

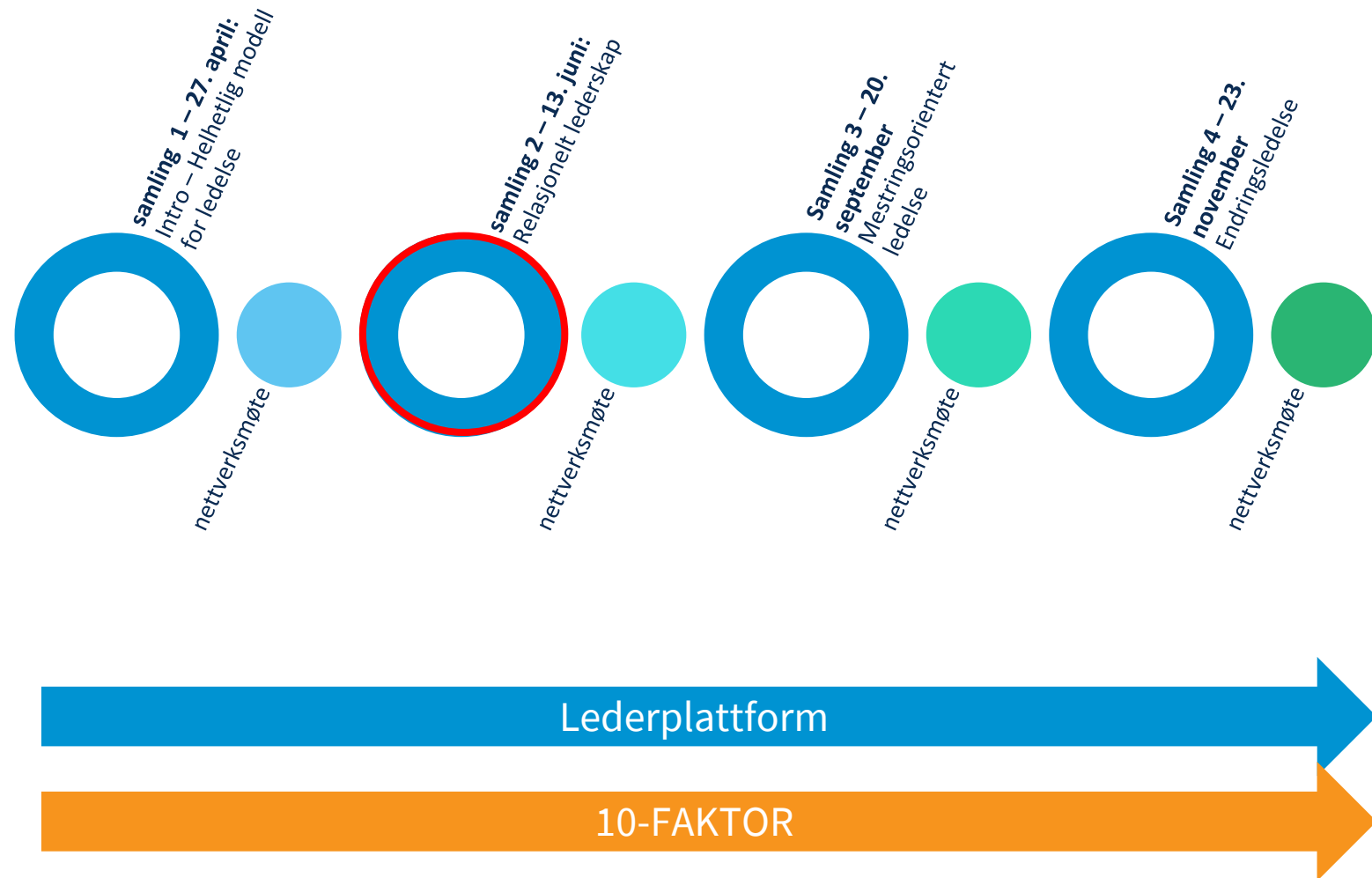
Lederutviklingsprogram

Seljord kommune

Samling 2



Slik skal vi jobbe sammen i lederutviklingsprogrammet



Program for samling 2

Hovedtema: Relasjonsorientert lederadferd

Tid:	Tema:
08:30 – 09:00	Velkommen! Påkobling siden sist
09:00 – 09:30	Relasjonsorientert ledelse - Hva er relasjoner - Kommunikasjon som verktøy
09:30 – 09:45	Pause
09:45 – 10:45	Fra relasjoner til tillitsrelasjoner – tillitsbasert ledelse Kjennetegn ved gode tilbakemeldinger
10:45 – 11:00	Pause
11:00 – 11:30	Vi trener på tilbakemeldinger i mindre grupper
11:30 – 12:15	Lunsj
12:15 – 15:00	Vi jobber videre med felles lederplattform - Kjennetegn for god ledelse i Seljord - «VI» i Seljord – hva betyr det? - Sluttproduktet: Lederplakat med kjennetegn for god ledelse. Hva er da viktig for oss?
	Mellomarbeid: eget utviklingsprosjekt og kjennetegn for god ledelse





Bildet er tatt av [tdfugere](#) fra [Pixabay](#)

Vi plukker opp tråden fra sist



Oppsummering fra sist samling

KS peker på:

Utfordringer for kommunal sektor:



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

Noen høydepunkter fra Status Kommune 2023

- Innbyggere er **svært fornøyd 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.
- Innbyggere 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 normen på ett år. De ukrainske flyktningene bidro til at landets befolkning økte med 1,2 prosent i 2022, det dobbelte av i 2021.
- Klima og miljøutfordringer** øker. At det bygges årlig med om lag 50 000 dekar med arealer og arealbruksendringer er den største trusselen mot naturmangfoldet.
- Deltakelse i **frilligheten** har gått noe opp fra 2021, men er fortsatt ikke på nivå med aktiviteten før koronaepidemien.

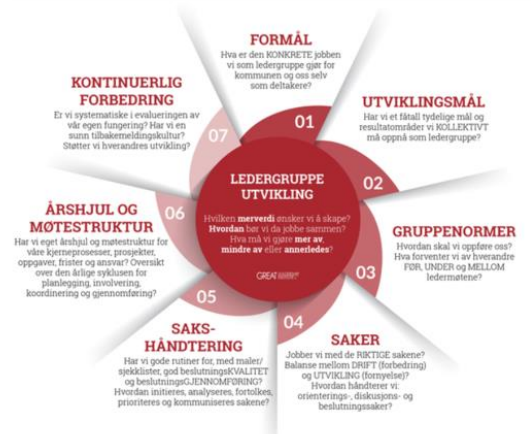
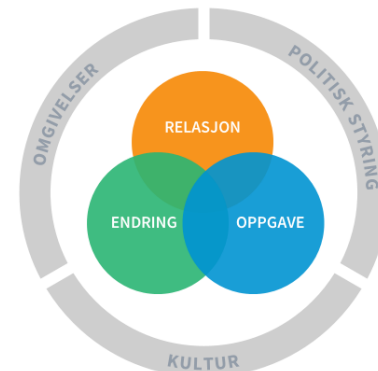


STATUS KOMMUNE 2023
Der folk bor

KOMMUNESAMMENHANG

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.



