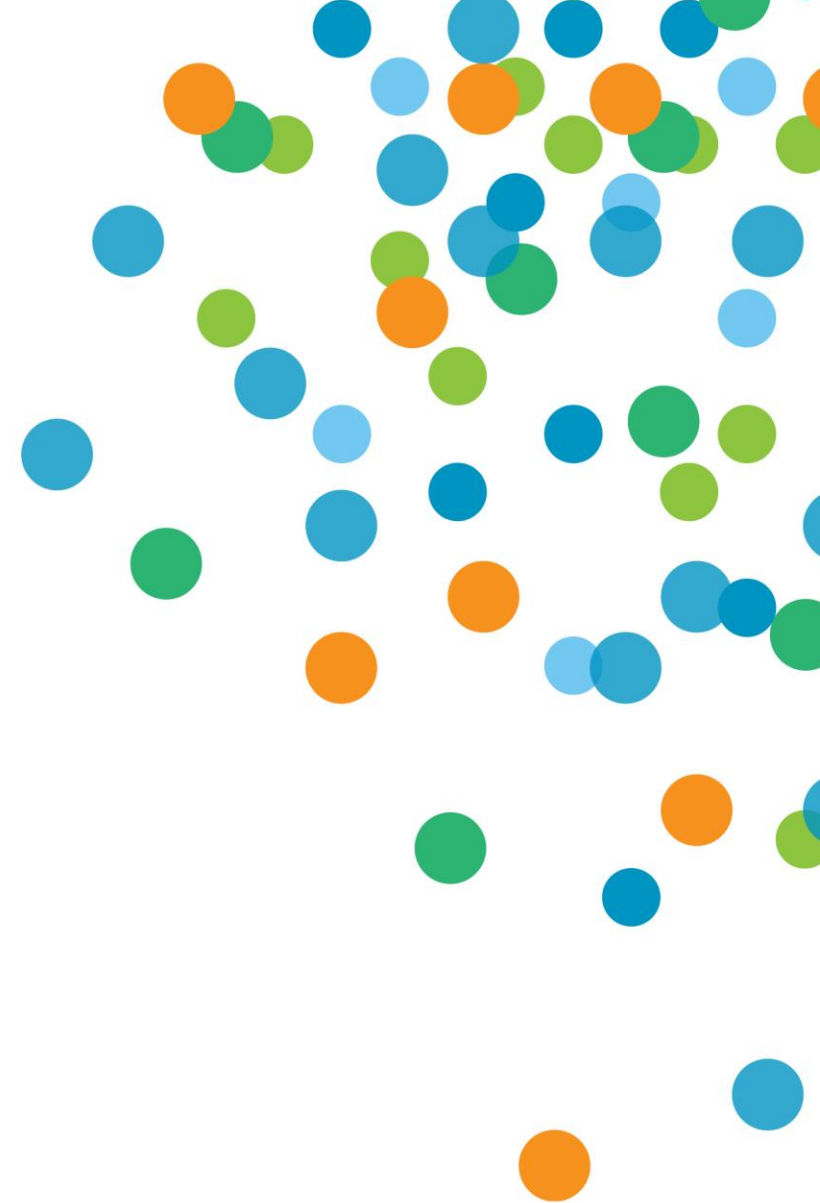


Lederutviklingsprogram Seljord kommune Samling 1



Program for dagen

08:30	Velkommen til første ledersamling v/kommunedirektør
08:45	Mål og rammer for lederutviklingsprogrammet Forankring og forventninger
09:45	<i>Pause</i>
10:00	Det store fremtidsbilde – attraktive arbeidsgivere og attraktiv kommune. Kommune 3.0 – hva betyr det for oss i Seljord?
11:00	Introduksjon til helhetlig modell for ledelse. Hva er god og effektiv ledelse?
11.30	<i>Lunsj</i>
12.15	Felles lederplattform for god ledelse – hva er dette hos oss? Vi starter arbeidet med å etablere ledelsesprinsipp og felles plattform.
13.45	<i>Pause</i>
14:00	Felles lederplattform og ledelsesprinsipper – vi ser videre på rammeverket Hva vil det bety for meg som leder? Oppstart av eget individuelt arbeid.
15:15	Oppsummering og veien videre
15.30	<i>Avslutning – vel hjem!</i>



Mål og rammer for lederutviklingsprogrammet Forankring og forventning





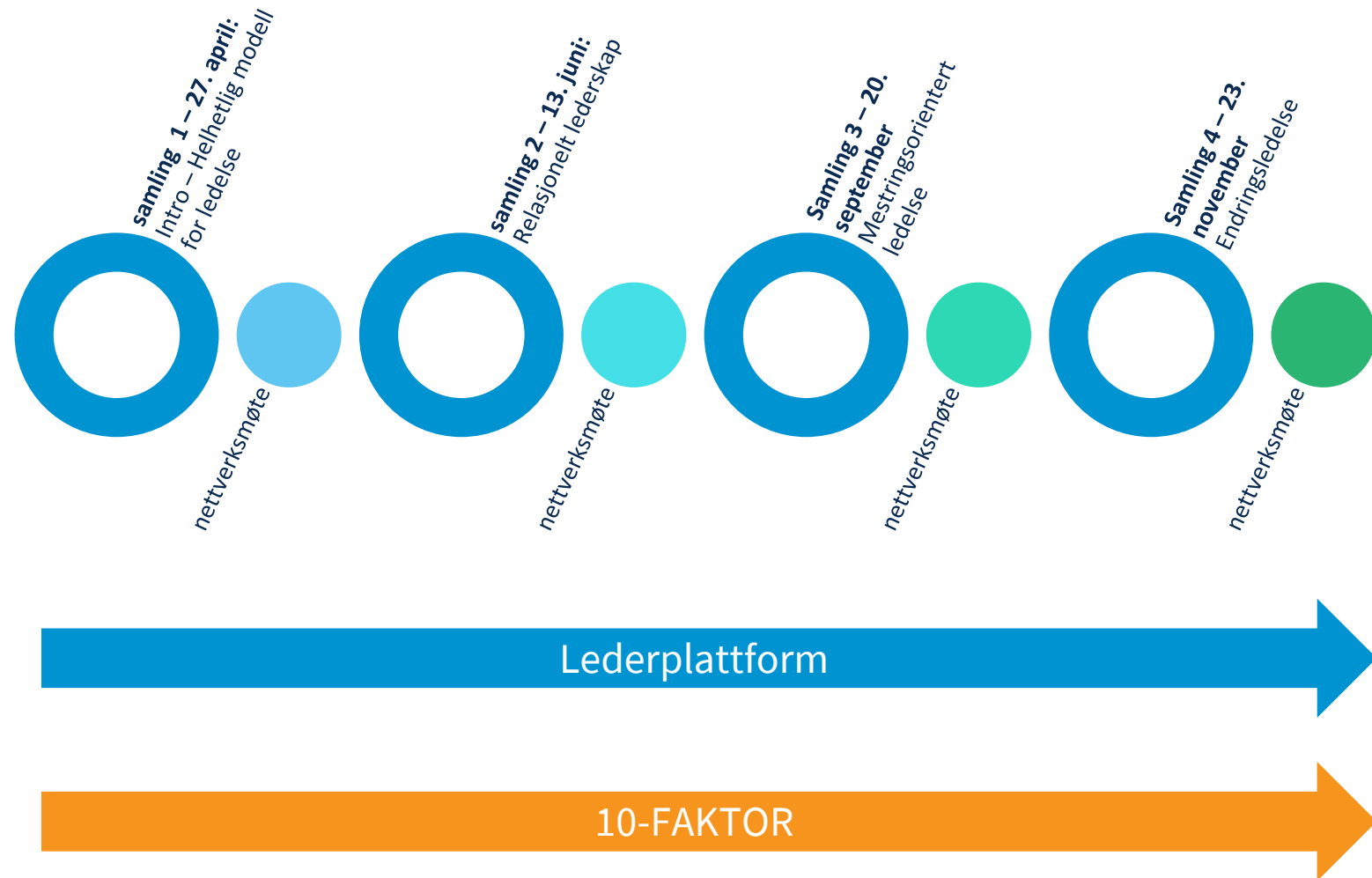
Mål for programmet

Et lederutviklingsprogram for å styrke felles lederkraft og gi støtte til den enkelte leder i å forstå eget handlingsrom

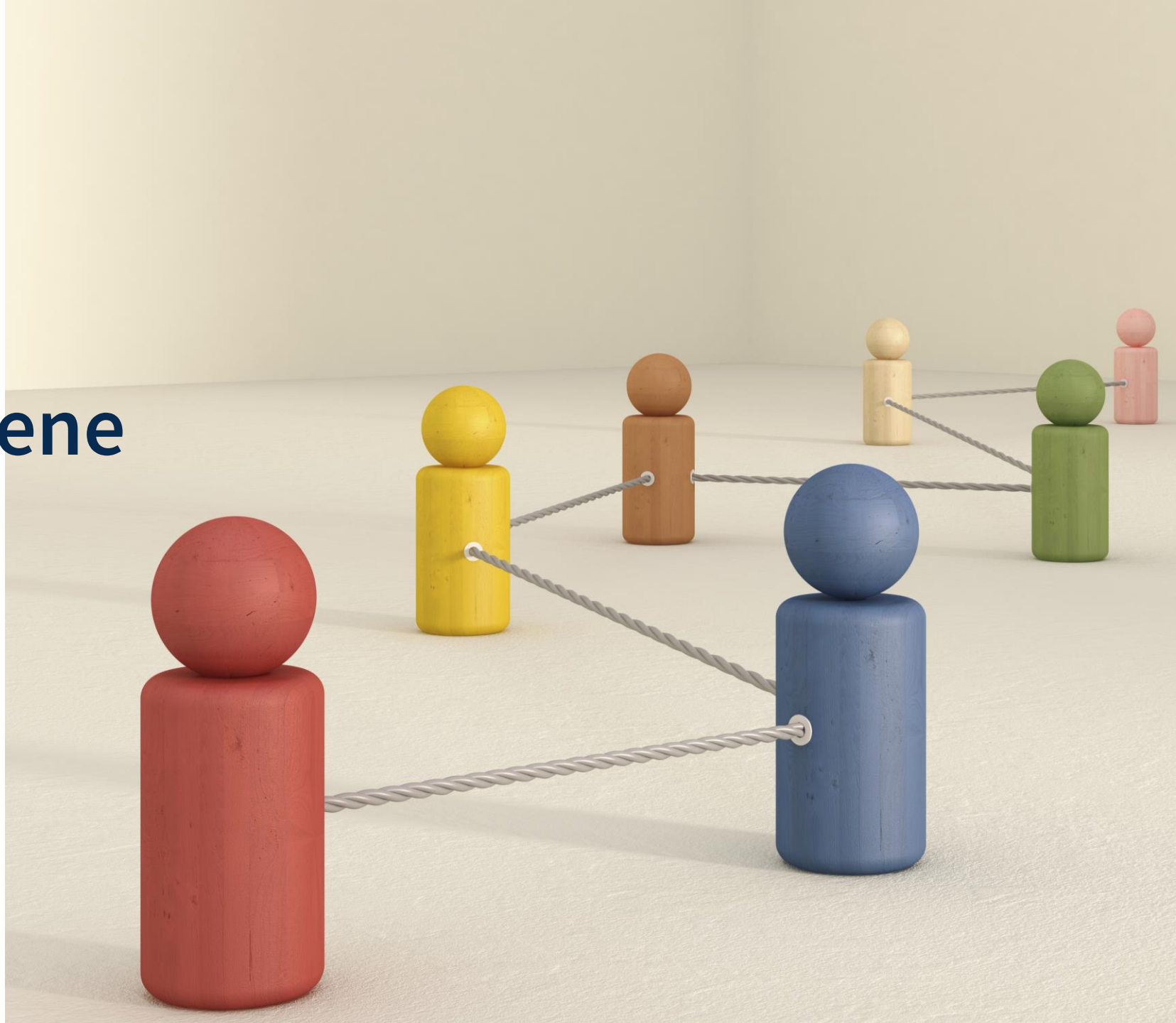
Sikre et felles lederskap og forankring i hele organisasjonen

Når programmet er ferdig har vi fått verktøy, kompetanse og ledernettsverk som bidrar til videre god drift og utvikling av Seljord kommune

Slik skal vi jobbe sammen i lederutviklingsprogrammet



Nettverksgruppene





Gygrene

Ingeborg N. Jensen
Gunn Berit Listaul
Audny Barstad
Ragnhild Skrede
Torunn Reinstaul
(Øyfrid G. S. Aufles)



Stjernelaget

Roar Finnebråthen
Nina M. Bakkåker
Kine Jordbakke
Einingsleiar Teknisk
Ingvild Øverland



Godt og blanda

Anette Reitan
Ronde Schade
Grete Stømner Lid
Gunhild Kåsa Dehli
Ingar Deilrind



Blåveis

Anne T Øverbø
Tove Dyrland
Beate Moen
Asbjørn Storrusten
(Sigbjørn Tvitekkja)



Einingsleiarane

Heidi Haugerud,
Ingunn Haugland
Pia Robertsen
Eldbjørg Haugan
Janne Larsen
Kristin Åmot
Sigrid Berge



RLG

Rikke Raknes
Beate V Lia
Elisabeth Nerli
Ole Jonny Flatland
Hallgeir Brekke

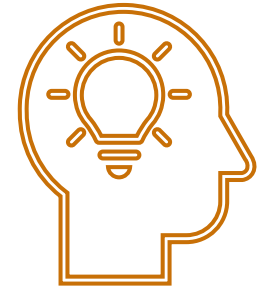
Kollegaveiledning

Metoden kan tas i bruk av alle som ser et behov for å få innspill til å finne gode, kreative løsninger på sine utfordringer i jobben.

Ved å delta i kollegaveiledningsgruppe får du også anledning til å bidra til å løse andres utfordringer og problemer med dine erfaringer og idéer.

Gruppeoppgave Lederutvikling

1. Hva er det aller viktigste Seljord kommune bør oppnå gjennom lederutviklingsprogrammet?
2. Hva skal til for at et slikt program blir nyttig for deg som leder i Seljord kommune?



Menti.com
3566 1019





Hva er det aller viktigste Seljord kommune bør oppnå gjennom lederutviklingsprogrammet?

Mentimeter

Må vera relevant for organisasjonen

Et målbart mål som dei tilsette føler er nyttig. Som har relevans i arbeidskvardagr

Trygge ledere, samarbeid på kryss og tvers av områder

Felles plattform for hvordan ledelse skal utøves i kommunen, bruke det nettverket som skapes i den felles lederutviklingsprosessen- spille mer på hverandre, trygge ledere som vet hva målet er,

Relevans i kvardagen, sjå resultat av satsinga

Å få inspirerte medarbeidere som trives og blomstrer

Samkjørt, utvikler gode interne prosesser.

