



Vedlegg 1. Oppdragsbeskrivelse,- i sak 3555/2019

Bakgrunn

Vefsn kommune har over flere år hatt fokus på utvikling av sine ledere. De siste årene har det ikke vært gjennomført helhetlige lederutviklingsprogram, men holdt enkeltvis samlinger med kompetanseheving på utvalgte tema. Det er nå behov for et mer langsiktig og helhetlig program for utvikling av kommunens ledere.

Kommunen er i kontinuerlig omstilling på flere områder. Både innenfor oppvekst og helse og omsorg er det gjennomført utredninger av fremtidig behov og ulike modeller for ny struktur og organisering av tjenestene.

Vefsn kommune står nå overfor betydelige økonomiske utfordringer og dette forsterker bildet av kommende endringsprosesser både med tanke på organisering, struktur, digitalisering og bruk av teknologi, hvordan tjenestene leveres og hvordan kommunen kommuniserer med sine innbyggere.

Dette vil kreve mye av kommunens ledere og forutsetter god kompetanse på endringsledelse, ledelse av digital omstilling m.m.

Ambisjonen er at et lederutviklingsprogram skal skape en samlende og handlekraftig ledelse med felles prioriteringer og en felles plattform for ledelse med tanke på overnevnte utfordringer.

Den primære målgruppen er alle ledere i Vefsn kommune strategisk ledelse og driftsenhetsledere.

Antall deltakere er 30 personer.

Hovedformål med programmet.

Hovedmålet for satsingen på helhetlig lederutvikling er å utvikle en felles plattform for utøvelse av ledelse

- overfor ansatte
- i samspill med kommunens brukere
- med ansvar og fokus på helhetstenking i Vefsn kommune
- med hensyn på det åpne offentlige bildet
- for oppnåelse av kommunens fremtidige mål
- for selve utviklingsarbeidet i Vefsn kommune

Gjennom lederutviklingsprogrammet skal Vefsn kommune utvikle en ledergruppe med en felles identitet, helhetlig ansvarsfølelse og en felles plattform for kommunens utvikling fremover.

For å skape en læringsprosess som gir effekt over tid kan det være hensiktsmessig med en utviklingsprosess som går over en to-årsperiode.

Beskrivelsen nedenfor viser hvordan det første året av et lederutviklingsprogram kan se ut med 4 samlinger på 1 - 2 dager.

I mellom samlingene bør det legges til rette for kollegaveiledning i faste grupper knyttet til konkrete lederutfordringer som har oppstått siden forrige samling.

I etterkant av programmets første fire samlinger er det ønskelig med en grundig evaluering for å gjøre opp status opp mot programmets mål og prioritere videre utviklingsbehov og -tiltak.

Samling 1	Samling 2	Samling 3	Samling 4
Meg som leder i Vefsn kommune	Selvbevissthet og teambygging	Endringsledelse og stressmestring	Kultur for samspill og utvikling
<ul style="list-style-type: none">• Bli kjent• Mål for programmet• Forventninger og forpliktelser• Visjoner, verdier og kultur• Faget ledelse• Teorigrunnlag for personlighetsprofil	<ul style="list-style-type: none">• Personprofiler• Individuelle utviklingsmål opp mot profil og programmets mål• Effektive lederteam• Styring vs ledelse• Lederutfordringer siden sist	<ul style="list-style-type: none">• Drivere og strategi for endring• Omstilling• Motstand mot endring• Utvikling vs drift• Stressmestring• Ledelsesutfordringer siden sist.	<ul style="list-style-type: none">• Verdibasert ledelse• Kontinuerlig forbedring• Samspill på tvers av organisasjonen• Lederutfordringer siden sist• Veien videre.

Forankring i visjon, verdier og en arbeidsform med kombinasjon av teori og praksisnærhet

Lederutviklingsprogrammet skal bidra til å bygge opp under kommunens visjon og motivere til ledelse som tilrettelegger for god samhandling medarbeidere imellom og godt samspill med kommunens brukere.

Kommunens verdigrunnlag - humør, ansvar, nysgjerrighet og engasjement - må også ligge til grunn for utvikling av lederne. Programmet skal bidra til å konkretisere hvordan dette skal vises gjennom ledernes adferd. Hvordan utøves for eksempel personalledelse og endringsarbeid med humør, ansvarlighet, nysgjerrighet og engasjement?

Kunnskap om endrings- og læringsprosesser, ledelses- og styringsformer, kommunikasjon og håndtering av motstand er et viktig fundament for lederutvikling. I tillegg må ledere som deltar i programmet utfordres på å bruke tid til refleksjon både individuelt og i de teamene lederen er del av.

Ved å reflektere over hvordan en håndterer reelle utfordringer fra egen hverdag, kombinert med ledelsesteori og nyere forskning, gis mulighet til økt bevissthet om egen rolle, atferdsmønster og motivasjon. Gjennom å bruke denne innsikten til å trene på hensiktsmessige ferdigheter i møte med oppgaver og problemstillinger, styrker lederen sin handlingskompetanse.

