

Velkommen til hørings- konferanse

Lederutvikling
i Stavanger
kommune



Stavanger
kommune

Hvorfor skal vi satse på utvikling av lederne i Stavanger kommune?



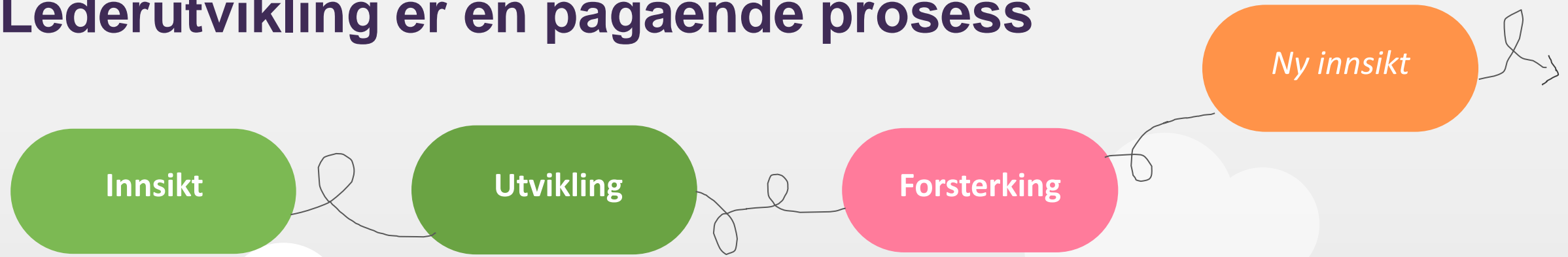
Stavanger
kommune

Vi satser på **utvikling** av lederne fordi:



- Vi tror at systematisk satsing på lederrollen skaper **trygge og dyktige ledere**, som bidrar til tillit og bygger gode arbeidsfellesskap
- Vi tror at en **sterk, felles ledelseskultur** utgjør en forskjell for organisasjonen, og sikrer effektiv drift og gode, tilpassede tjenester
- Vi tror på lederutvikling som et **virkemiddel** for å gjøre organisasjonen mer **endringsklar**
- Vi tror at satsing på lederutvikling styrker kommunen som en **attraktiv arbeidsgiver**

Lederutvikling er en pågående prosess



**Dette ønsker
vi å få til**
med
systematisk
satsning på
lederutvikling



- En sterk **felles ledelseskultur** tuftet på felles rammeverk
- Mer **effektive ledergrupper** og bedre bruk av din tid som leder
- En godt **koordinert** organisasjon
- En **omstillingsdyktig** organisasjon

Velkommen

- Hvorfor gjør vi dette og hva vil vi oppnå?
- Ledelse i kommunen
- Kjerneteamets arbeid
 - Læringspunkter fra innsiktsfasen
 - Forslag til konsept: 3-delt løsning
- Diskusjon
- Veien videre