Til første møte i nettverksgruppen:

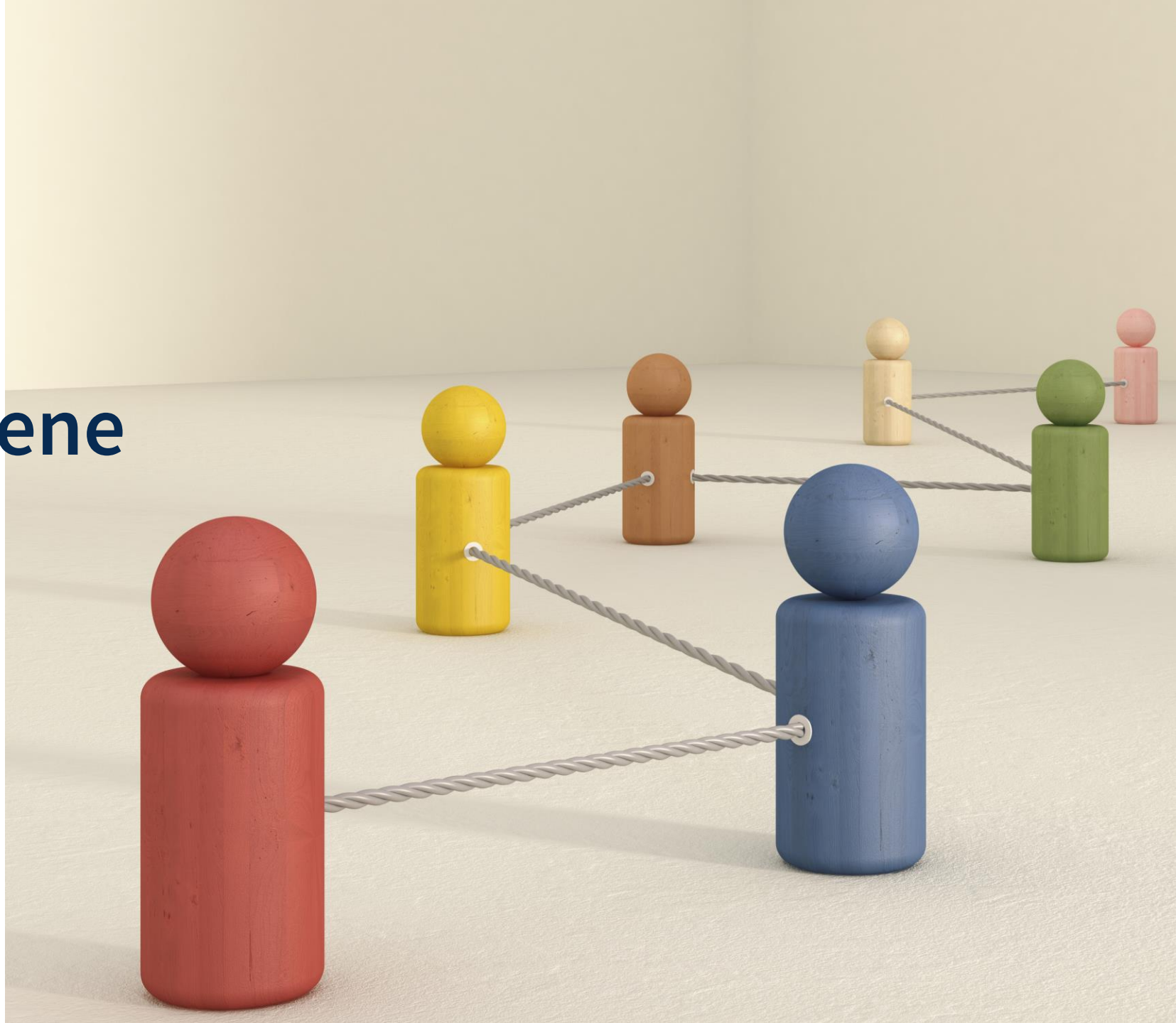
Oppstart aksjonslæringsprosjekt

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.

Nettverksgruppene



Hva har du vært opptatt av siden sist?

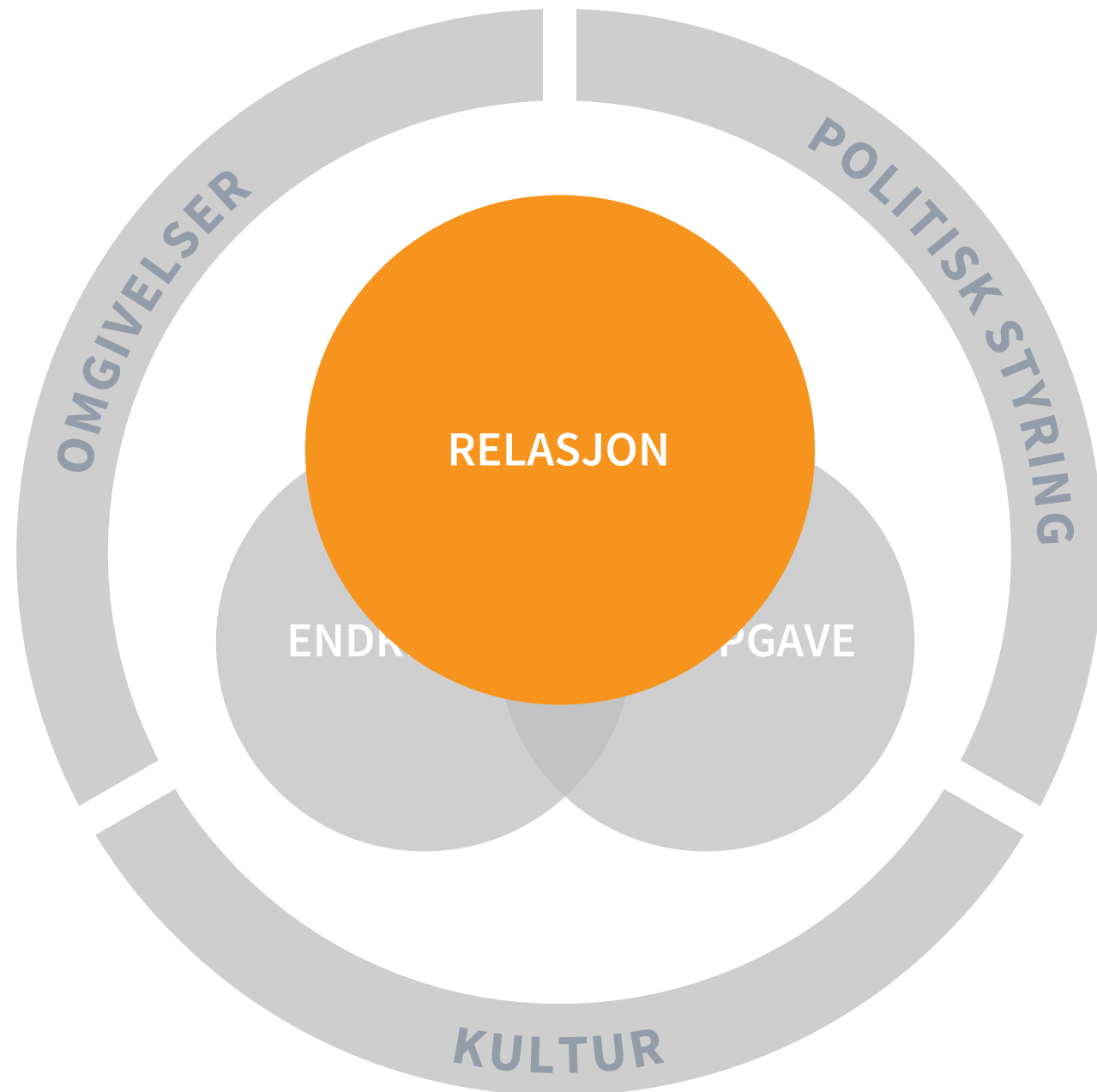
Snakk sammen i duoer.
Del refleksjoner og erfaringer.
Totalt 7 minutter – husk å fordele tiden
mellom dere.