Leiarar som er trygge i leiarrolla. Felles plattform og felles verkøy

Meir einskapleg og heilskapleg leiling i alle sektorar og på alle nivå. Bli meir profesjonelle og framstå som meir like. Felles rammar, verdiar, verkøy i hele kommunen. Samt bruke kvarandres kunnskap og erf. leiarnettverket vi no etablerer på

20



Felles forståelse for programmet.
Bruke kvarandre på tvers av
tenesteområda, jobbe for å få ei
felles leiarplattform. Jobbe for å få
nærare relasjonar, bli meir samkjørte.

Robust arbeidsmiljø positiv
endringsvilje evne til å møte
utfordringar

Få ett felles ståsted og retning for
Seljord kommune på tverrs av alle
enheter

Felles Leiar
plattformKompetanseutvikling
Tverrfagleg samarbeid

Trygge leidarrolla Feller plattform

Felles forståelse av lederskap. Hvor
ble det av DEN FØDTE LEDER??

Tilfredse medarbeidere og gode
tjenester

Lelurar som er sjølvstendige,
handlingskraftige, forstår
handlingsrommet, og som tørr å
gjere feil

Rekruttere og beholde gode
medarbeidere.Skape indre
motivasjon hos
medarbeidereTilfredse
medarbeidere

bedre leiersr, gode relasjonar,

Godt samarbeid, open
kommunikasjon mellom ulike nivå
innan same sektor og på tvers av
ulike sektorar.

Felles retning, hvor er vi nå? hvor skal
vi?

Målbart mål som er relevant for dei
tilsette i kommunen.

Utvikle trygge gode ledere

Felles forståelse av opplæringa

Hva skal til for at et slikt program blir nyttig for deg som leder i Seljord kommune?



- 

Summeoppgave:

Hva vil du bidra med for at dette programmet skal gi størst mulig effekt?



Gå til www.menti.com og bruk koden 2910 1675

<https://www.mentimeter.com/app/presentation/alqoxgmgkjin7iwduhchuu5vxz99smvfm/uyesmn6udchi>



Hva vil du bidra med for at dette programmet skal gi størst mulig effekt?

51 Answers

Mentimeter

Erfaringsdeling

Dele egne erfaringer

Bruke det vi jobber med frå dag 1

Positiv og åpen

Vere positiv

Dele egne refleksjoner

Ydmyk

Være positiv

Dele erfaringer

Formidle 10-faktor positivt til medarbeidarar

Bidra aktiv

Vere positiv

Modig

Raushet og nysgjerrighet ovenfor de andre i gruppa

Formidle

Delta aktivt

Lytte

Raus



Hva vil du bidra med for at dette programmet skal gi størst mulig effekt?

51 Answers

Mentimeter

Lytte

Bidra då mykje eg kan,, være ærleg, lyttende, open og tydeleg

Dele egne erfaringar

Åpen for endring

Åpen for endringer

Søke råd

Være åpen

Gi programmet ein "fighting chance", være åpen og lytte. Ha papirøvelser med ledere for andre avdelinger på reelle caser og utveksle tanker om løsning for å løfte seg selv og andre i ledelsesfaget.

Involvere

Refleksjonar i leiargruppa mellom samlinganeBruke aktivt det vi blir enige om- samme ord/uttrykk i planarbeid ol.

Prioritere samlingene

Positiv energiErfaringIdeer

Lytte til andre

Nysgjerrighet - hvordan kan dette bidra til å utvikle mitt lederskap?

Refleksjonar

Få ein felles forståing av eit grunn plattform forSeljord kommune.

Åpenhet

Være tilstede



Hva vil du bidra med for at dette programmet skal gi størst mulig effekt?

51 Answers

Mentimeter

Høste erfaringer fra andre

Spørrende

Bidra aktivt

Eg kan bidra med leiarerfaring, kjennskap til organisasjonen og engasjement for å støtte slik at alle får det litt betre til å vere leiar.

Bringe kunnskap etter samlingane til medarbeidarane

Åpent sinn

Positiv holdning som formidles til de ansatte

Positiv

Bruke erfaringer

Ikkje drive med andre ting under samlingene 😊

Positivitet - signalisere at jeg som leder mener dette kan bidra til å utvikle praksis ved arbeidsplassen vår.

Skape felles leder verdier, det bør ligge i rygg margen. Heie på ulikhet satt i rammer og systemRolle avklaringerPositiv kraft

Vera eit bindeledd mellom arbeidarar og leiarar i trepartssamarbeid , håpe på å få til eit godt samarbeid der alle blir høyrde og får forståing for utfordringane me saman skal finne løysing på

Prøve å forstå programmet og bruke det konkret.

Vilje til forståelse. Dele. Åpenhet. Respekt. Lytte

Det store fremtidsbilde
Attraktive arbeidsgivere og attraktiv kommune

Kommune 3.0 – hva betyr det for oss i Seljord?



Folkevalgt



Kontrollrollen

Sikre at kommunen har god intern- og egenkontroll

Samfunns- utviklerrollen

Sette retning for kommune- og samfunnsutviklingen

Ombudsrollen

Folkevalgte skal være bindeleddet til innbyggerne

Samfunnsutviklerrollen og politikkområder

- Strategisk målutvikling
- Kunnskapsutvikling innenfor nasjonale og lokale føringer
- Langtidsplanlegging. Sammenheng mellom mål og ressursbruk

Kontrollrollen og politikkområder

- Saker om eierskap
- Saker om etterlevelse av interne reglement og policy
- Saker om etterlevelse av nasjonalt lovverk
- Saker om økonomistyring

Ombudsrollen og politikkområder

- Saker på enkeltområder
- Saker med stor interesse i befolkningen, og der innbyggere har dårlige erfaringer med kommunen



Pause





KS peker på:

Utfordringer for kommunal sektor:



Store endringer i
befolkningssammensetning



Trangere økonomiske rammer



Rekruttering og arbeidsliv



Lokaldemokratiet utfordres



Klima sterkere på dagsorden



Digitalisering – dypere endringer
Digital sårbarhet



Utenforskap
Mer mangfold – økt ulikhet



Samfunns- og næringsutvikling

6 AV 10

HAR TRO PÅ FREMTIDEN

ER VI RUSTET
FOR FREMTIDENS
ARBEIDSMARKED?

FREMTIDENS ARBEIDSMARKED

BIG DATA

HOLOGRAM

3D PRINT

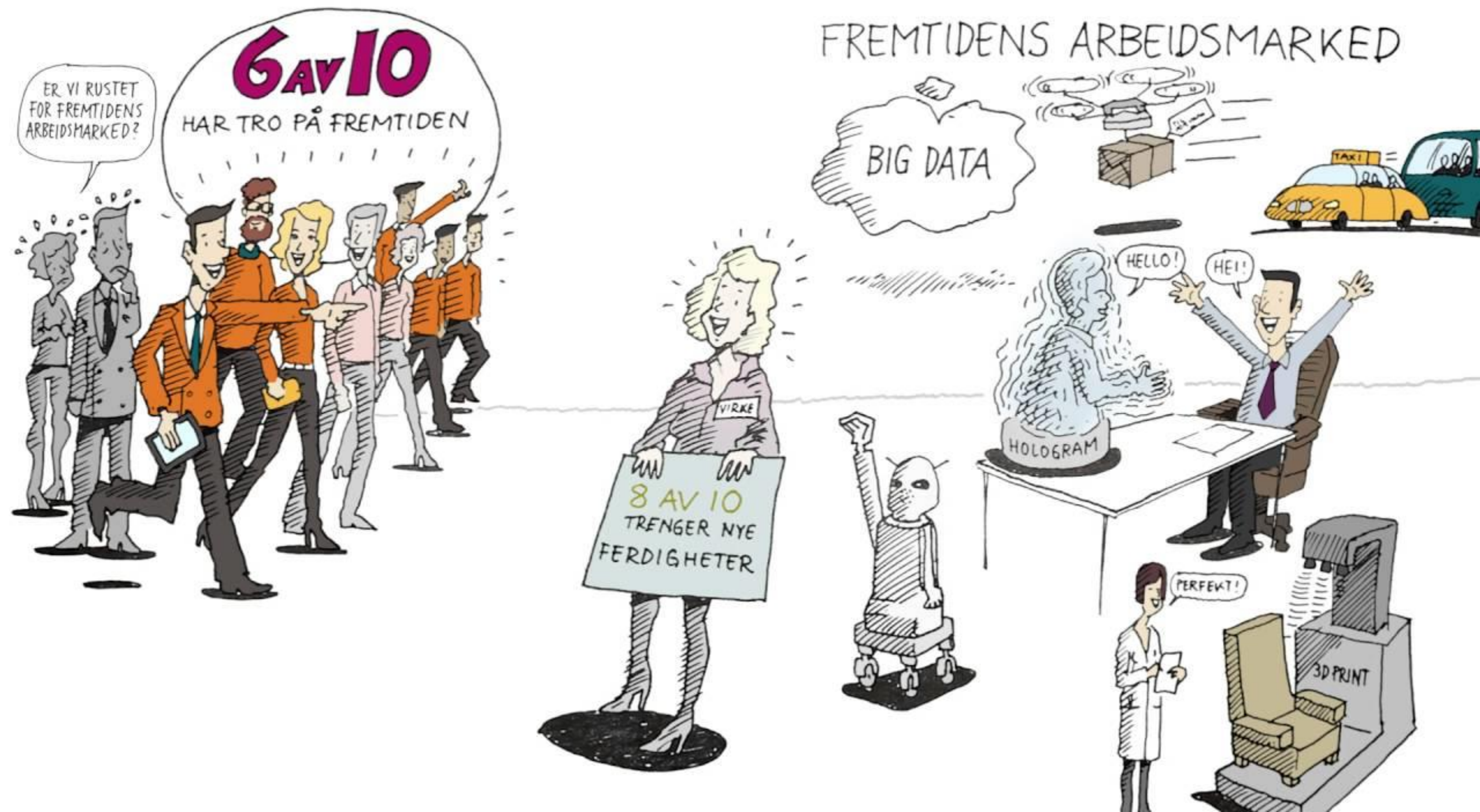
8 AV 10
TRENGER NYE
FERDIGHETER

VIRKE

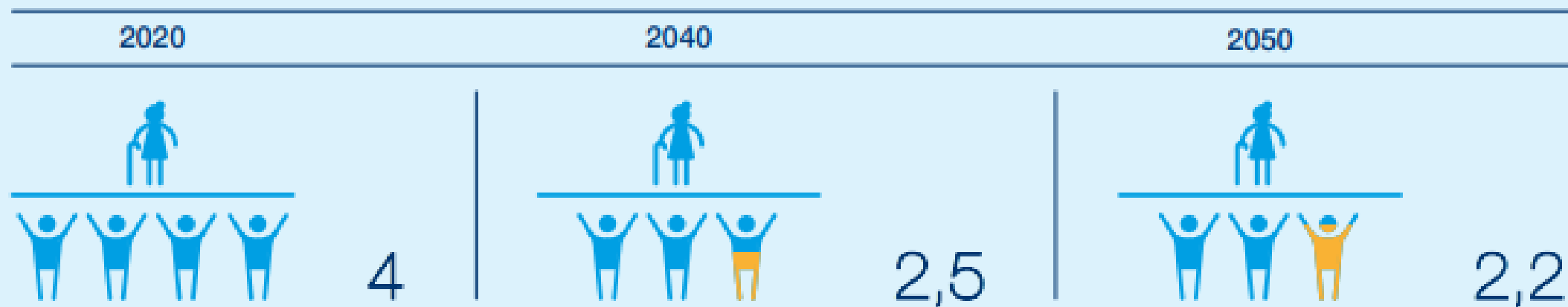
PERFEKT!

HELLO!

HEI!