Lederne kan ha ulike behov for påfyll av kunnskap. Noen har deltatt på flere lederutviklingsprogram tidligere eller har nylig tatt videreutdanning i ledelse, mens andre kun har utdanning på lavere grad og har liten erfaring med lederutvikling. Det vil være viktig å adressere dette i starten av programmet, slik at den enkeltes behov blir best mulig ivaretatt opp mot kommunens overordnede behov.

Et program for Vefsn kommune bør balansere teori, diskusjon, refleksjon, relevant ferdighetstrening og erfaringsbasert læring for å skape effektiv og varig læring og utvikling. I hvilken rekkefølge læringsformene benyttes kan variere ut fra tema og ledernes tidligere erfaringer.

Ledere som forstår seg selv og som tar på alvor sin personlige utvikling.

Ledelsesprogrammet må handle om å påvirke medarbeidere for å oppnå felles mål ved å være bevisst på egen lederadferd og selv ta styring for å påvirke de situasjonene som en leder møter.

Fokus på personlig utvikling bør være en viktig del av programmet for å styrke den enkelte leders mulighet til å se seg selv utenfra med hensyn til forventninger og oppfatninger av adferd.

Lederutviklingsprogrammet som tilbys skal benytte anerkjente metoder og verktøy for å kartlegge ledernes personlighetsprofil. Profilen skal gi forståelse og innsikt i egne styrker, preferanser og motivasjon, og være et hjelpemiddel til å sette mål for lederens utvikling.

Gjennom god introduksjon og individuell tilbakemelding på egen profil skal det gis et grunnlag for å utvikle en personlig utviklingsplan for hver enkelt leder. Planene kan oppdateres underveis i programmet ut fra lederens egen forståelse og erfaringer av utviklingsbehov og mestring.

Moduler med fokus på aktuelle tema:

1. Meg som leder i Vefsn kommune	
Mål	Sentrale tema
<ul style="list-style-type: none">• Få en felles forståelse av hva det betyr å være leder i Vefsn og få en felles basisforståelse for faget ledelse• Utarbeide og forankre individuelle og felles mål for lederutviklingsprogrammet• Skape et godt grunnlag for å bruke personlighetsprofil som verktøy for lederens utviklingsplan	<ul style="list-style-type: none">• Mål for prosjektet - forankring, kartlegging og planlegging• Faglig fundament for programmet og faget ledelse• Kommunal ledelse - rammer, forutsetninger og muligheter• Teoretisk gjennomgang av verktøy for personlighetsprofil
2. Selvbevissthet og teambygging	
Mål	Sentrale tema
<p>Å utvikle bevissthet hos hver enkelt leder om egne preferanser, egenskaper og atferdsmønster</p> <ul style="list-style-type: none">• Skape forståelse for hva som kjennetegner effektive team• Innsikt i egen personlighetsprofil og hvordan dette verktøyet kan brukes til å utvikle eget lederskap, og eget bidrag i lederteam• Komme i gang med kollegaveiledning gjennom konkrete "lederutfordringer siden sist" som et fast punkt på samlingene.	<ul style="list-style-type: none">• Personlig profil og egne utviklingsmål• Hvordan utnytte styrker og svakheter i team?• Kommunikasjonsferdigheter og bevisstgjøring av egen lederadferd• Styring vs ledelse - bevissthet på behov og konsekvenser• Lederutfordringer siden sist
3. Endringsledelse og stressmestring	

Mål	Sentrale tema
<ul style="list-style-type: none"> • Forstå hvorfor virksomheter må endre tjenester, prosesser og kompetanse i økende hastighet, hva som er de viktigste driverne i utviklingen, og hva ledere kan gjøre for å ta kontroll over krav og behov • Få innblikk i hva som kreves for å lykkes med endringsprosesser i kommunal sektor • Forstå hva endringsledelse er, og hvordan leder kan bruke det aktivt i sitt arbeid • Hvordan håndtere motstand, og mestre stress for den enkelte og i organisasjonen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisering og økonomiske krav - hva betyr det for meg som leder? • Omstillingsbehov, -evne og endringsledelse • Kommunikasjon • Historiefortelling • Stress, organisatoriske og psykososiale faktorer • Lederutfordringer siden sist

4. Kultur for samspill og utvikling	
Mål	Sentrale tema
<ul style="list-style-type: none"> • Forstå hva som kjennetegner et godt læringsmiljø, og hvordan teambygging og "forskjellighet" kan gi grobunn for innovasjon og nyskaping • Få innblikk i andre virksomheters erfaringer med verdibasert ledelse, og hva dette innebærer i praksis. • Få input til hvordan lederne kan arbeide i spennet mellom drift og utvikling, og med kontinuerlig med forbedring 	<ul style="list-style-type: none"> • Ledelse av drift vs. utvikling • Utvikling av organisasjonskultur • Samspill og samarbeid for felles mål • Verdibasert ledelse • Lederutfordringer siden sist • Få innblikk i hvordan lederens atferd påvirker organisasjonens kultur

Etter gjennomføring av 4 samlinger med påfølgende evaluering, vil oppdragsgiver vurdere en eventuell videreføring av programmet med 2 – 4 samlinger. Dette beskrives nærmere i konkurransegrunnlaget under punktet «Opsjon».