Relasjoner i ledelse



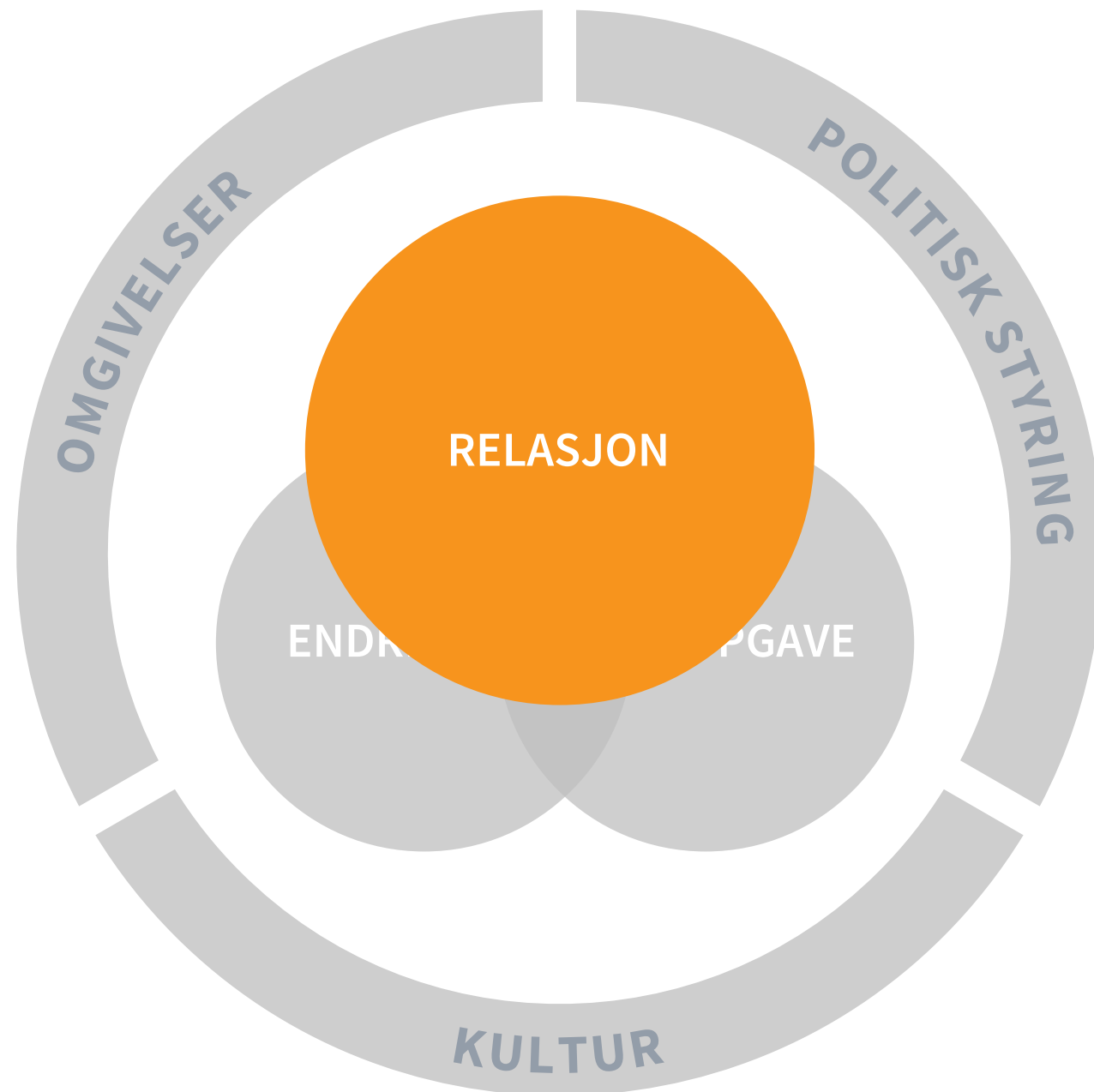
Relasjonsorientering

Relasjoner er det viktigste innsatsområde for ledelse



Lederen som

- bryr seg om medarbeiderne
- støtter og oppmuntrer utvikling
- fremmer mestringsopplevelser
- ser og anerkjenner
- stimulerer til samarbeid
- viser relasjonelt mot



Relasjonskompetanse

«Ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker.»

Spurkeland (2005: 17)



Om relasjoner

Tre tidsspenn:

- **nåtid**, relasjonen her og nå
- **fortid**: bygger på **interaksjoner** mellom deg og den du bygger relasjon til
- **framtid**: erfaringer videreføres som forventninger



Relasjonskompetanse forutsetter personlig kompetanse

Å kjenne seg selv; sterke og svake sider, forstå hvordan du virker på andre

Å regulere seg selv; håndtere negative følelser, være fleksibel, holde tilbake



[Dette bildet](#) av Ukjent forfatter er lisensiert under [CC BY](#)

Relasjoner i ledelse – viktigere enn noen gang

- Arbeidsmiljø og ansattes psykiske helse påvirkes i lang tid etter endringer i organisasjoner.
- Ikke-optimalt arbeidsmiljø er anslått til å koste 75 milliarder årlig i Norge

“Ansatte som rapporterte om å ha en leder som var inkluderende, rettferdig og støttende, hadde en lavere risiko for senere psykiske plager”

- Lise Fløvik, STAMI



Refleksjon

De gode eksempler fra praksis

- **Individuelt:** Tenk på en relasjon til en leder du opplevde som god. Hva gjorde vedkommende? Hvordan påvirket det deg? Noter eksempler.
- **Del refleksjoner i nettverkene:** se om dere finner fellestrekk/felles kjennetegn.