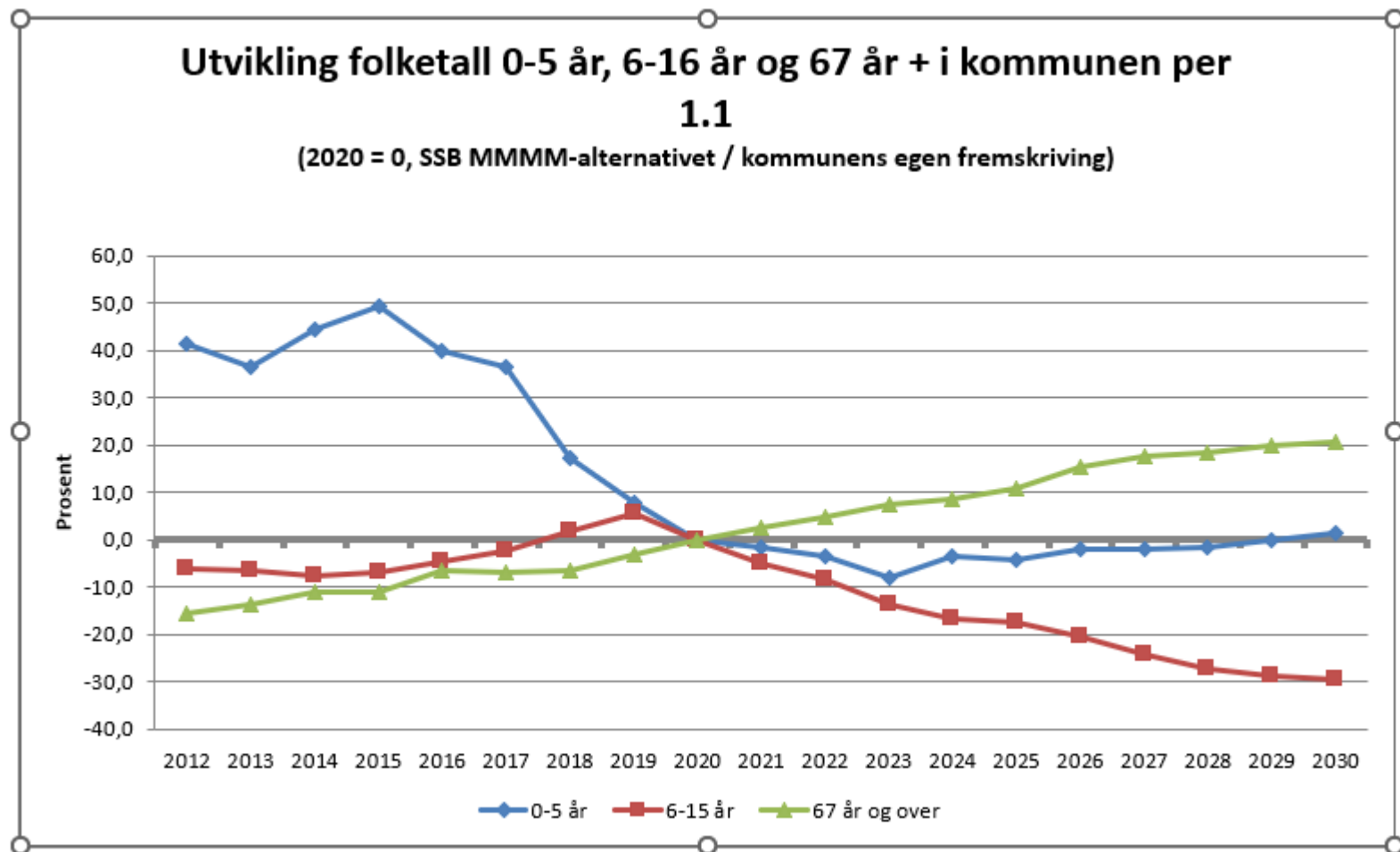


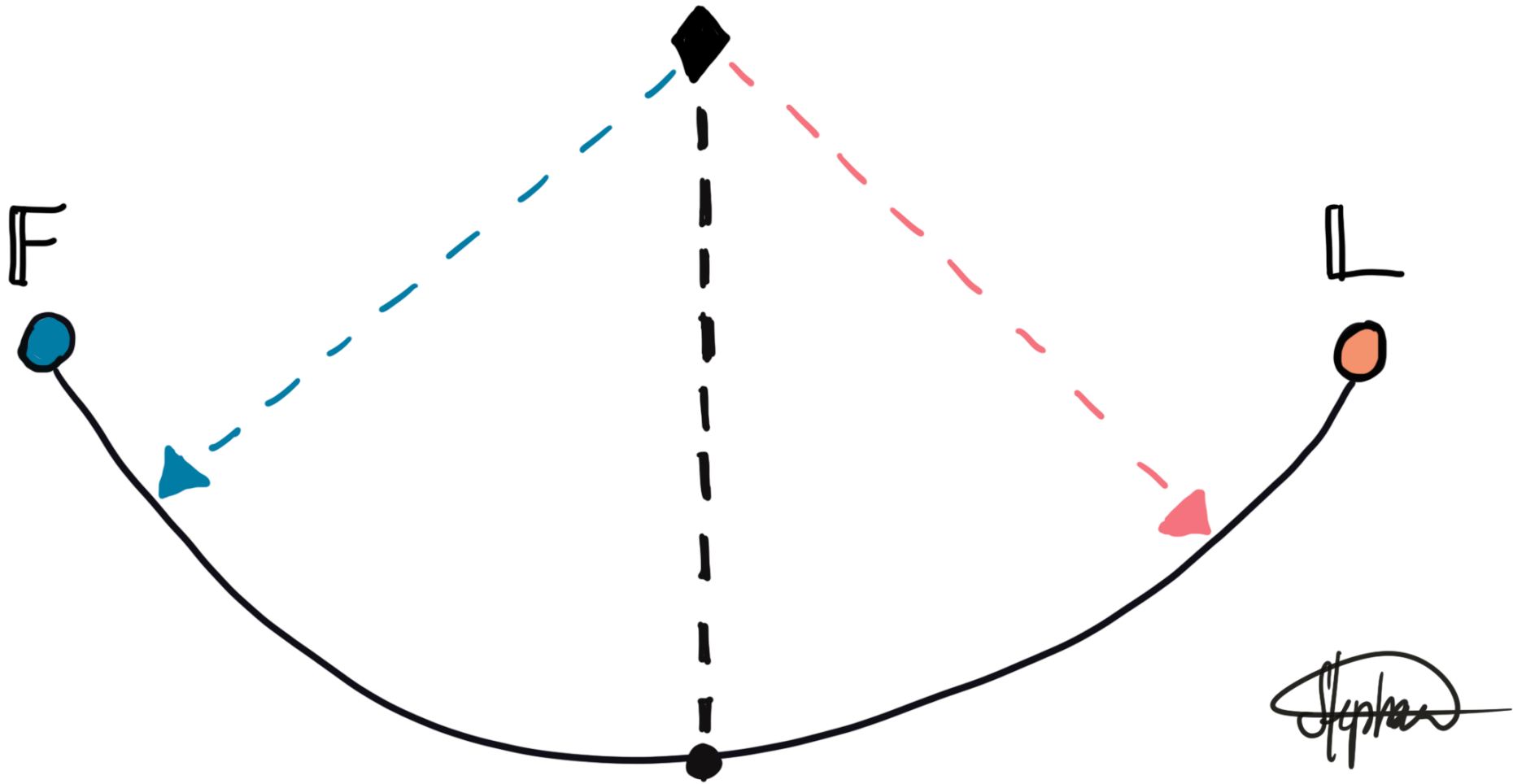
Aldersbæreevne i Norge – Antall yrkesaktive bak hver pensjonist i 2020, 2040 og 2050.



Kilde: Debatthefte 2022

Demografisk utvikling





Noen høydepunkter fra Status Kommune 2023

- Innbyggerne er **svært fornøyde med tilværelsen**, og gir tilfredsheten 76 av 100 mulige poeng. Det er brannvesenet og folkebiblioteket som oppnår høyest skår av de kommunale tjenestene. Plan- og bygningskontoret og kollektivtransporten får lavest skår av de kommunale tjenestene.
- Innbyggerne **har godt inntrykk av barnehage og grunnskole**.

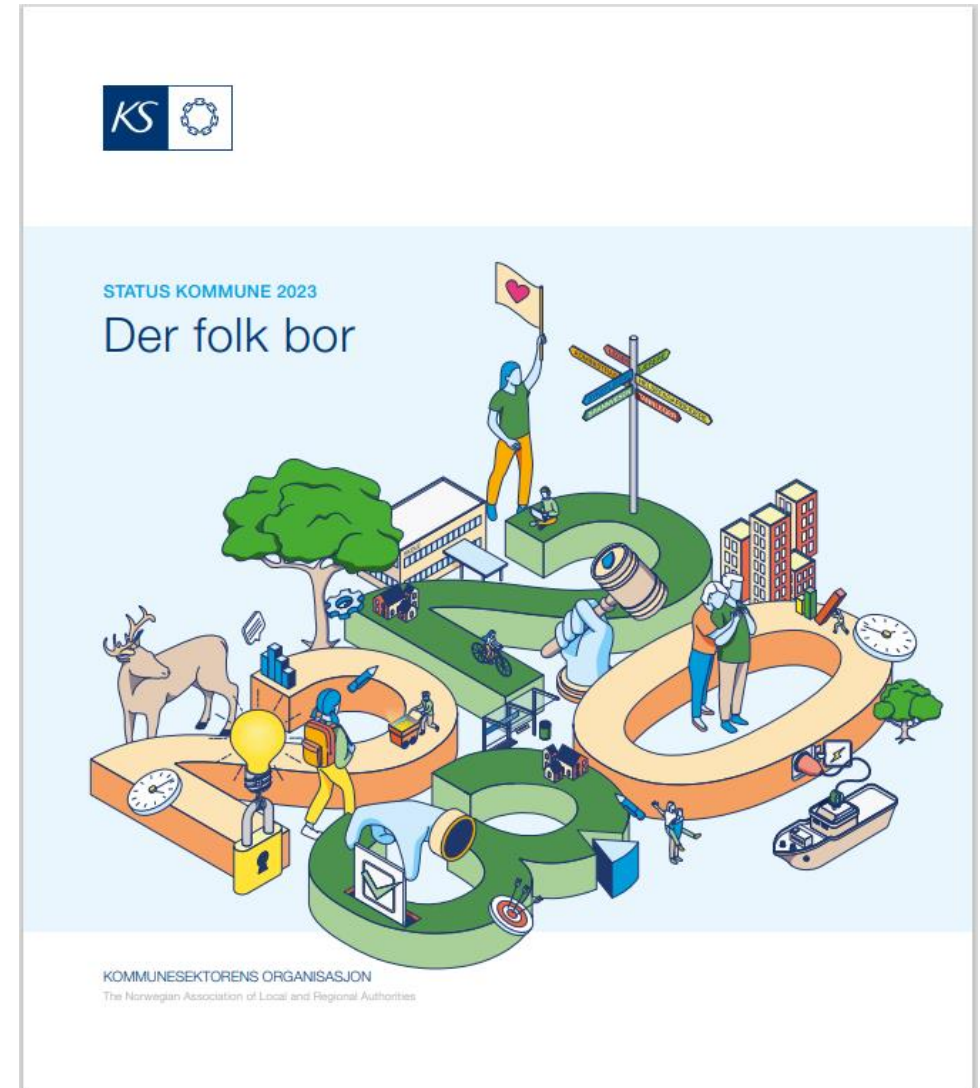
1 av 5 ungdommer er **ensomme**. Andelen av de unge som føler seg ensomme er i økning. Mange unge faller ut av videregående opplæring og antall unge uføre øker.

Andelen eldre er høyest i små kommuner, men har økt i alle kategorier kommuner. Økningen er imidlertid minst i de største kommunene.

- Norske kommuner blir stadig mer **mangfoldige**. I 2022 hadde nesten 16 prosent av befolkningen innvandrerbakgrunn. Samtidig er det mange grupper i befolkningen som opplever utenforskap på ulike måter. Blant annet blir det flere fattige husholdninger.
- Krigen i Ukraina har ført til den største **flyktningkrisen** i Europa siden 2. verdenskrig, og i 2022 bosatte norske kommuner nesten 32 000 flyktninger, som er flere enn noensinne på ett år. De ukrainske flyktningene bidro til at landets befolkning økte med 1,2 prosent i 2022, det doblet av i 2021.

Klima og miljøutfordringene øker. At det bygges årlig ned om lag 50 000 dekar med arealer og arealbruksendringer er den største trusselen mot naturmangfoldet.

Deltakelse i **frivilligheten** har gått noe opp fra 2021, men er fortsatt ikke på nivå med aktiviteten før koronaepidemien.



Nyskapende arbeidsgiver



Det store fremtidsbildet



Å våge



Å lede



Å lære



Å mobilisere



Å samhandle



VERDIGHET

LIKEVERD

EMPATI



KOMMUNE 1.0

«Kommunen bestemmer»



KOMMUNE 2.0

«Brukeren bestemmer»

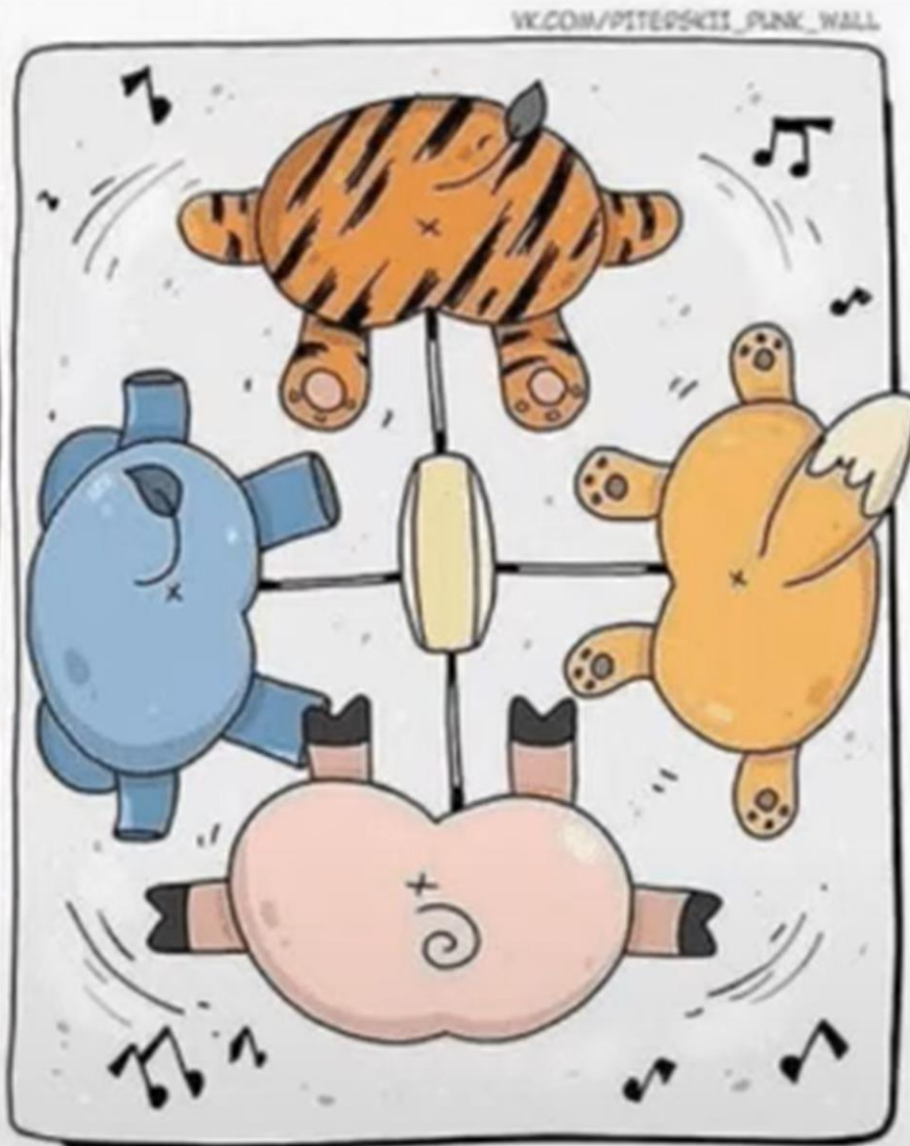


KOMMUNE 3.0

«Vi skaper sammen»



Når noen eksperter lager en trapp,
lager andre eksperter (brukerne) en sti...



Kommune 3.0



1. Hva legger dere i begrepet samskaping?

2. På hvilken måte er det relevant for dere nå?

I: Individuell refleksjon	3 min
G: Rekkeframlegg	15 min
P: Plenum	10 min

Leder og tidtaker: den laveste
Viddevakt: den høyeste
Sekretær: den med nyeste bukse av dem om er igjen

Kommune 3.0



KOMMUNE 1.0
«Kommunen bestemmer»



KOMMUNE 2.0
«Brukeren bestemmer»



KOMMUNE 3.0
«Vi skaper sammen»

1. Hva legger dere i begrepet samskaping?
2. På hvilken måte er det relevant for dere nå?
3. Hva betyr dette for lederskap i Seljord kommune?