Lederopplæring
og -trening

Støtte og
bistand til ledere



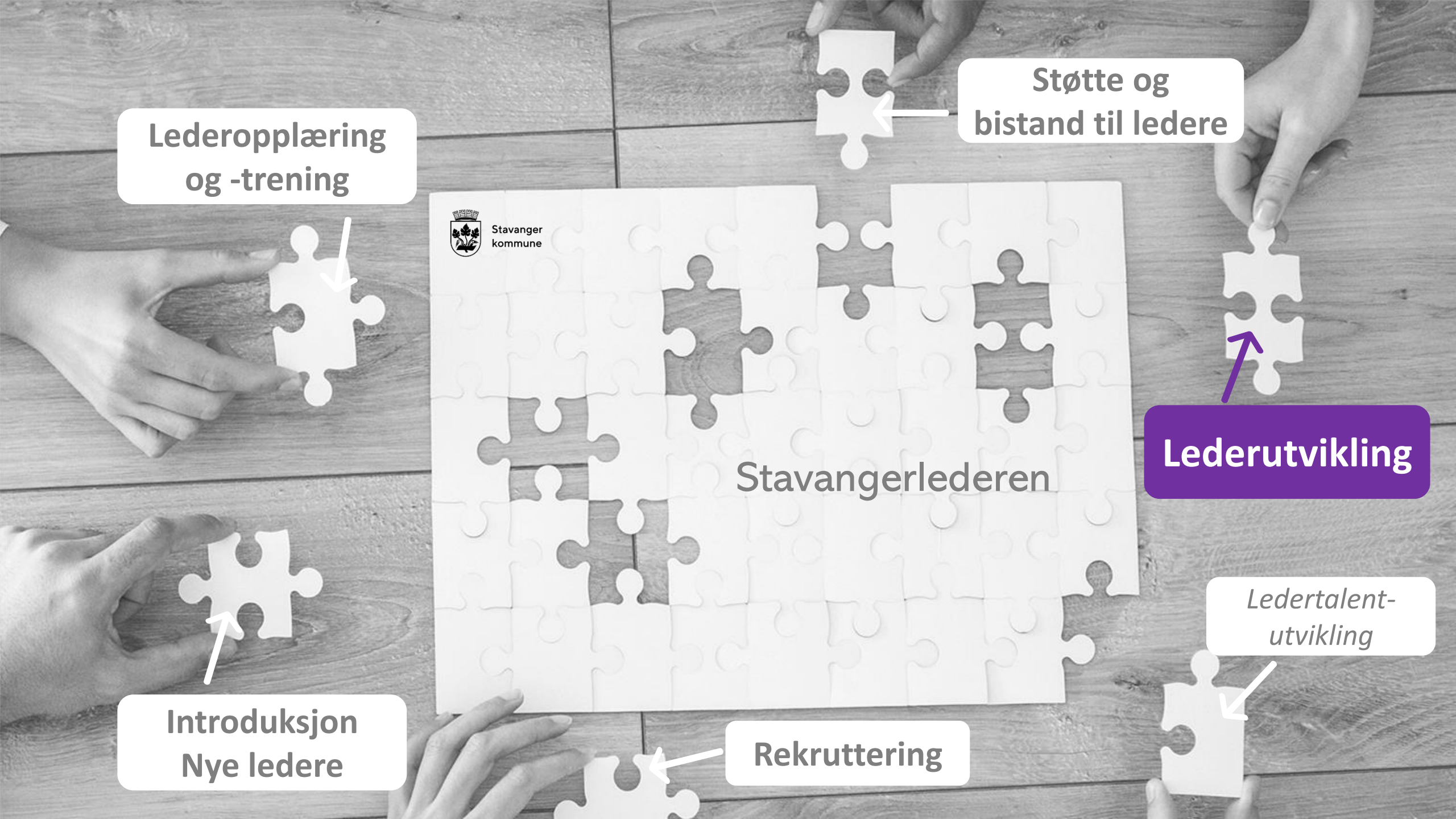
Stavangerlederen

Lederutvikling

Ledertalent-
utvikling

Introduksjon
Nye ledere

Rekruttering



Satsning på *Stavanger*lederen

God lederkompetanse påvirker kvaliteten på våre tjenester, ansattes trivsel og motivasjon, vår kultur og vårt omdømme. Stavanger kommune satser derfor målrettet på systematisk lederopplæring og nå: *lederutvikling*.