I: Individuell refleksjon - 3 min

G: Rekkeframlegg - 15 min

P: Blir enige om fellestrekk/kjennetegn 3 min



Pause



tillit



Relasjoner



Viktige byggesteiner i tillitbasert ledelse

- Grunnleggende tro på at mennesker vil gjøre en god jobb og har en kompetanse
- Gjennom tillit frigi den enkeltes potensial – øker den indre motivasjon (autonomi)
- Tillitsbasert ledelse betyr ikke mindre ledelse, men ledelse på en annen måte
- Det skal fremdeles telles og kontrolleres, men en dreining mot å telle det som virkelig teller



Kommunikasjon som verktøy



Kommunikasjon består av:

- 7% ordets betydning
- 38% hvordan vi uttrykker ordene - tonefallet
- 55% kroppsspråk, blikk, etc

Erlien, 2006





Har du.....

- 7% ordets betydning
- 38% hvordan vi uttrykker ordene - tonefallet
- 55% kroppsspråk, blikk, etc

Ulike samtaleformer



DIALOG = gjennom (dia) det skapende ord (logos)

DISKUSJON = å slå i stykker

DEBATT = å kjempe

Kommunikasjon

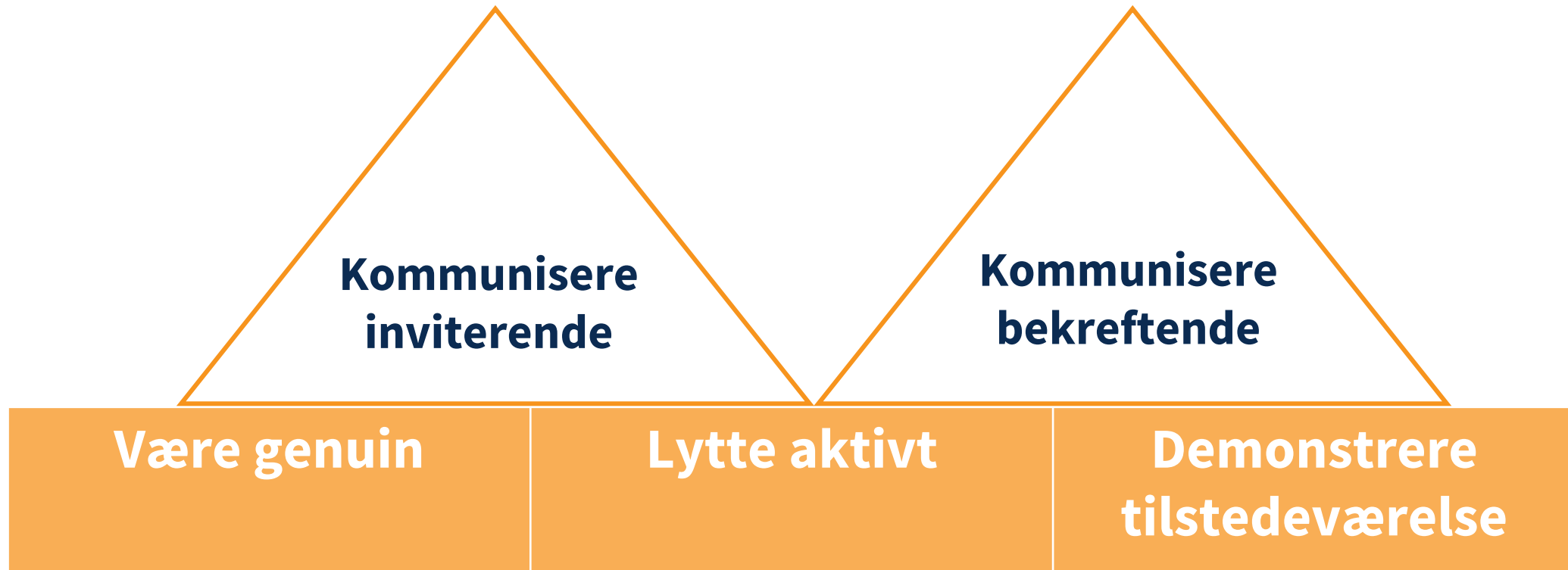
For å lykkes med kommunikasjon, er det ikke tilstrekkelig å være god til å formidle, overbevise og overtale. *Du må bry deg om, involvere og inkludere den du kommuniserer med for å skape noe som er felles.*

Audun Farbrot.



Konkrete strategier for å utvikle gode relasjoner og vilkår for mestring

Professor Arne Carlsen BI





«Mestringsorienterte ledere gir støtte til å forbedre ytelse»

Linda Lai

Tenk igjennom situasjoner i ditt lederskap hvor du opplevde å gi en eller flere medarbeidere mestringsstøtte i en konkret situasjon.

Hva kjennetegnet kommunikasjon?

Viktigheten av å lytte – hvordan kan jeg trene lytteferdighetene og lytte mer aktivt? Hvilket lyttenivå er jeg mest på?



De to viktigste kommunikasjons- redskapene

1. Lytting
2. Feedback/
tilbakemeldinger

Hva handler god lytting om?

- Sansning
- Fortolkning
- Evaluering
- Respons



God lytting hindrer misforståelser

- De fleste regner seg selv som gode lyttere - undersøkelser viser at de fleste overvurderer seg selv
- God lytting gir færre misforståelser



Aktiv lytting – lytting på tre ulike nivåer

- **Nivå 1 – indre lytting**

Lytter med utgangspunkt i oss selv, vi «hører» våre indre tanker, behov, interesser og verdier i tillegg til eller høyere enn det den andre sier. Hvem er hovedperson i samtalen?

- **Nivå 2 – fokusert lytting**

Det er gjort et mentalt skifte om hvem som er hovedpersonen i samtalen. Formålet er å virkelig lytte til hva den andre sier, ut fra dennes ståsted, verdier, ønsker og læring. Mer fordomsfrie, nysgjerrig på på den andres vegne. Lytte etter ordenen og essensen i det som fortelles, lytte- gjenta og oppsummer det som sier. Bekrefte det som sies. Fellestrekk med empati(Carls Rogers)

- **Nivå 3- ikke-verbal lytting**

Å lytte til det som blir sagt uten ord. En mer åpen form enn nivå 2. Fortsatt empatisk, men lytter til mer enn bare ordene. Nå kobler vi inn alle våre sanser; hørsel, syn, smak og intuisjon (eller følelsene). Kalles også global lytting (Withworth m fl). Legger merke til kroppsspråk (fakter, ansiktsuttrykk og positur)- å legge merke til små endringer og sette ord på det.