I: Individuell refleksjon	3 min
G: Rekkeframlegg	15 min
P: Plenum	10 min

Leder og tidtaker: den laveste
Viddevakt: den høyeste
Sekretær: den med nyest bukse av dem om er igjen

Oppsummering arbeid i gruppe:

- Samskaing handler om ekte brukermedvirkning – vi setter oss ned med de som har 'aksjer' i problemstillingen – sikrer tverrfaglighet – kan gi innovasjon
- Eksempel fra Seljord: for noen år siden bygde lokalsamfunnet nytt treningssenter sammen – kommune, næringsliv, frivillighet, innbygger/brukere
- Samarbeid og *prioriteringer* – inn i dette ligger også tidsklemma, - hvordan sikre tid til at alle kan komme til for å få sagt ifra? *Tempo og tid kan påvirke - forståelse for å kunne medvirke er også viktig*
- Grensesetting og rammer er også viktig for samskaping
- Sette felles mål er også forutsetning for samskaping og medvirkning
- Også å få være med å definere hva er egentlig problemet? Skape felles virksamhetsforståelse
- **Hva betyr det for lederskapet?**
- Tenke nytt på å løse utfordringer fex rekruttering – bruke hverandre på tvers
- Er refelant for vi må grensesette
- Vi trenger ledere som støtter hverandre i de vanskelige prioriteringene – som står der
- Transparens i beslutninger og vurderinger
- Kommunikasjon – veldig tydelig hva, hvor og hvorfor
- Siloene hemmer helhet – sikre helhet og oversikt, så får vi mer til på tvers
- Mer krevende å være leder – setter krav til ledelse og tjenester
- Forutsetter støtte, veiledning og innbyrdes lojalitet – det kollektive i lederskapet og i samfunnet
- Blir handlingsrommet mindre? Sannsynligvis ikke, men forutsetter å kunne jobbe annerledes og søke løsninger



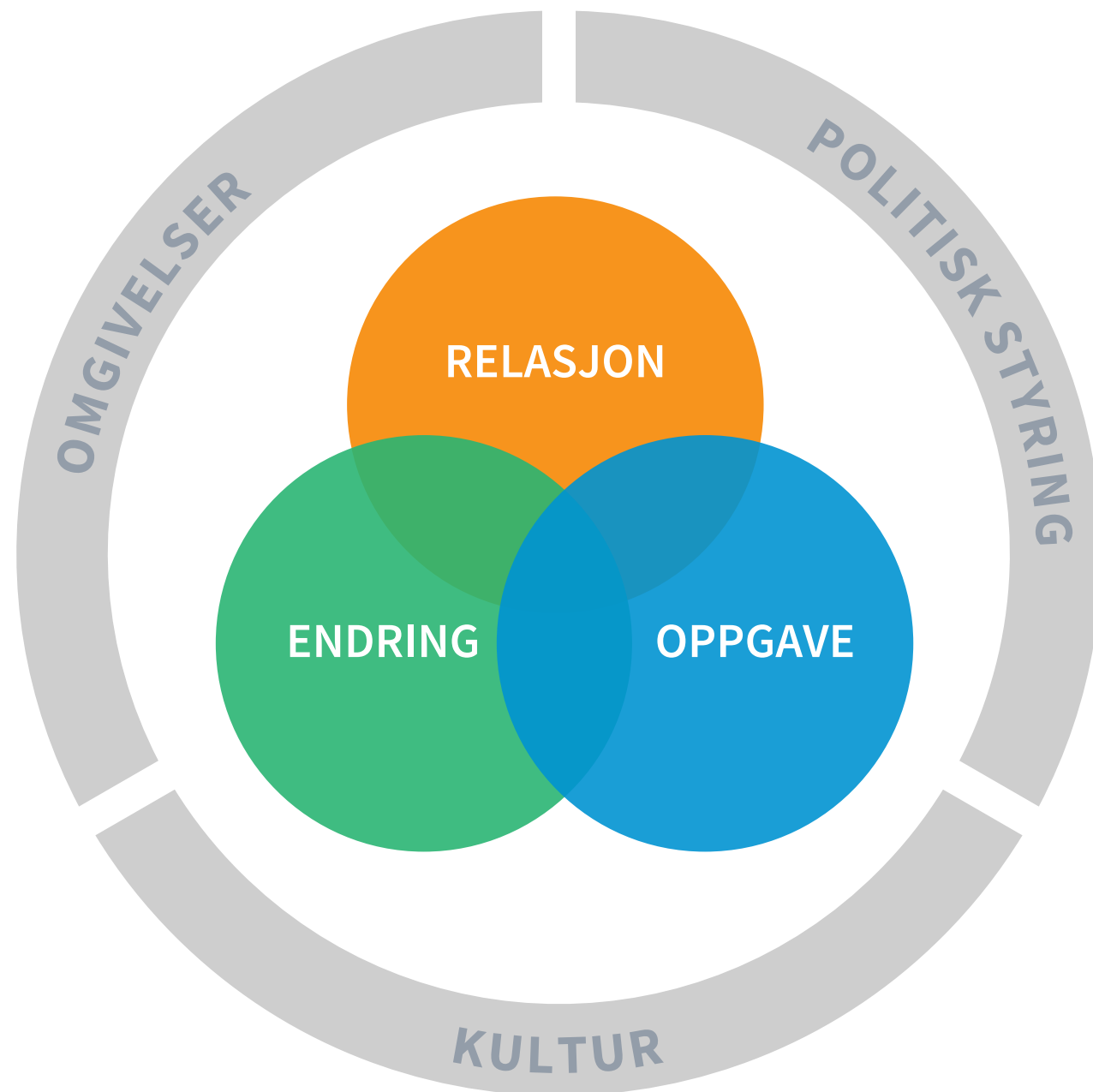
Pause



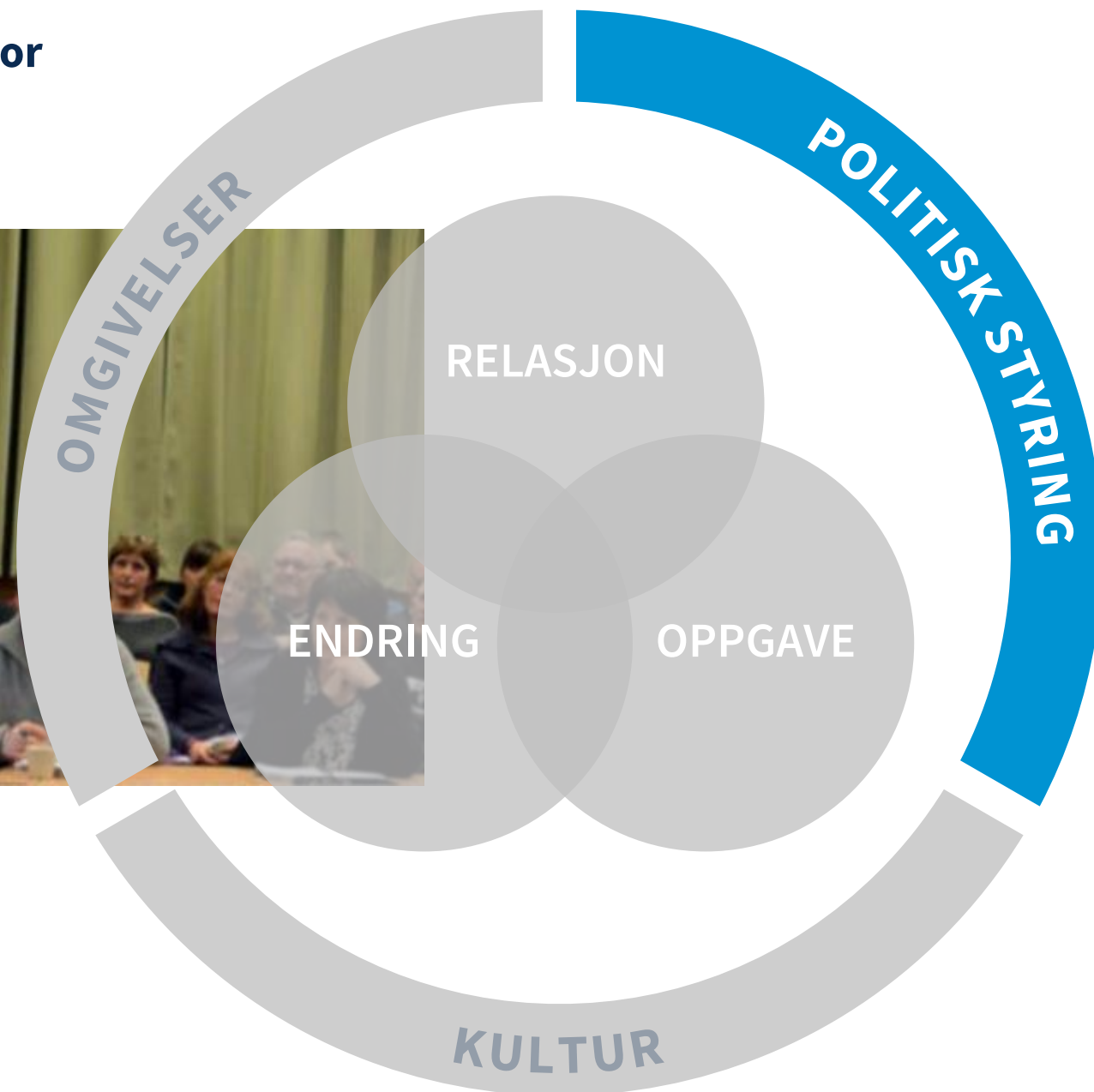
Introduksjon til helhetlig modell for ledelse. Hva er god og effektiv ledelse?

Modell for helhetlig ledelse

- Ledelse handler om å sette retning for et arbeid, løse oppgaver og skape resultater **sammen** med andre.
- Ledelse er å balansere mellom ulike hensyn, krav og forventninger samtidig som helheten ivaretas.



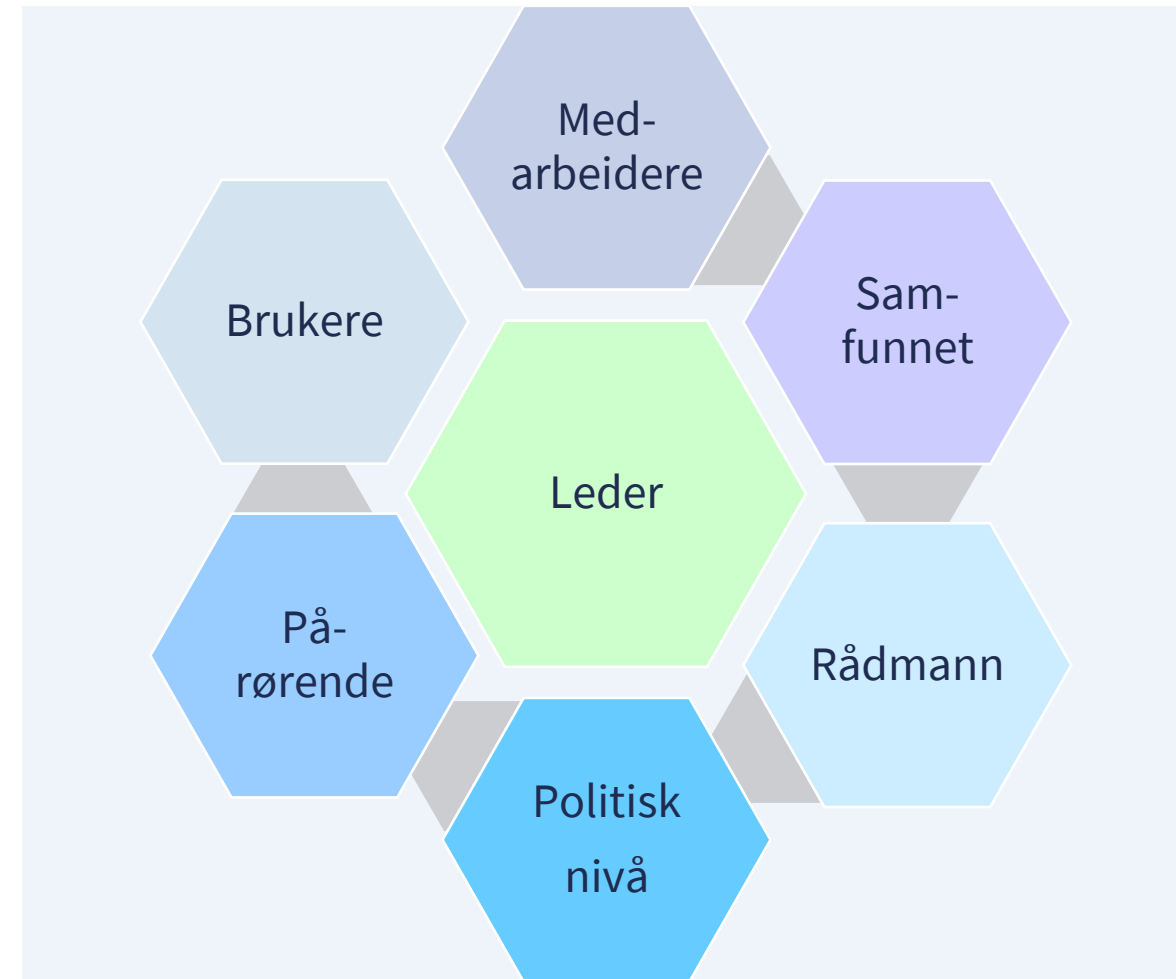
Rammefaktorer for ledelse i kommunal sektor