Susann Gjerde



Hvor ofte i din lederhverdag lytter du distrahert? I hvilke situasjoner er det lettest å praktisere dyp lytting?



Gode råd for lytting

- Finn noe interessant i det som sies – hør etter idéer
- Bedøm innhold - ikke form
- Hold tilbake
- Arbeid med lyttingen og tren på å holde distraksjonene unna – bruk tenkehastigheten målrettet (Vanlig snakkehastighet er 125-150 ord i minuttet, tenkehastighet er 300-400 ord i minuttet - vi bruker ofte kapasitet på å forberede hva vi selv vil si..)
- Fortolk og bruk kroppsspråk bevisst

Listening

is a rare happening among human beings.

You can not listen to the word another is speaking

if you are preoccupied with

your appearance or

with impressing the other,

Or are trying to decide what you are going to say when the other stops talking, or are debating

about whether what is being said is true

or relevant or agreeable.

Such matters have their place, but only after listening to the word as the word is being uttered.

Listening is a primitive art of love in which a person gives himself to another's word, making himself

accessible and vulnerable to that word.



Pause



Tilbakemeldinger



Kjennetegn ved god tilbakemelding

- Styrkebasert
- Direkte
- Ærlig
- Presis
- Fokuserer på adferd
- Gir en mulighet for mottageren til å utvikle seg



Hvorfor er det så vanskelig?

- Du vet ikke hvordan du gjør det
- Du er redd for å såre
- Du er redd for å bli misforstått
- Du er redd for å bli møtt med aggressivitet
- Det du har å komme med, er ikke viktig nok

Tilbakemeldinger

Skal du få effekt av de korrigerende
tilbakemeldingene, så må du bli knallgod på de
anerkjennende



Kunsten å ta imot tilbakemeldinger

- Lytt, unngå å avbryte
- Sjekk forståelse
- Be om konkretiseringer
- Takke for tilbakemeldingen
- HVA KAN JEG LÆRE AV DETTE?

Vi øver på tilbakemeldinger i grupper

- Tenk på en situasjon der du vil gi tilbakemelding om adferd som er lite hensiktsmessig
- En person spiller den personen du vil gi tilbakemelding til
- Gruppen gir tilbakemelding om det du gjorde som var bra, og hvorfor, og det du kan trene mer på
- Bytt roller

Roller:

Tilbakemelder

Mottaker

Observatør

Tid:

Individuelt – finn situasjon: 2 min

Tren – 5 min

Gi tilbakemelding og drøft – 5 min





Lunsj 11:30 – 12:15



Hva er en lederplattform?

Videre arbeid med lederplattform og verdier

Hvorfor lederplattform er nyttig

- En prosess hvor man avklarer forventninger og krav til hverandre
- Et felles ståsted, utviklet av alle lederne i fellesskap og som sier noe om hva som er *god ledelse* i Seljord kommune
- Et dokument, men det er det minst viktige – det er prosessen som teller



Hva bruker vi en lederplattform til?

Sette standard for hva som er god ledelse i Seljord kommune

- Hva skal vi forvente av oss selv?
- Hva kan vi forvente av hverandre?
- Hva kan andre forvente av oss?

Skape et helhetlig og samstemt lederskap, innenfor definerte rammer for hva vi i fellesskap definere som godt lederskap

Evaluerer vårt virke og våre ledelsesprosesser mot et gitt nivå





Lederplattform for Seljord kommune

Visjon					
Verdier					
Kjennetegn på god praksis					

6 trinn for utvikling av lederplattformen



Hva er det viktigste formålet med denne gruppen her, for organisasjonen og oss som er her?



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?



Oppsummert etter gruppearbeid forrige gang og prioritering i nettverkene:

- Tenke helhetlig - spille hverandre gode
- Anerkjenne hverandres kompetanse
- Dele – dele på tvers – delingskultur - være transparente og åpen
- Skape felleskap – stå sammen – Felles ansvar for resultatet
- Gi retning – prioriteringer – gå i flokk på en positiv måte
- Gi trygghet og tillit
- Ha forståelse for hverandre
- Åpenhet – hvordan forstå vi dette?



Verdier – det som er verdifullt for oss

- Verdier påvirker handlinger, holdninger og vurderinger
- Verdier er veivisere i hvordan vi velger mellom flere alternativer, i beslutninger og konfliktløsning



(Kaufman og Kaufman 2009)

Å etablere felles verdier – hjelper oss å trekke i samme retning

Handler om å definere:

- Hva er viktig for oss i vår organisasjon?
- Hva er viktig med oppdraget vårt/de tjenestene vi leverer?
- Hvilke rettesnorer trenger vi for å holde blikket på formålet vårt?

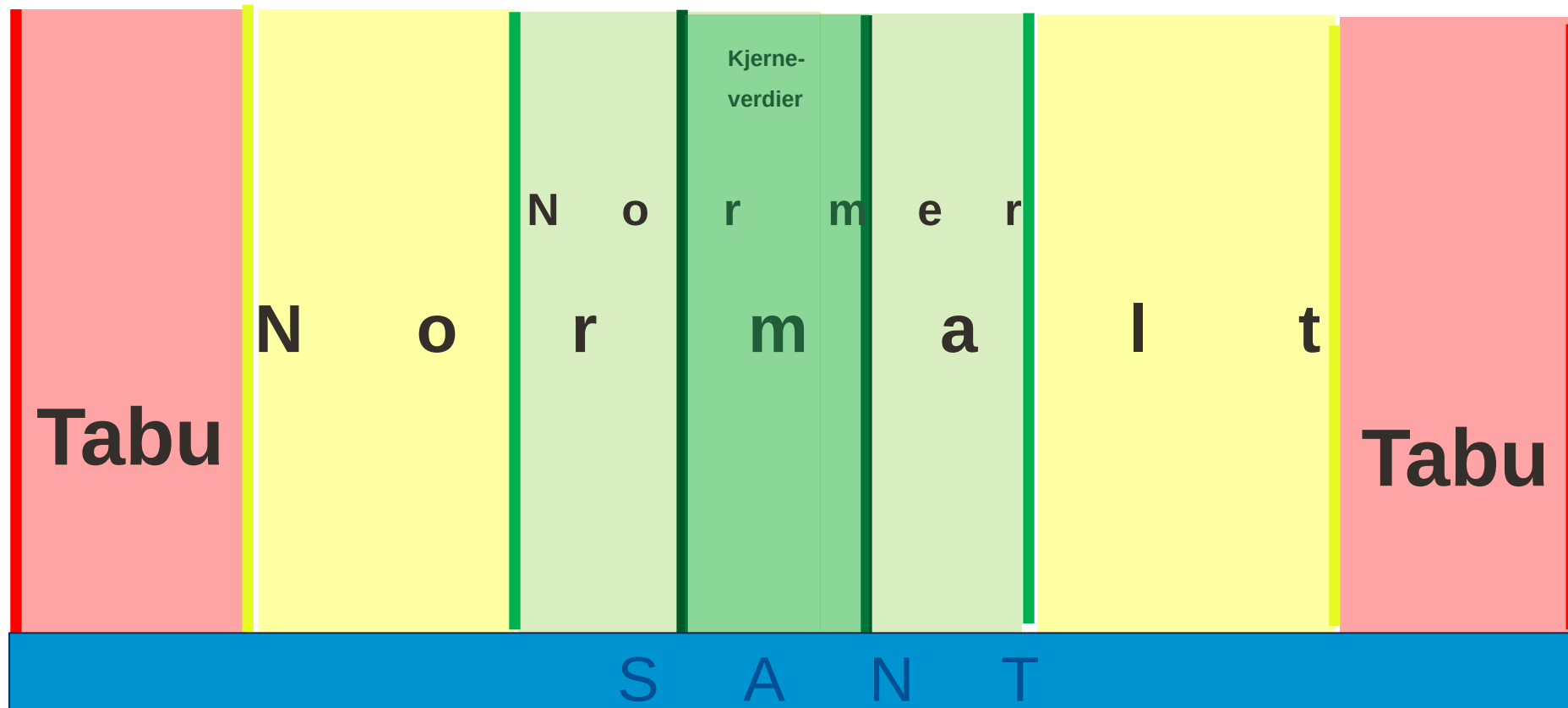
Å etablere felles verdier bidrar til å skape intern konsistens.



Schein, Kaufmann&Kaufmann

Verdiene våre er kjernen i vår ledelseskultur

Kultur handler om hva vi betrakter som:



Hvilke verdier skal kjennetegne god ledelse i Seljord kommune?



IGP:

I: 4 min

G: Rekkeframlegg – legg fram en og en verdi med begrunnelse. Gå runden til alle verdier er sagt. 20 min.

P: Bli enige om 9 verdier som dere skal dele med rommet

Ordstyrer og tidtaker: den som er nærmest 40 år

Sekretær: den som er lengst unna 40 år

Vi lager en ordskey!



Hvilke verdier skal kjennetegne god ledelse i Seljord?





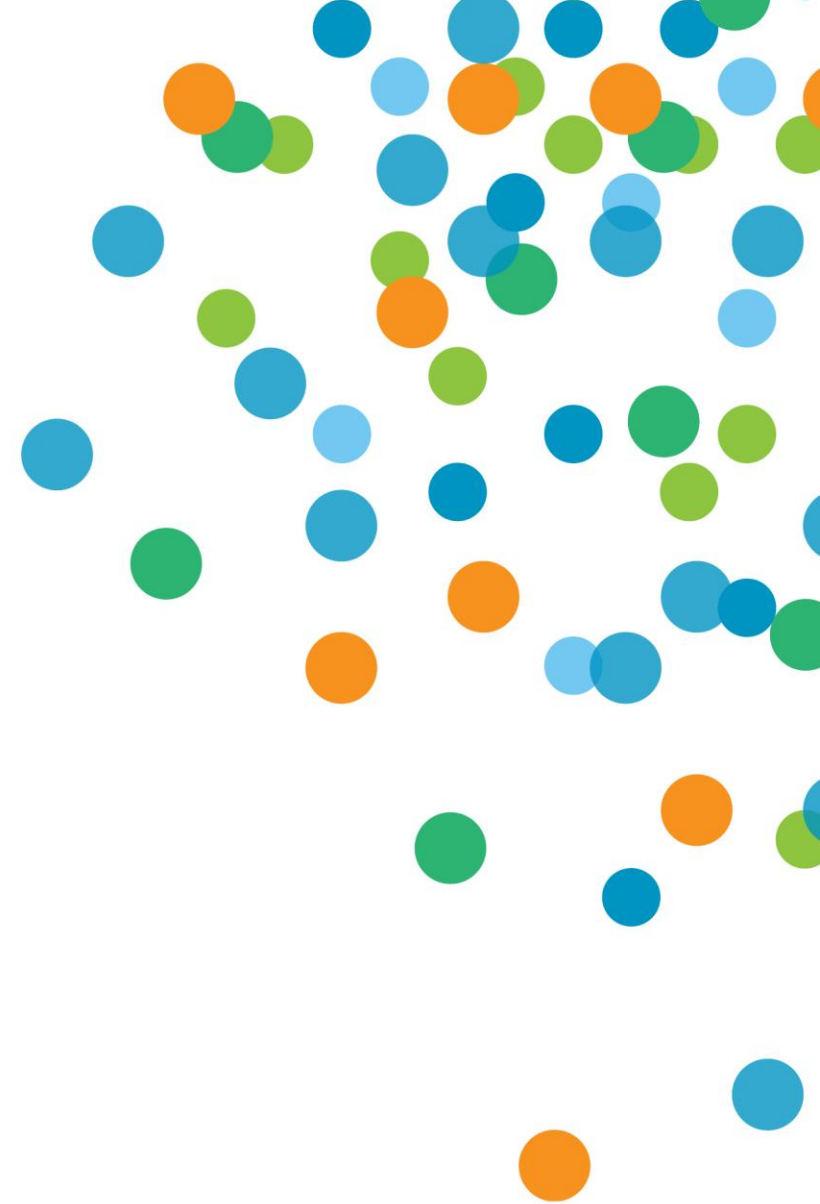
Pause



Eksempel på (leder)verdier



- Tydelig
- Synlig
- Ansvarlig
- Brukerorientert
- Lojal
- Åpen
- Helhetsperspektiv
- Omtanke
- Modig
- Raushet
- Løsningsorientert
- etc



Verdiene skal hjelpe oss gjennom utfordringsbildet

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



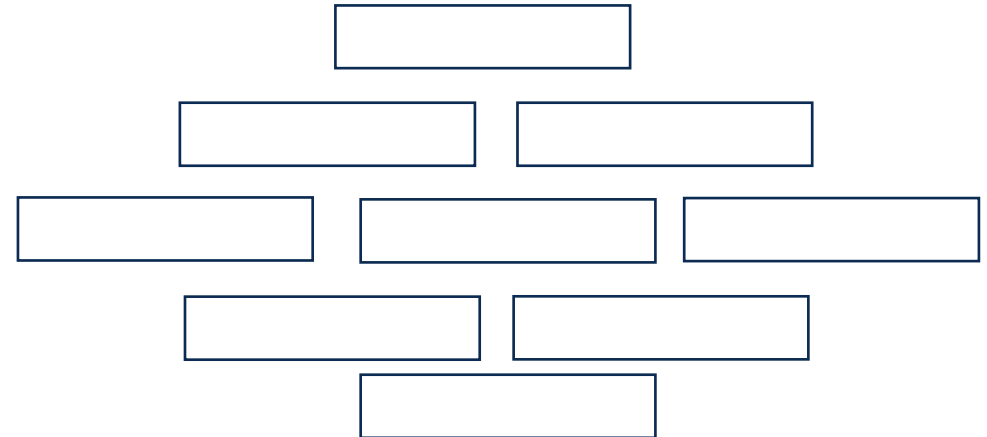
Samfunns- og næringsutvikling

 Mentimeter

Sorter i «diamant»

-hvilke verdier skal prege lederskapet vårt-

Hvilke verdier skal kjennetegne god ledelse i Seljord?