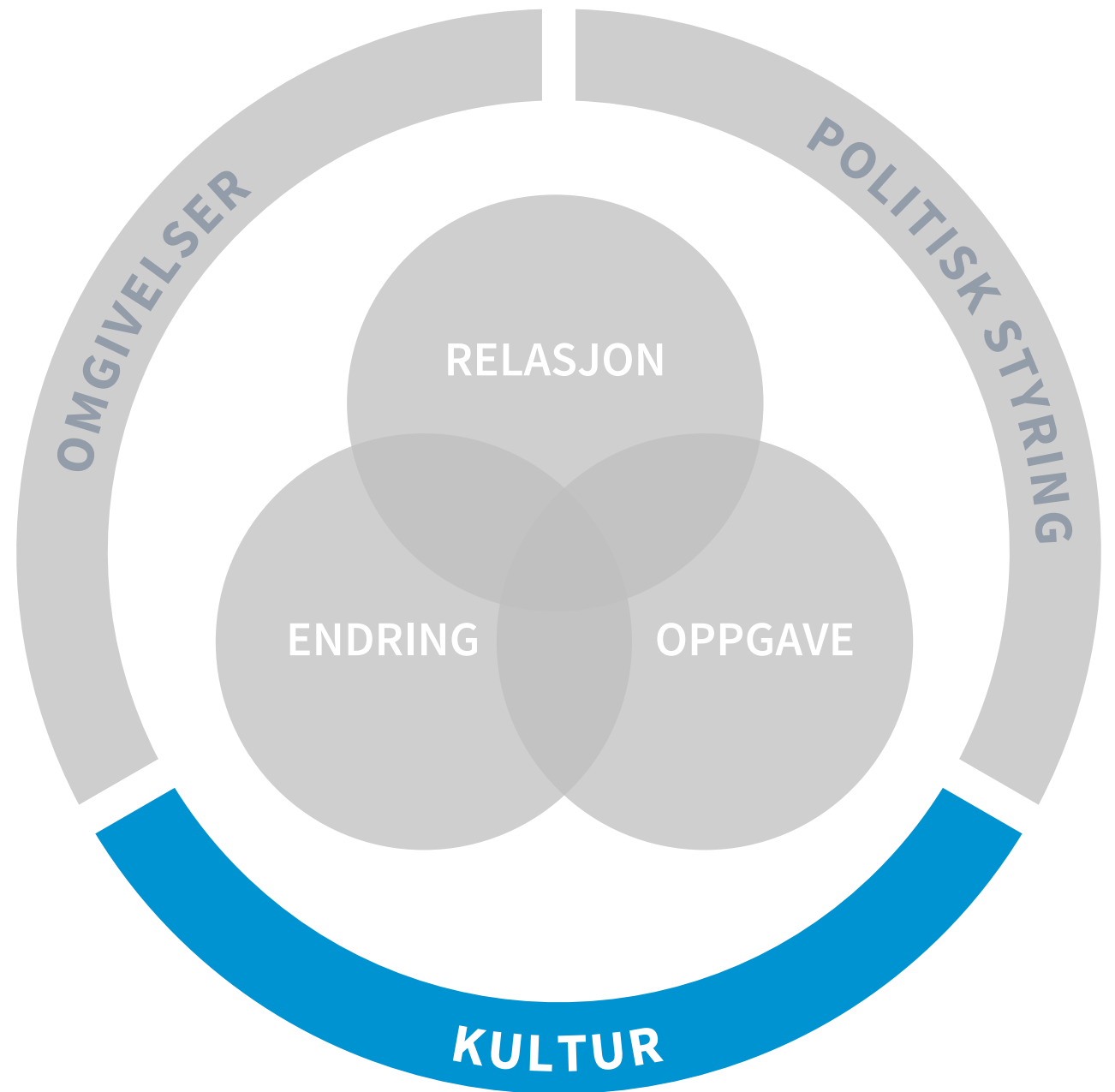
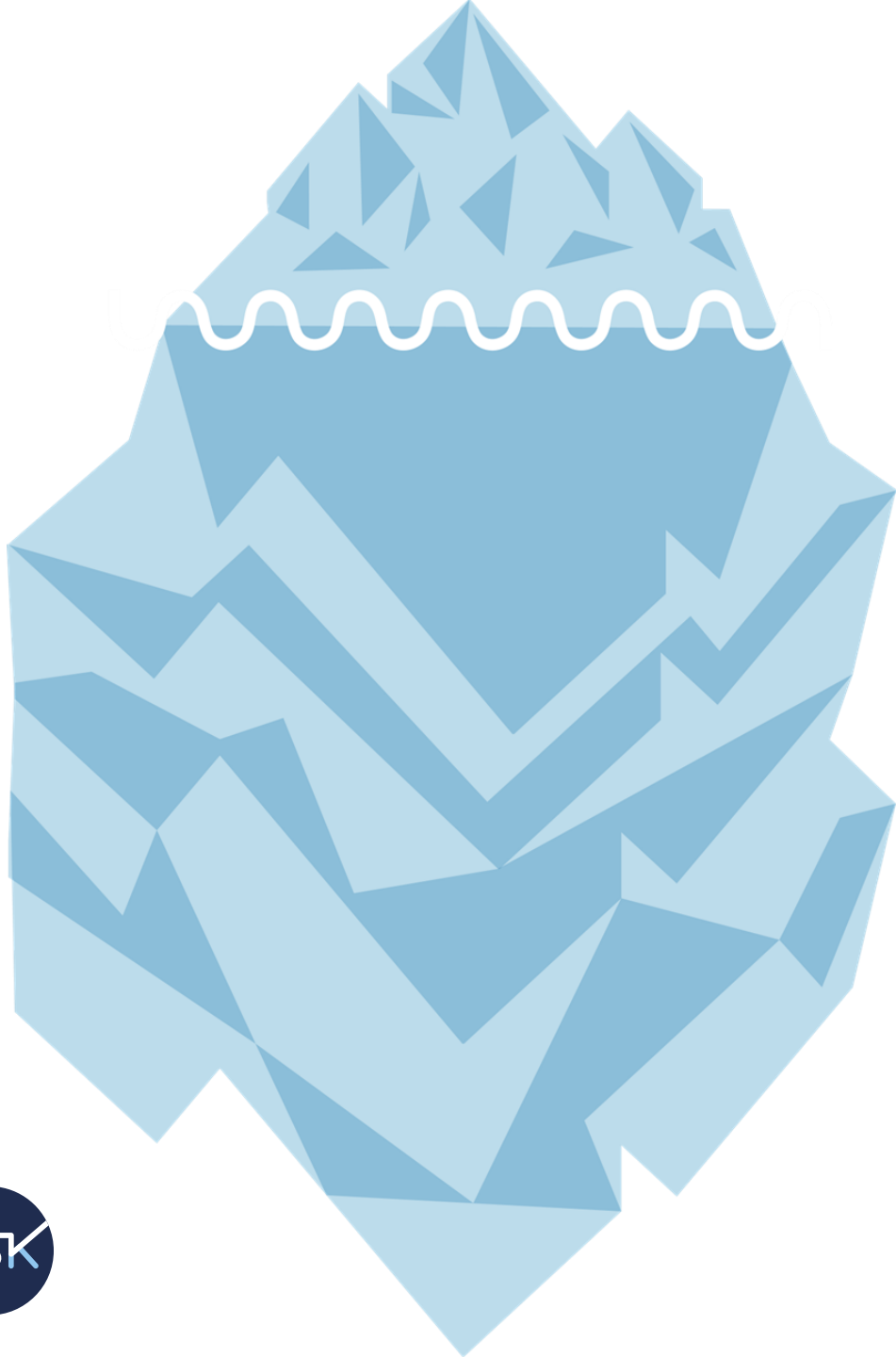


Det flerstemte lederskapet

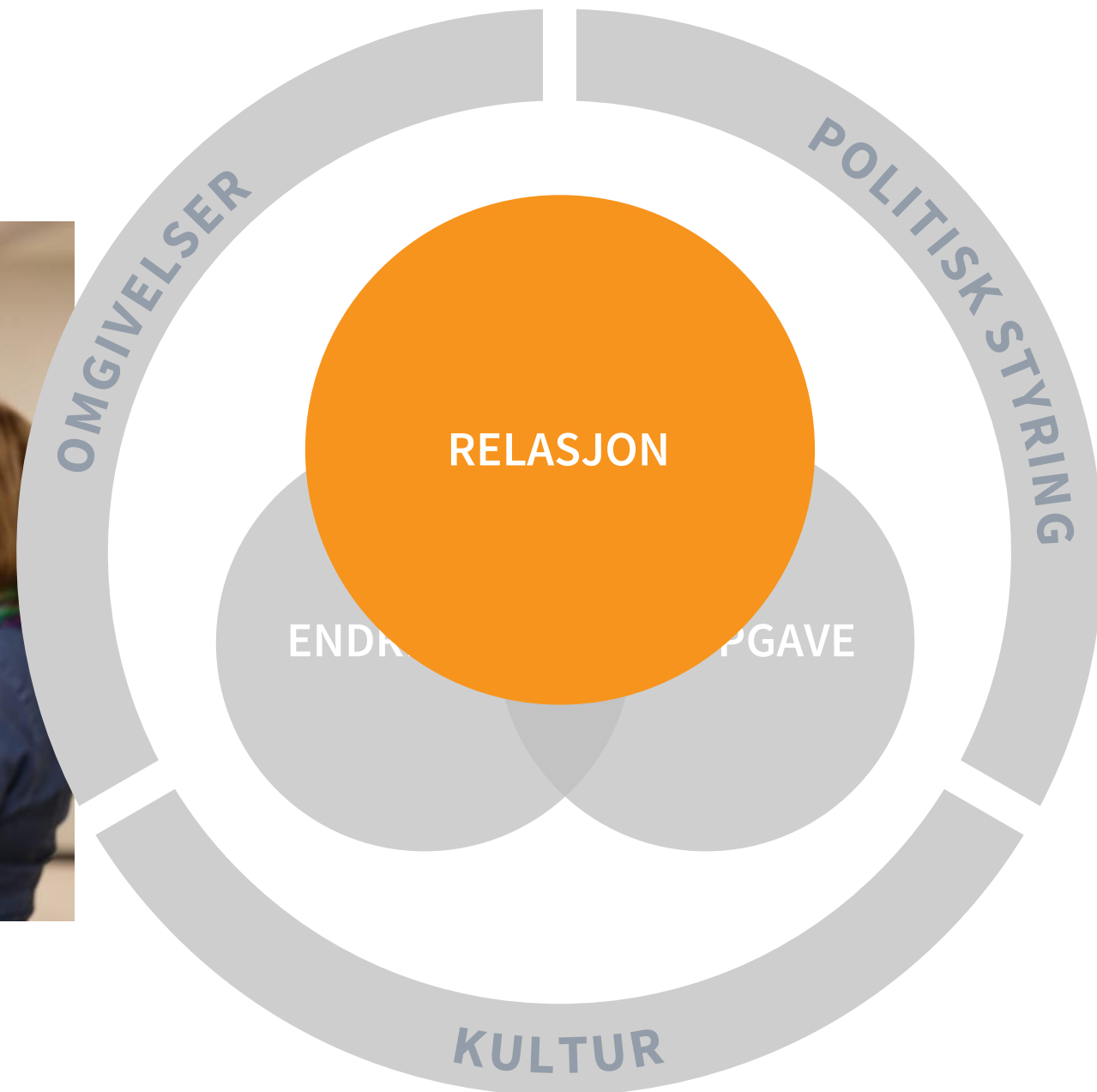
- En rekke aktører kan stille legitime forventninger til lederen.
- Forventningene er ikke hierarkisk ordnet – alle er viktige.
- Alle krav kan ikke nødvendigvis innfris.
- Lederen må forhandle fram sitt grunnlag for ledelse.
- Ledelsesgrunnlaget bygger på tillit.