Ordstyrer og tidtaker: den som har mørkest hår
Viddevakt: den som har lysest hår
Sekretær/melder i plenum: den som har kortest fornavn av de som er igjen

Bli enige om 9 verdier.
Prioriter dem i diamanten
20 min

Gallerivandring

- Velg en representant/«vert» som er igjen på gruppen.
- De øvrige besøker de andre gruppene

Gallerivandring 15 min

- Retur til egne grupper – drøft det dere ha sett, om ønskelig gjør justeringer.
Ferdigstill forslag.



GyGrene

LikeVærd

Respekt

Tolerance

Erledigdom

Openheit

Kreativitet

Inkluderings

Retning

Tillit

Einingsleiarane

Trygghet

Personlighet

Truverdigheit

Respekt

~~Framhalden~~
Kreativitet

Loyalitet

Tillit

Rasheit

~~Truverdigheit~~ /
Glede

RLG

MOT/
MODIG

Loyalitet

Retning.

Støtte

Tillit

Respekt.

Raskest.

Åpenhet

ANSVAR

✓ Likeverd

Tillit

Respekt ✓

Raskest ✓

Inkludering.

Åpenhet

Modig.

Raskest ✓

Jobbe Kunnskaps-
basert.

STJERNE (A66)

Blåveis

Trygghet

Tillit

3

Anerkjennende

3

Respekt

2

Åpenhet

Respekt

Inkludering

2

Bærekraft

Medvirkning

1

Gode og blandet

⑥ Tillit:

At vi kan stole på hverandre
og at tjenestemottaker kan
tillit til at vi gjør seg gode
fremst i bar.

⑤ Ansvarlig

"Vi er det vi gjør"

③ Åpenhet

Viktig for å ha tillit hos
innbyggerne i Sjørd kommun.
Både ansatte og tjenestemottaker

⑤ Respekt:

Viktig med respekt overfor
ansatte og innbyggere/tjenestemottaker

① Inkluderende:

⇒ Alle skal ~~vere~~ føle
seg velkommen og
inkludert på arbeidsplassen
sin.

② Loyal:

At ansatte skal føle
seg trygge på sin egen
arbeidsplass.

④ Miljøbevisst

Ta vare på miljøet.

⑦ Kompetanse:

Rett ~~kompetansen~~ kompetansen
på rett plass.

④ Humør

Humør skaper trivsel

The background is white and filled with numerous small, colorful geometric shapes. These shapes are primarily triangles and quadrilaterals, some of which are composed of two smaller shapes joined at a vertex. The colors used are blue, orange, and green. The shapes are scattered across the entire page, creating a festive, confetti-like pattern.

Visjon

Lederplattform for Seljord kommune

Visjon					
Verdier					
Kjennetegn på god praksis					



**I have a
dream...**

Visjoner som gi løft

1. Visjonen skal være ambisiøs, men samtidig uttrykke tiltro til at medarbeiderne kan gjøre visjonen til virkelighet.
2. En god visjon bør virke inviterende. Jo flere som blir invitert, desto bedre.
3. En god visjon utfordrer det bestående.
4. En god visjon uttrykker et høyt prestasjonsnivå kombinert med ideologiske og verdimeslige overtoner.
5. Jo enklere en visjon er, jo bedre.

Kilde: Prof Jan Ketil Arnulf, BI



WE SHALL MAKE PEOPLE HAPPY!!

En visjon bør være...

Meningsgivende

Så kort at alle husker den.

Så lett at du får lyst til å reise deg opp på en stol å rope den ut når det butter i mot.

Så næringsgivende at den inspirerer til innsats.



Eksempler på visjon fra andre kommuner

Sterk i lag

Sammen lykkes vi

Del utfordringene – del løsningene

Best i lag

Sammen fremover – med felles ansvar for fremtiden

Oppgave - vi mobiliserer ideer i gruppen om ledervisjon for ledergruppen

Metode: **IGP**

3 min

- **Individuelt:** Tenk igjennom eksempler på gode forslag til hva vi skal ha som visjon for vårt lederskap i Seljord?

15 min

- **Gruppe:** rekkefremlegg. Se om det er mulig å bli enige om minst 3 forslag
- **Plenum:** Vi deler forslagene i plenum



Foreløpige forslag til visjon:

- ❖ Det gode vertskap
- ❖ Trykke til når vi vil
- ❖ Sammen for Seljord
- ❖ Gode med folk
- ❖ Viser vei
- ❖ Sammen for fellesskapet
- ❖ Styrke gjennom fellesskap
- ❖ Seljord mot felles mål
- ❖ Fag og kvalitet i fellesskap
- ❖ Samhold og stoltheit
- ❖ Mot i leiarskap
- ❖ Trygg, kompetente og rettferdig
- ❖ Saman i stormen, klar for fremtiden
- ❖ God alene, men best i lag



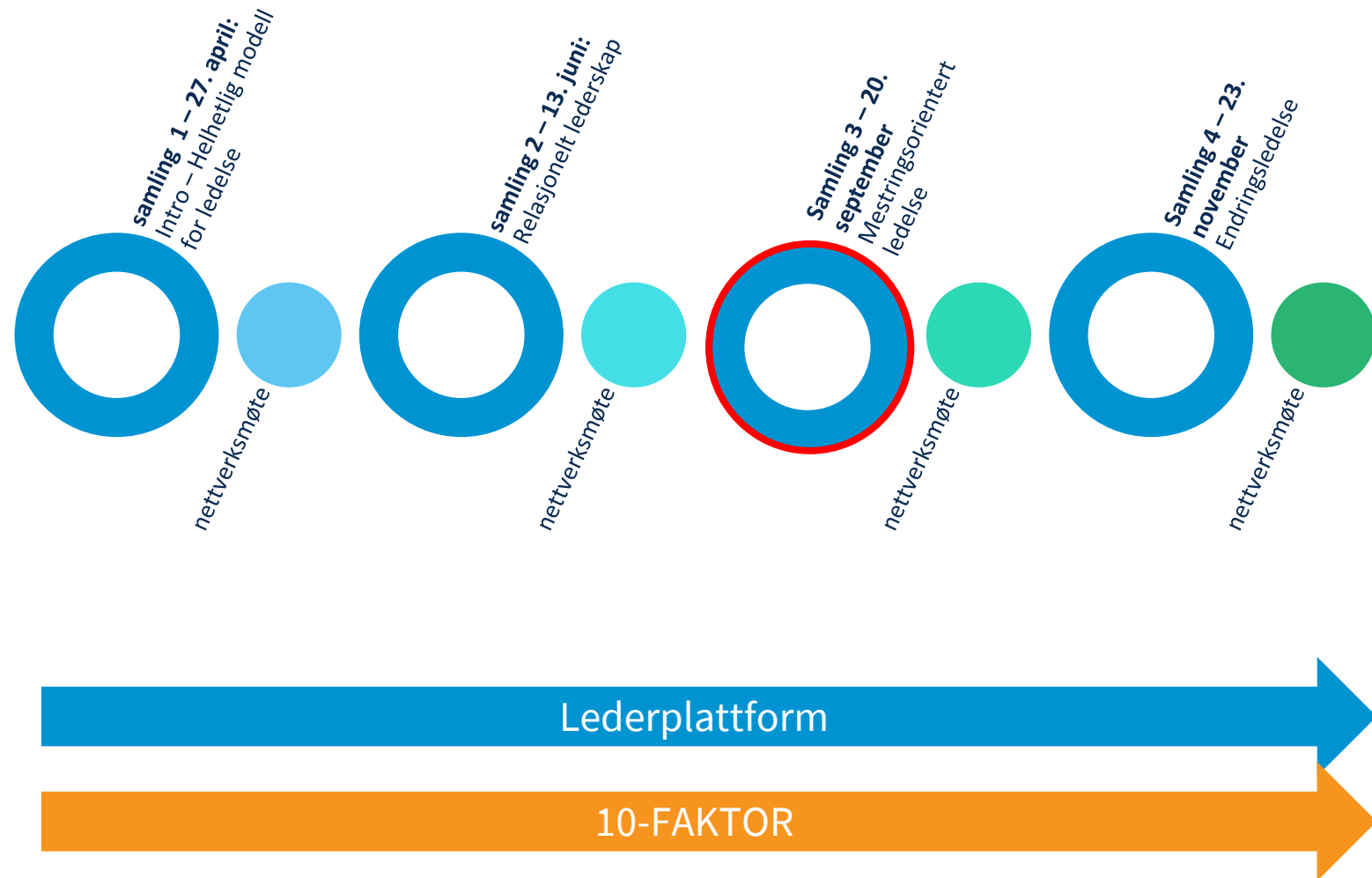
:

Aksjonslæringsprosjekt

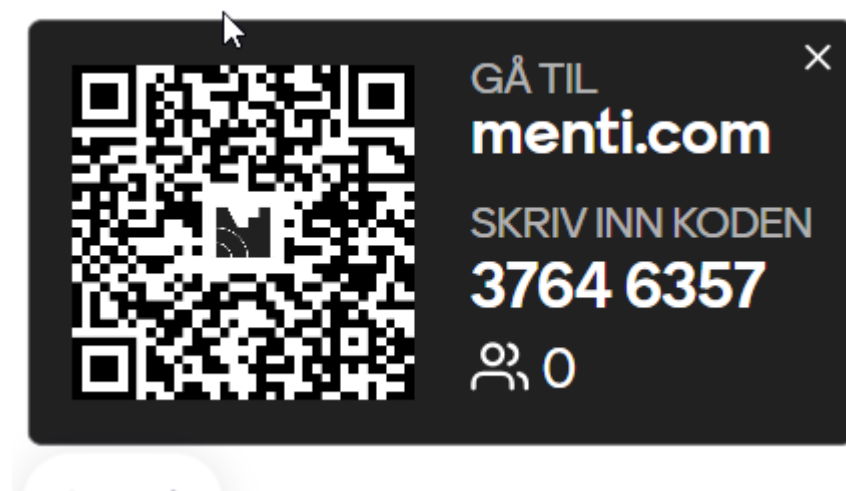
1. Med utgangspunkt i det/de utviklingsmålet du har satt deg
 - a) Hva har du testet ut?
 - b) Hva har du lært?
2. Med tanke på dagen i dag – hva vil du ta med deg i utvikling av ditt lederskap?
3. Problemstilling til kollegaveiledning



Slik skal vi jobbe sammen i lederutviklingsprogrammet



Hvilke kommentarer har dere til dagens samling?



Hvilke tilbakemeldinger har dere på dagens samling?

36

Answers

Dyktig foreleser

Betre enn førre gong.

Åpenhet

Kreativt

Toleranse

Tydelig ledet

Rollespill er bra! Bra at ikke gruppene ble delt opp mer enn helt til slutt.

Nyttige verktøy

Bra ledelsesteori og rollespel rundt tilbakemeldingar. Krevande med ledarplattform!



Hvilke tilbakemeldinger har dere på dagens samling?

36

Answers

Ok gruppesamarbeid

Godt å få trent litt på
tilbakemeldinger. Ellers veldig bra opplegg.

Fint med rollespel.

Samlende og god samling, kjenner leder
gruppa har blitt mer kjent. Bra engasjement
og fokus

Kreativt.

Bra: praktisk gruppe-jobbing og struktur.
Bra med samme gruppe. Savner mer tid til å
definere og diskutere begreper.

Gode tema, nyttig å trene,. Lang dag,
intnst. Kunne vi brukt halve dager?

Gode diskusjoner

Spennende og inspirerende. Bra energi i
gruppene. Boost før sommerferien!



Hvilke tilbakemeldinger har dere på dagens samling?

36

Answers

Spennende tema, gode og relevante faglige bidrag

Veldig bra. Stimulerer til refleksjon ift eget lederskap og utvikling av visjon og verdier for egen tjeneste.

Fin fordeling mellom teori og praksis

God mix på teori, gruppearbeid og pauser.

Pluss med rollespill

God fagleg økt

Gøy! Variert og interessant. God balanse mellom teori og eget/gruppearbeid. Fint å mikse grupper litt!

Gleder meg til neste gang 😊

Godt ledet



Hvilke tilbakemeldinger har dere på dagens samling?

36

Answers

Bra med øving

Spennende teori

Godt gjennomført tross varme

Gode refleksjoner

For lang. 3 timer er nok

Godt med gode pauser

Bra kombo med teori og praktiske opphåver.

Gode diskusjoner. Konkrete oppgaver som var bra 👍

Variert og inspirerende. Kreativt og lærerikt. Samlende.



**Vi gleder oss til å treffe dere igjen til
neste ledersamling 20.09.23!**

Vi sees!