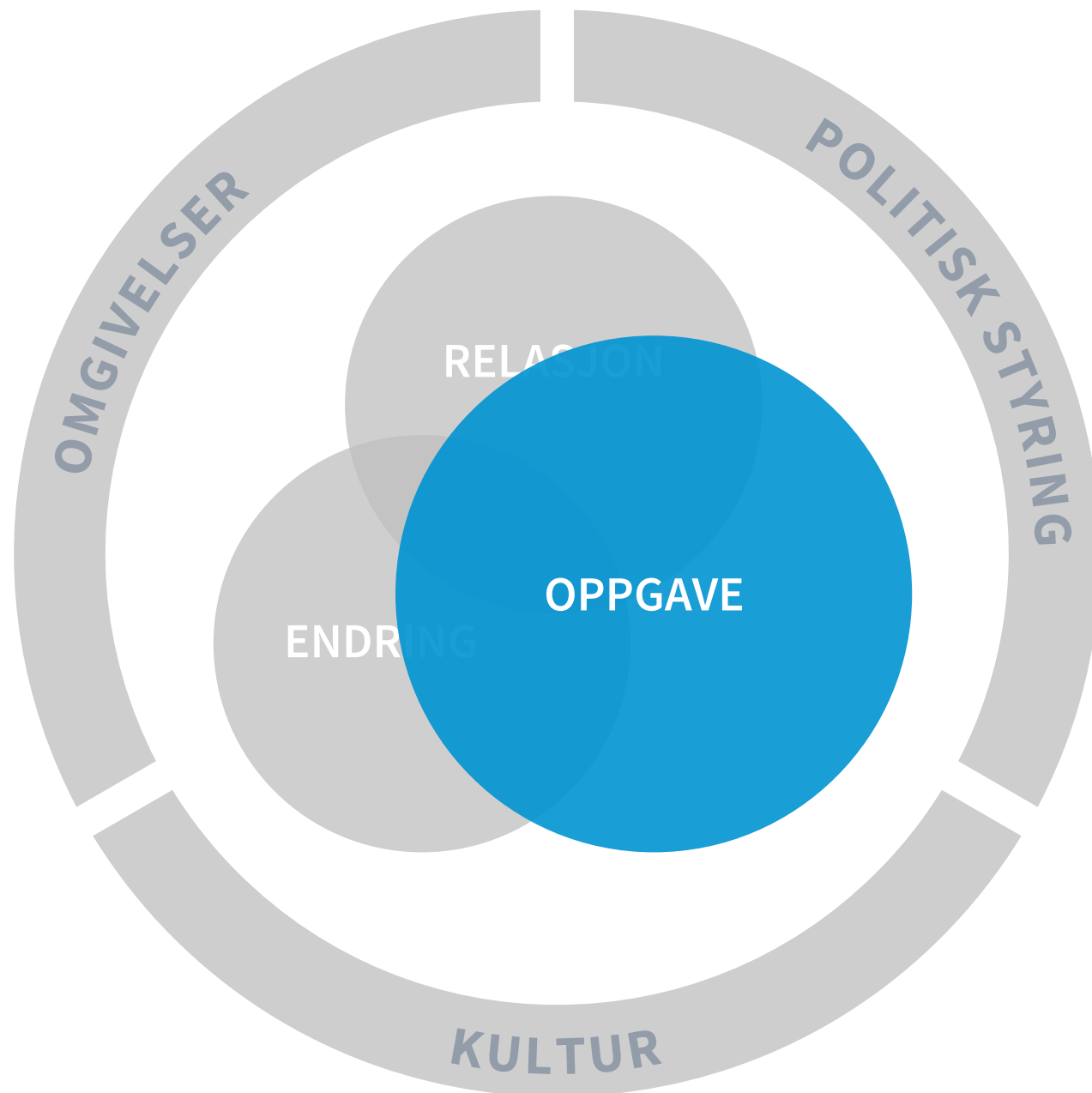
Kilde: Dorte Pedersen, 2004



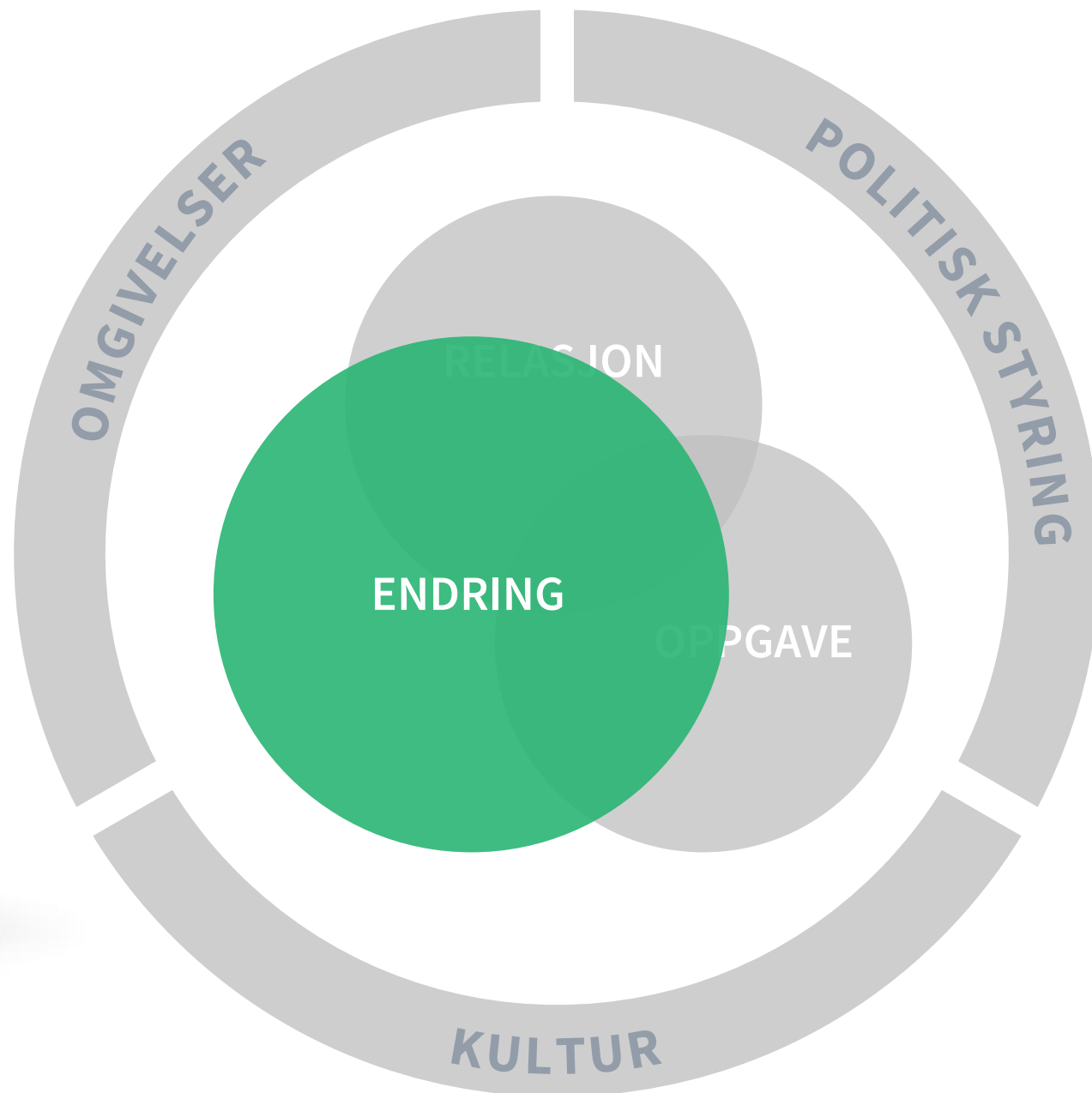
Relasjonsorientering



Oppgaveorientering



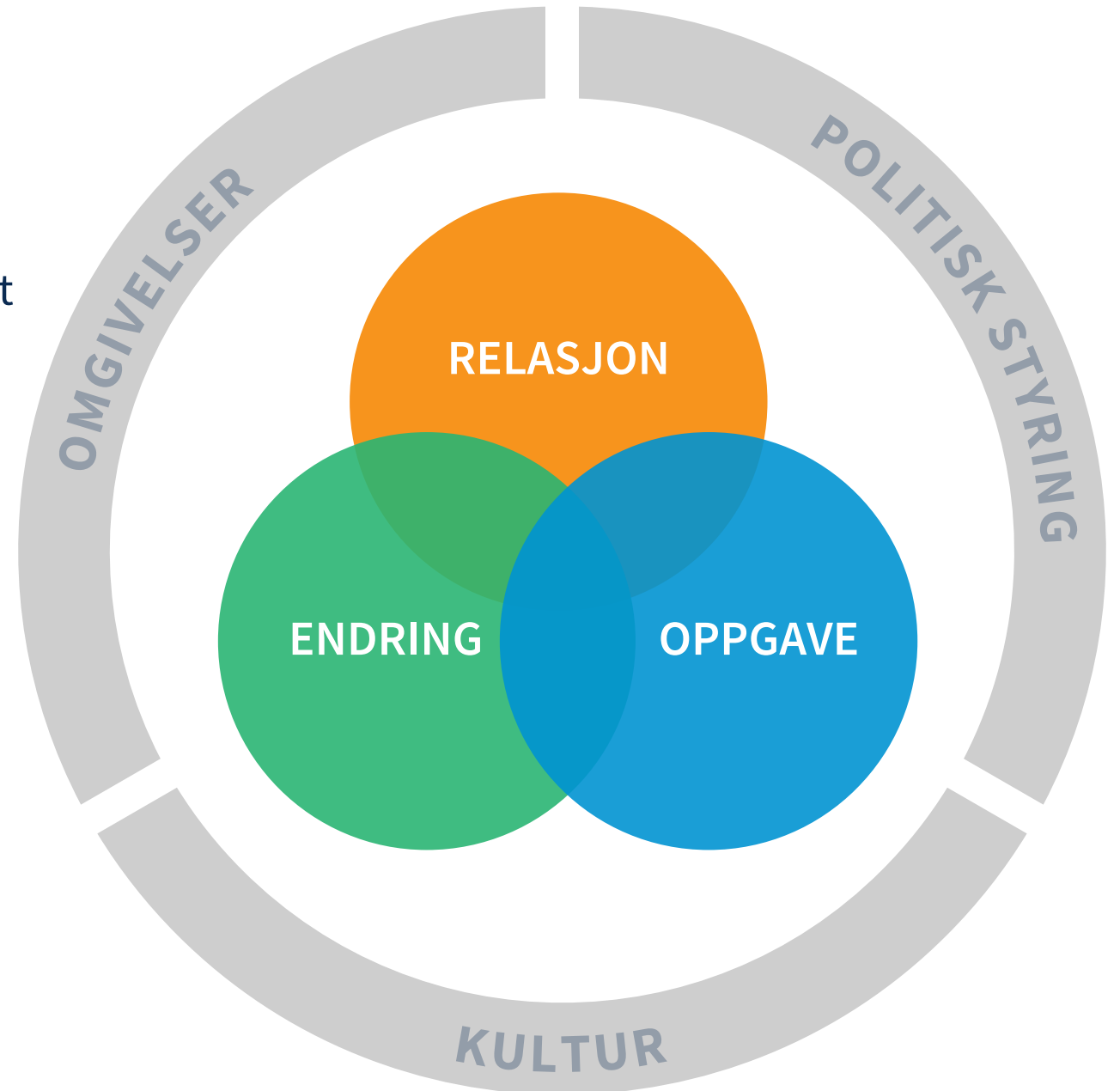
Endringsorientering



Ledelse er balansekunst

Effektiv ledelse er balanse mellom endrings-, oppgave- og relasjonsorientering – for å løse oppdraget

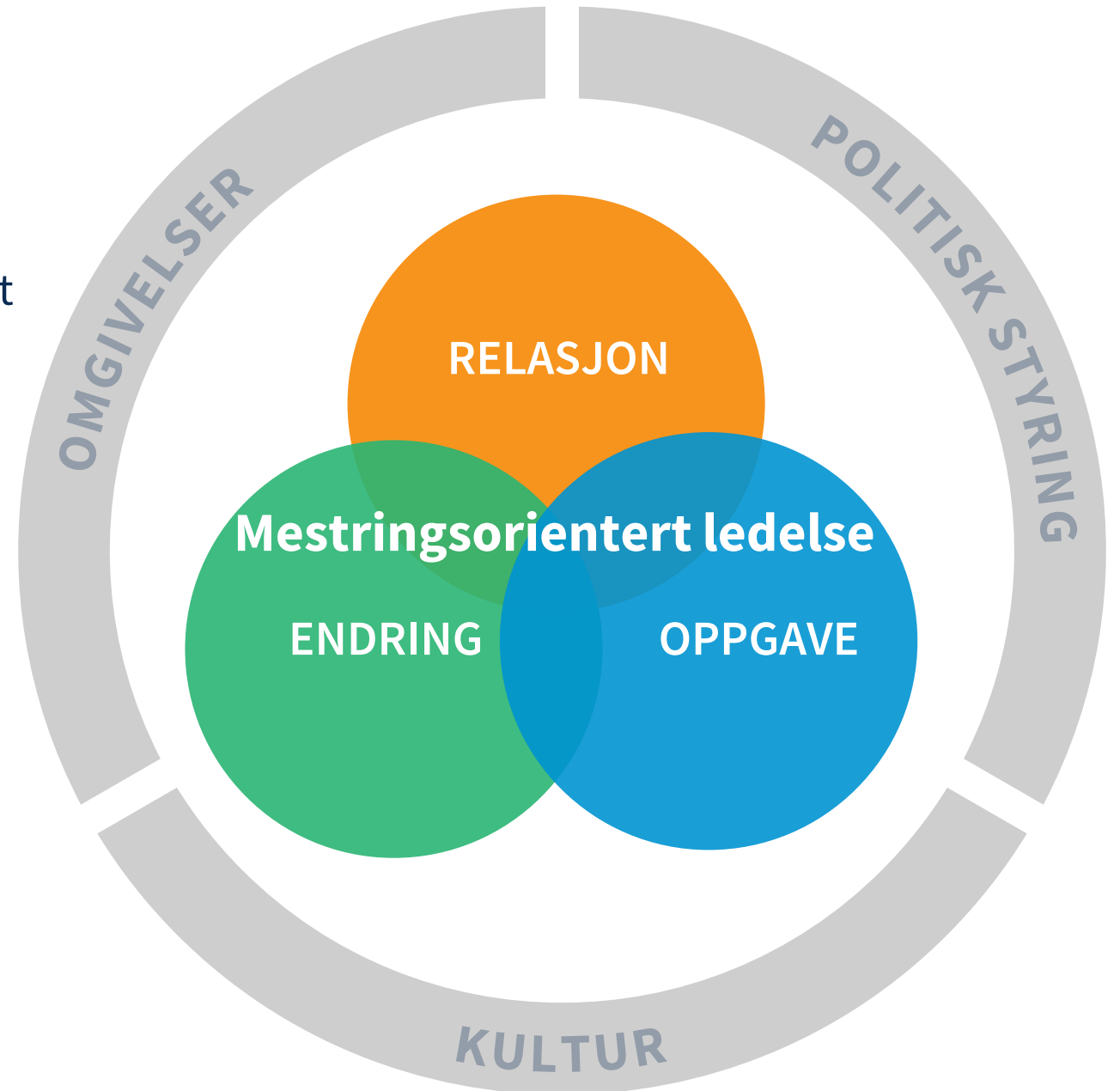
- **Endringsorientering;** gi arbeidet retning og mening, opptatt av omgivelsene og nye måter å løse oppdraget på
- **Oppgaveorientering;** avklare daglige gjøremål, struktur og systemer for oppfølging og evaluering
- **Relasjonsorientering;** støtte og utvikle de som gjør jobben, stimulere til samarbeid, legge tilrette for mestring



Ledelse er balansekunst

Effektiv ledelse er balanse mellom endrings-, oppgave- og relasjonsorientering – for å løse oppdraget

- **Endringsorientering;** gi arbeidet retning og mening, opptatt av omgivelsene og nye måter å løse oppdraget på
- **Oppgaveorientering;** avklare daglige gjøremål, struktur og systemer for oppfølging og evaluering
- **Relasjonsorientering;** støtte og utvikle de som gjør jobben, stimulere til samarbeid, legge tilrette for mestring



Utviklingsorientert ledelse

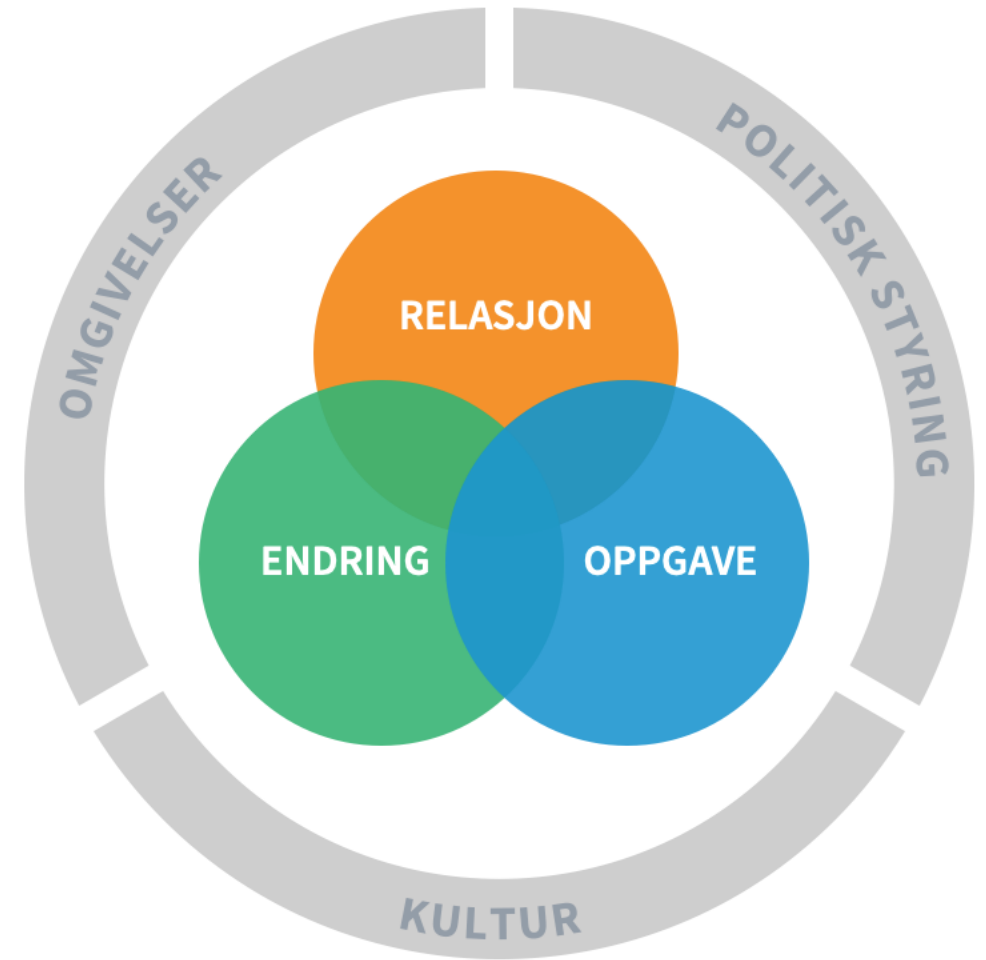
Tabellen viser eksempler på lederatferd innenfor de ulike orienteringene. (Martinsen, 2003, Martinsen 2013a). De tre dimensjonen henger tett sammen, og effektiv ledelse oppnås med rett balansen mellom de tre dimensjonene til riktig tid.

Endringsorientering	Oppgaveorientering	Relasjonsorientering
Nyhetssøkende atferd: søker etter nye ideer, nye måter å gjøre ting på.	Målbevisst: bidrar til at mål blir formulert og at det er målklarhet.	Oppmerksomhet mot medarbeidere: bruker tid sammen med medarbeiderne for å bli kjent med deres forutsetninger for arbeidet.
Omgivelsesorientering: følger med på hva som skjer i organisasjonens omgivelser.	Oppfølgende: følger opp fremgang i arbeidet.	Støtter utvikling: legger tilrette for at den enkelte medarbeider kan videreutvikle seg iht arbeidsoppgavenes krav.
Visjon: utvikler visjon og langsiktige planer for arbeidet.	Konfronterende: tar opp avvikende atferd som hindrer målrettet arbeid.	Støtter mestringsopplevelse: underbygger den Enkeltes mestringsopplevelse gjennom å beskrive hva en enkelte får til i arbeidet.
Inspirere: kommuniserer med optimisme omkring hva som kan oppnås, og betydningen av arbeidet.	Evaluerende: gjennomfører evaluering av prosjekter etter at de er gjennomført med tanke å lære.	Stimulere til samarbeid: oppmuntrer til samarbeid når oppgavene krever det.
	Dominant/markerende: markerer seg i rollen som leder.	Anerkjenne: fremhever den enkeltes innsats og målrettede arbeid.



Arbeid i grupper

- **Individuelt (3 min);** tenk gjennom; innenfor hvilke av de tre innsatsområdene har du dine styrker? Tenk på konkrete eksempler på hvordan det kommer til uttrykk i din lederhverdag.
- **I gruppen (20 min);** bruk rekkefremlegg. Del refleksjoner og eksempler. Vær nysgjerrig på de andres erfaring, still åpne og utforskende spørsmål. Bli enige om et par høydepunkt fra gruppedialogen dere vil dele i plenum.
- **I plenum;** vi hører fra gruppene.





Lunsj 11:30 – 12:15





Felles lederplattform for god ledelse –
hva er dette hos oss?



FORMÅL

Hva er den KONKRETE jobben vi som ledergruppe gjør for kommunen og oss selv som deltakere?

UTVIKLINGSMÅL

Har vi et fåtall tydelige mål og resultatområder vi KOLLEKTIVT må oppnå som ledergruppe?

GRUPPENORMER

Hvordan skal vi oppføre oss? Hva forventer vi av hverandre FØR, UNDER og MELLOM ledermøtene?

SAKER

Jobber vi med de RIKTIGE sakene? Balanse mellom DRIFT (forbedring) og UTVIKLING (fornyelse)? Hvordan håndterer vi: orienterings-, diskusjons- og beslutningssaker?

LEDERGRUPPE UTVIKLING

Hvilken **merverdi** ønsker vi å skape? Hvordan bør vi da jobbe sammen? Hva må vi gjøre **mer av**, **mindre av** eller **annerledes**?

GREAT LEADERSHIP

SAKS- HÅNTERING

Har vi gode rutiner for, med maler/sjekklister, god beslutningsKVALITET og beslutningsGJENNOMFØRING? Hvordan initieres, analyseres, fortolkes, prioriteres og kommuniseres sakene?

ÅRSHJUL OG MØTESTRUKTUR

Har vi eget årshjul og møtestruktur for våre kjerneprosesser, prosjekter, oppgaver, frister og ansvar? Oversikt over den årlige syklusen for planlegging, involvering, koordinering og gjennomføring?

KONTINUERLIG FORBEDRING

Er vi systematiske i evalueringen av vår egen fungering? Har vi en sunn tilbakemeldingskultur? Støtter vi hverandres utvikling?

For å gi effekt må lederplattformen være målrettet, forankret og konsistent



1

Målrettet

Kommunens lederplattform må fremheve hvilke kjennetegn ved god ledelse som er særlig viktige



2

Forankret

Alle ledere må føle eierskap til lederplattformen og leve etter den i det daglige



3

Konsistent

Virksomhetens strategier, arbeidsgiverpolitikk og HR-prosesser må gjenspeile lederplattformen

6 trinn for utvikling av lederplattformen



1.

Hva er
leder-
plattform
for oss?

Trinn 1: Hva er lederplattform for oss?

- Hva skal lederplattformen bidra til?
- Hvilke krav stiller den til oss som ledere?
- Hvilke forventninger vil den skape hos mellomledere, medarbeidere, tillitsvalgte og brukere?

Tenk & snakk!

<https://www.mentimeter.com/app/presentation/almowvjrcu5rmz6z5e9pke1to51dqzjv>



Hva er lederplattform for oss?

8

Answers

Stabilitet

Felles forståelse, felles verdier, felles mål

Konkretisering av visjonen

Oppretthalde stabilitet. Trygghet.
Rolleavklaring

Felles plattform for levere i kommunen som er verdibasert "Det gode vertskap"

Tydelige rammer, felles verdier, felles mål og retning. Struktur, rolleavklaring

Vise retning . Felles verdier. Dokument for leing.

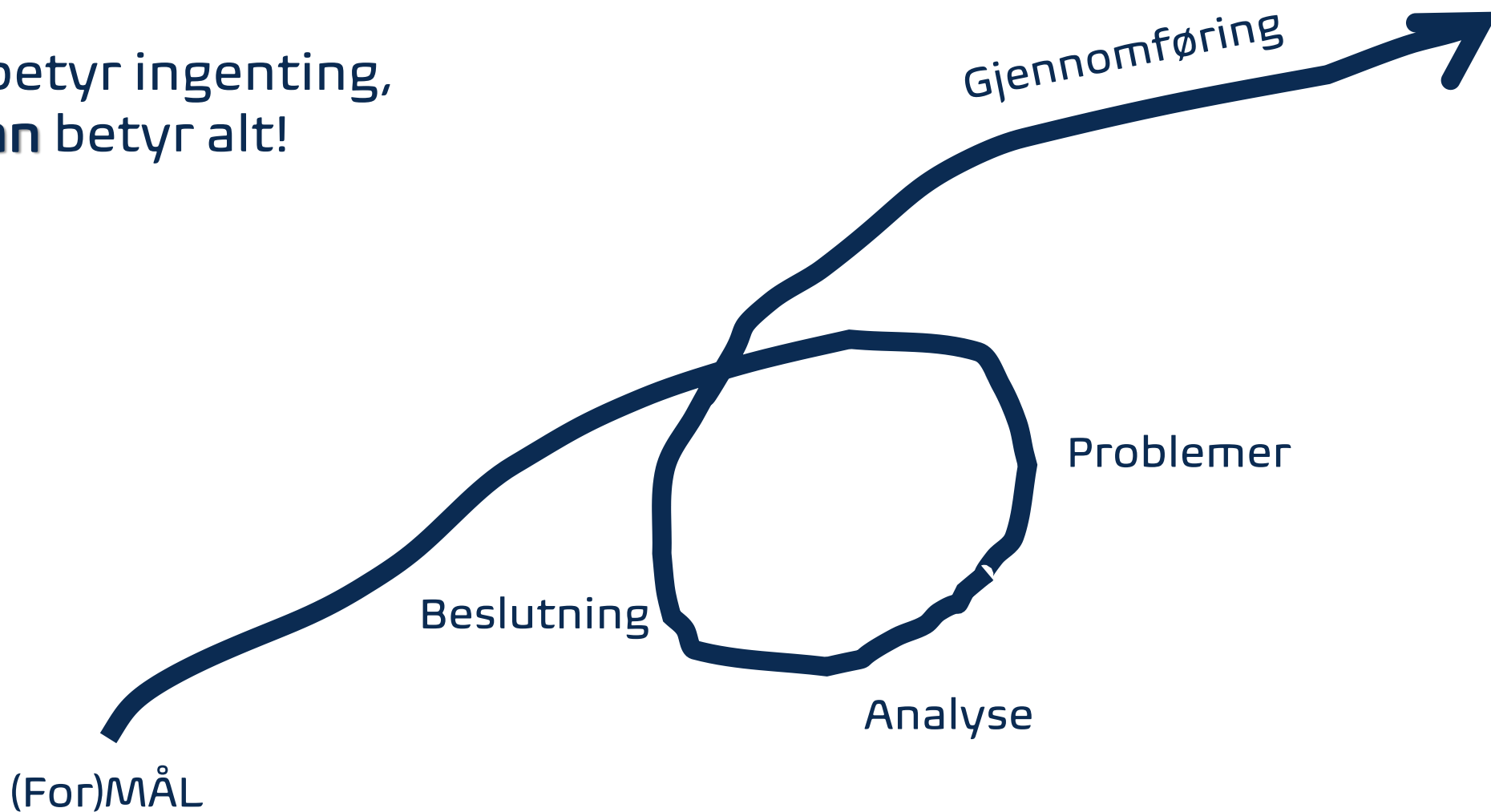
En struktur for hvordan vi skal være som ledere. Skal sette rammer, avklare forventninger, være realistisk, skape fellesskap og trygghet. Må ha konkrete kjennetegn/verdier, kommuniseres ut, samlend

2.

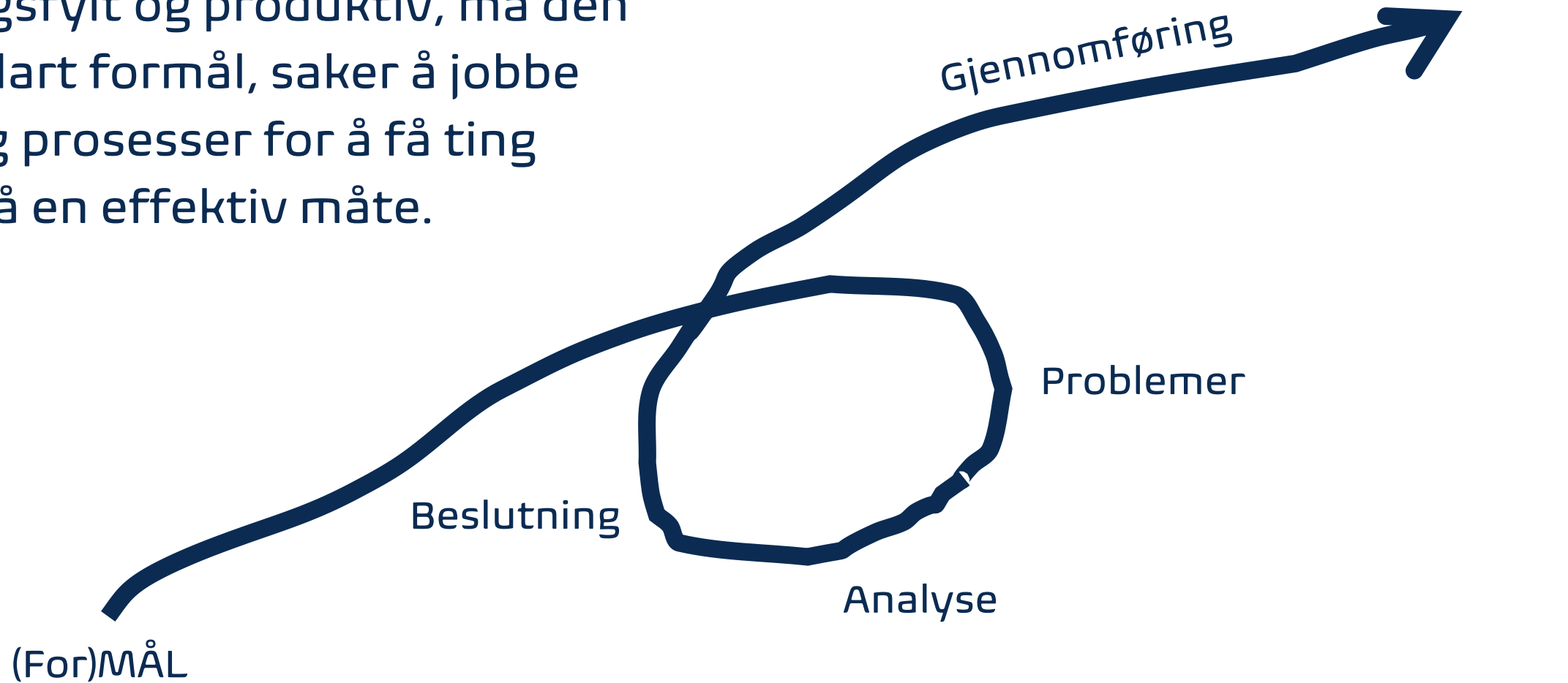
Definere
leder-
gruppens
formål

Trinn 2: Definere ledergruppens formål

Hvem betyr ingenting,
Hvordan betyr alt!



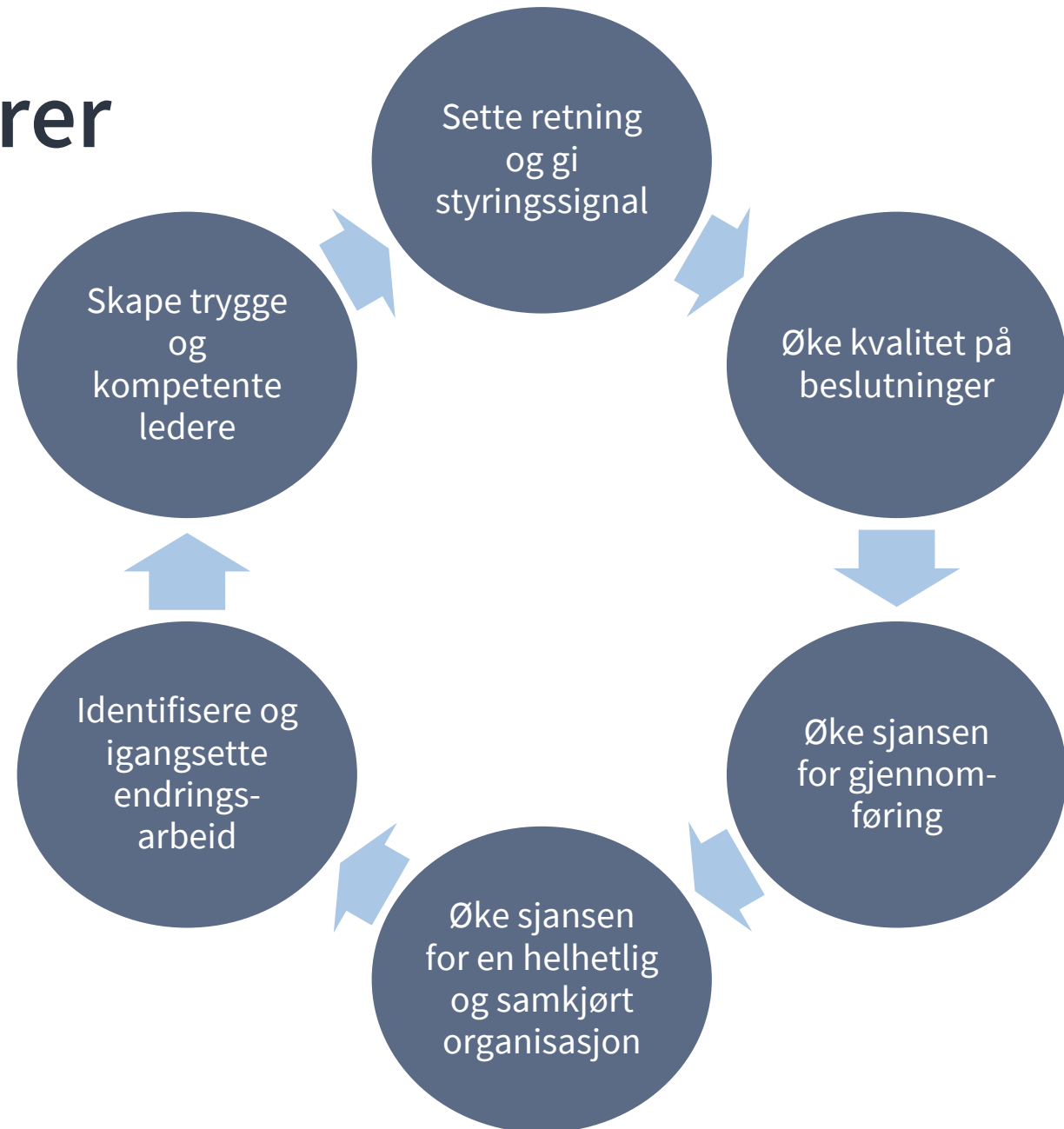
For at ledergruppen skal være meningsfylt og produktiv, må den ha et klart formål, saker å jobbe med og prosesser for å få ting gjort på en effektiv måte.



Et godt formål reflekterer

- det ledergruppen som enhet skal produsere, som ikke kan skapes av hver enkelt alene
- hva ledergruppen ønsker å skape av merverdi for organisasjonen og for medlemmene av gruppen

Bang og Midelfart peker på seks områder ledergrupper er til for ➔





Hvordan henger dere som ledergruppe sammen med resten av organisasjonen?

Finn sammenhenger mellom hva ledergruppen skal utrette og hvordan deres innsats/virke tjener organisasjonen som helhet.

- Hva er det viktigste vi skal levere?
- Hva konkret ønsker vi å oppnå?
- Hvem leverer vi dette til? (ledergruppens interessenter)
- Hvordan er «de vi er til for» i sentrum for den jobben vi gjør i ledergruppen?
- Et formål kalles ofte et effektmål, hvilken effekt vil ledergruppen skape?
- Hva forteller organisasjonens mål, strategier og planer om hva vi bør fokusere på?

Bruk gule lapper – noter egne svar på spørsmålene under – del dere etter i gruppen

Hva slags merverdi ønsker dere å skape?



Hele poenget med å være en ledergruppe er å skape MERVERDI. At ledergruppen gjør en POSITIV FORSKJELL for verdiskapningen i organisasjonen

En godt fungerende ledergruppe:

1. Setter retning for kommunen = mål, strategier, prioritering
2. Øker kvalitet på beslutninger = beslutningsorgan
3. Øker sjansen for gjennomføring = gjennomføringskraft
4. Øker sjansen for helhetlig koordinering av organisasjonen = koordineringsorgan
5. Igangsetter nødvendige endringsprosesser = endring- og utviklingskraft
6. Skaper trygge og kompetente ledere = rådgivnings og problemløsningsorgan



Oppgave: FORMÅLSPLAKATEN

Vår ledergruppe skal skape MERVERDI for organisasjonen og det enkelte medlem av gruppen ved å :

1. X
2. XX
3. XXX

Formålet kommer dere fram til gjennom dialog, som etter mange utkast og revidering til slutt ender opp i en klar og artikulert tekst.

Hvert ord skal bety noe, de skal myndiggjøre og forplikte. Formålsplakaten skal være retningsgivende, motiverende og nyttig for deltakerne og informativ for andre i organisasjonen.

Målet i denne fasen er å få opp ulike tanker og ideer og diskutere seg fram til et førsteutkast.

I fellesskap utarbeider dere en «én-sides» formålsplakat.

Innspill fra gruppearbeid:

Vår ledergruppe skal skaper MERVERDI for organisasjonen og det enkelte medlem av gruppen ved å :

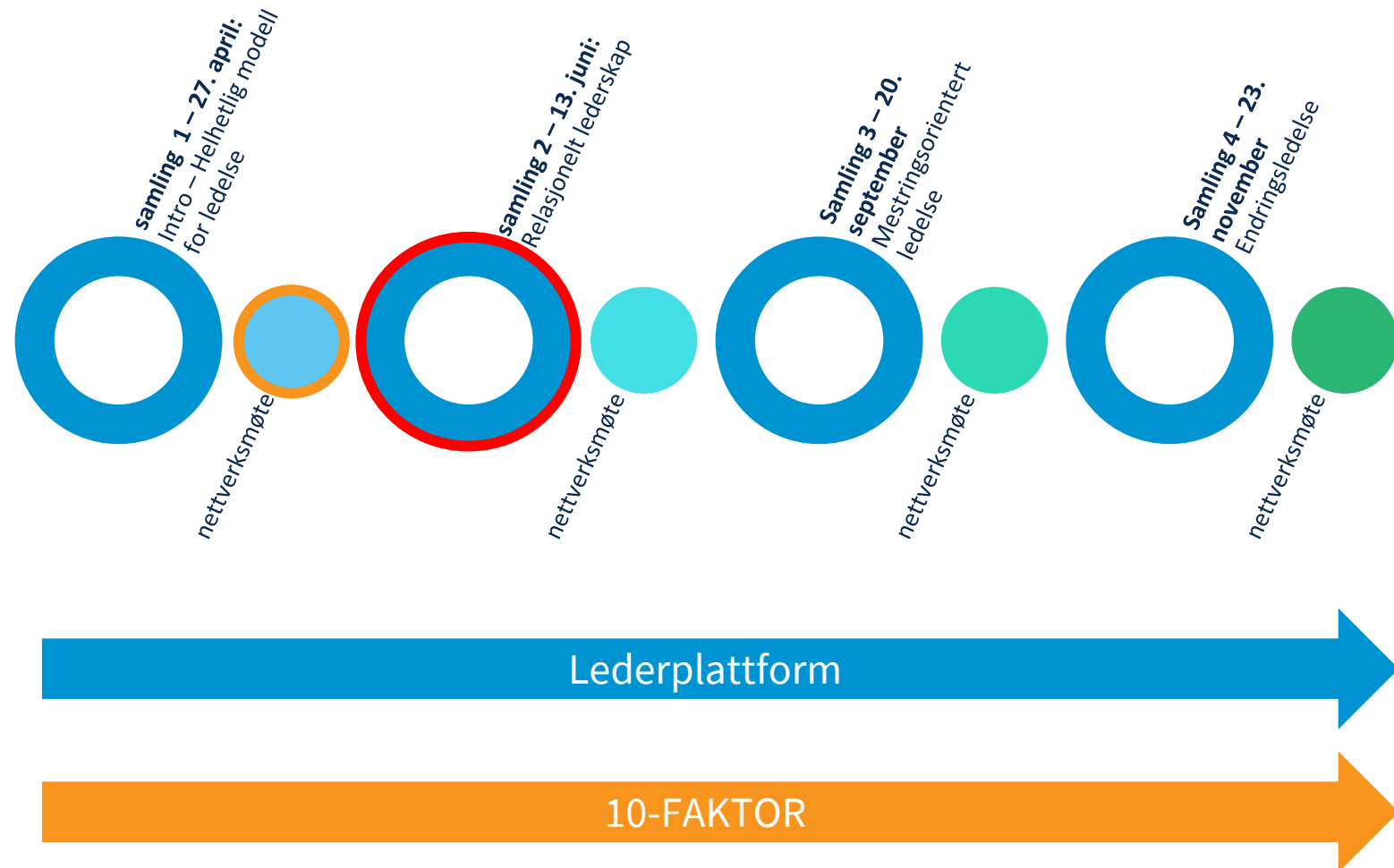
- Anerkjenne kompetanse
- Gi trygghet og tillit
- Ha forståelse for hverandre
- Kunne prioritere bedre
- Lojale
- Tenke helhetlig - Spille hverandre gode
- Være en rollemodell
- Dele – være transparente og åpen
- Kommunisere – tydelig innad og utad
- Faglig kompetent – faglige trygghet
- Tverrfaglighet
- Faglig kompetent – faglige trygghet
- Tverrfaglig
- Gi mening til organisasjonen
- Dele – jobbe på tvers – dele kompetanse - delingskultur
- Skape felleskap – stå sammen – Felles ansvar for resultatet
- Gi retning – prioriteringer – gå i flokk på en positiv måte
- Trygghet – felles forståelse for hva dette er for ledergruppen
- Tillit -
- Åpenhet – hvordan forstå vi dette?



Oppsummering og avrunding

Oppstart av eget individuelt arbeidet

Slik skal vi jobbe sammen i lederutviklingsprogrammet



Datoer nettverk:

RLG	Einingsleiarane	Gygrene	Stjernelaget	Godt og blanda	Blåveis
16.05.23. FL	16.05.23. EL	11.05.23. EL	11.05.23. EL	11.05.23. FL	16.05.23. EL
16.06.23. FL	19.06.23. FL	20.06.23	19.06.23. EL	16.06.23. EL	16.06.23. EL
?	03.11.23. FL	03.11.23. FL	03.11.23. EL	03.11.23. EL	?
04.12.23. EL	08.12.23. FL	04.12.23 . FL	04.12.23. FL	08.12.23. FL	08.12.23. EL

Blå datoer - ok

Røde datoer – nye forslag kommer

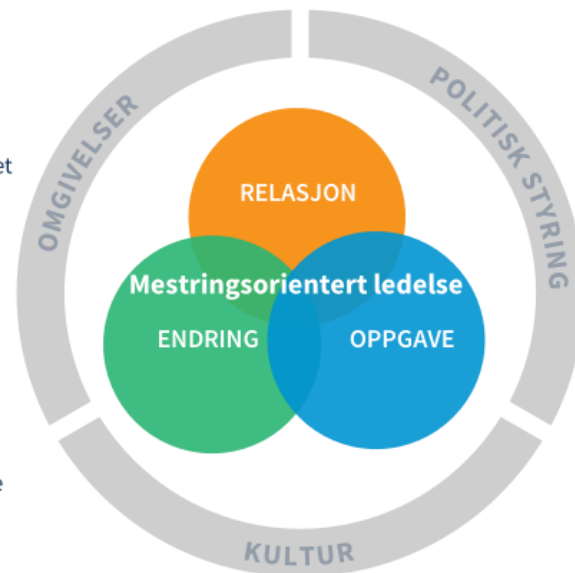


Modell for helhetlig ledelse:

Ledelse er balansekunst

Effektiv ledelse er balanse mellom endrings-, oppgave- og relasjonsorientering – for å løse oppdraget

- **Endringsorientering;** gi arbeidet retning og mening, opptatt av omgivelsene og nye måter å løse oppdraget på
- **Oppgaveorientering;** avklare daglige gjøremål, struktur og systemer for oppfølging og evaluering
- **Relasjonsorientering;** støtte og utvikle de som gjør jobben, stimulere til samarbeid, legge tilrette for mestring



Utviklingsorientert ledelse

Tabellen viser eksempler på lederatferd innenfor de ulike orienteringene. (Martinsen, 2003, Martinsen 2013a). De tre dimensjonene henger tett sammen, og effektiv ledelse oppnås med rett balansen mellom de tre dimensjonene til riktig tid.

Endringsorientering	Oppgaveorientering	Relasjonsorientering
Nyhetsøkende atferd: søker etter nye ideer, nye måter å gjøre ting på.	Målbevisst: bidrar til at mål blir formulert og at det er målklarhet.	Oppmerksomhet mot medarbeidere: bruker tid sammen med medarbeiderne for å bli kjent med deres forutsetninger for arbeidet.
Omgivelsesorientering: følger med på hva som skjer i organisasjonens omgivelser.	Oppfølgende: følger opp fremgang i arbeidet.	Støtter utvikling: legger tilrette for at den enkelte medarbeider kan videreutvikle seg iht arbeidsoppgavens krav.
Visjon: utvikler visjon og langsiktige planer for arbeidet.	Konfronterende: tar opp avvikende atferd som hindrer målrettet arbeid.	Støtter mestringsopplevelse: underbygger den enkeltes mestringsopplevelse gjennom å beskrive hva en enkelte får til i arbeidet.
Inspirere: kommuniserer med optimisme omkring hva som kan oppnås, og betydningen av arbeidet.	Evaluerende: gjennomfører evaluering av prosjekter etter at de er gjennomført med tanke på lære.	Stimulere til samarbeid: oppmuntrer til samarbeid når oppgavene krever det.
	Dominant/markerende: markerer seg i rollen som leder.	Anerkjenne: fremhever den enkeltes innsats og målrettede arbeid.

Til første møte i nettverksgruppen:

Oppstart aksjonslæringsprosjekt

1. Hva ønsker du skal kjennetegne ditt lederskap?
2. Med utgangspunkt i modellen, hva tenker du at er dine viktigste utviklingspunkt?
3. Hva skal være den første aksjonen - det første du skal gjøre annerledes/trene på?
4. Når skal du trene?
5. Hvordan skal du undersøke om du er på rett vei?



Vår ledergruppe skal skape MERVERDI for organisasjonen og det enkelte medlem av gruppen. Vi drøfter dette videre.

**Hvilke kommentarer har dere til dagens
samling?**



**Vi gleder oss til å treffe dere igjen til
neste ledersamling 13.06.23!**

Vi sees!