Rekruttering



Introduksjon
Nye ledere



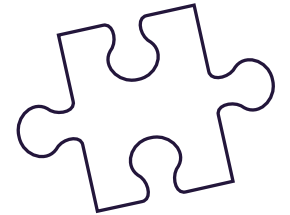
Bistand og
lederstøtte



Lederopplæring
og -trening



Lederutvikling



Lederopplæring

Lederutvikling >>>



Lederutvikling handler om

- ✓ å styrke lederes **kunnskaper, holdninger og ferdigheter** i ledelse
- ✓ øke forståelsen av at ledelse er samspill og styrke **samspillskompetanse**
- ✓ å fremme lederes **personlige utvikling** og **bevissthet** rundt egen atferd

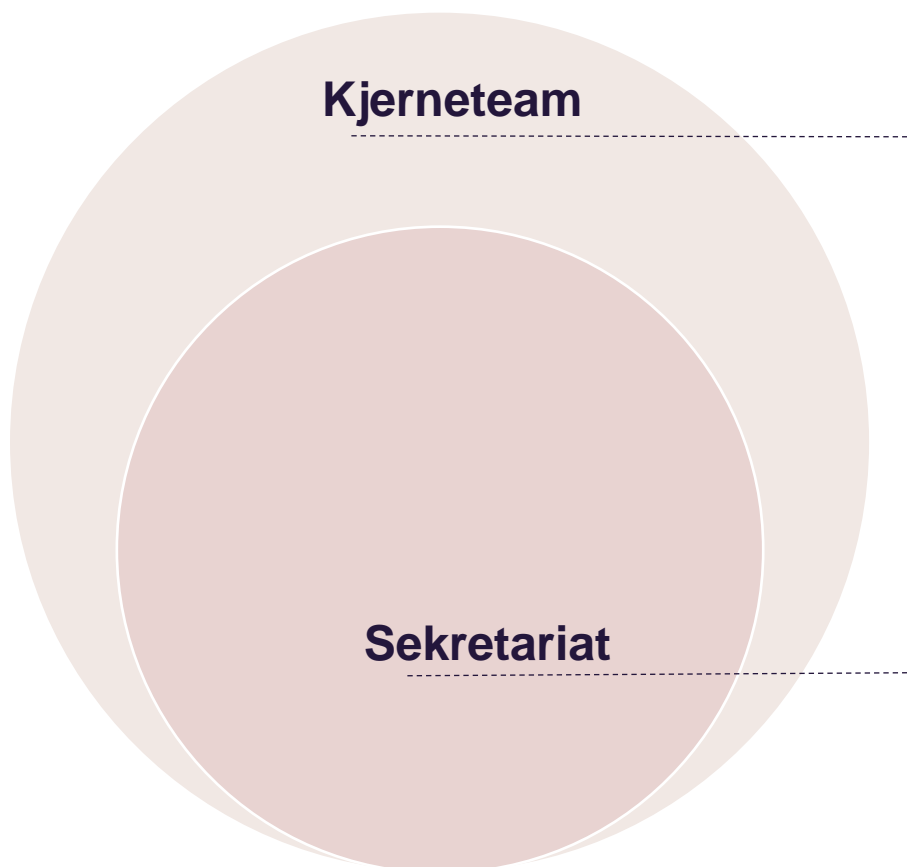


Kjerneteamets arbeid

- Kort om prosessen
- Læringspunkter fra innsiktsfasen
- Forslag til konsept



Kjerneteam lederutvikling



Medlemmer

- Kommunedirektør **Per Kristian Vareide**
- 3 hovedtillitsvalgte: **Liv Breivik** (UDF), **Susanne Borre** (NSF), **Monica Wold** (Fagforbundet)
- 5 ledere på ulike nivå
 - 2 virksomhetsledere: **Bjarne A. Johansen** (Bo og aktivitet psykisk helse), **Bente Sjøthun** (Auglendbarnehagene)
 - 2 kommunalsjefer: **Kurt Idland** (Idrett og utemiljø BMU) og **Jørn Pedersen** (Skolesjef)
 - 1 Avdelingssjef **Lillian Nisja Lundebj** (kommunale legetjenester)

Medlemmer

- Tina Grønnevik, O&F
- Henning Mikalsen, O&F

Fagansvarlig: Janne S. Eie, organisasjonssjef

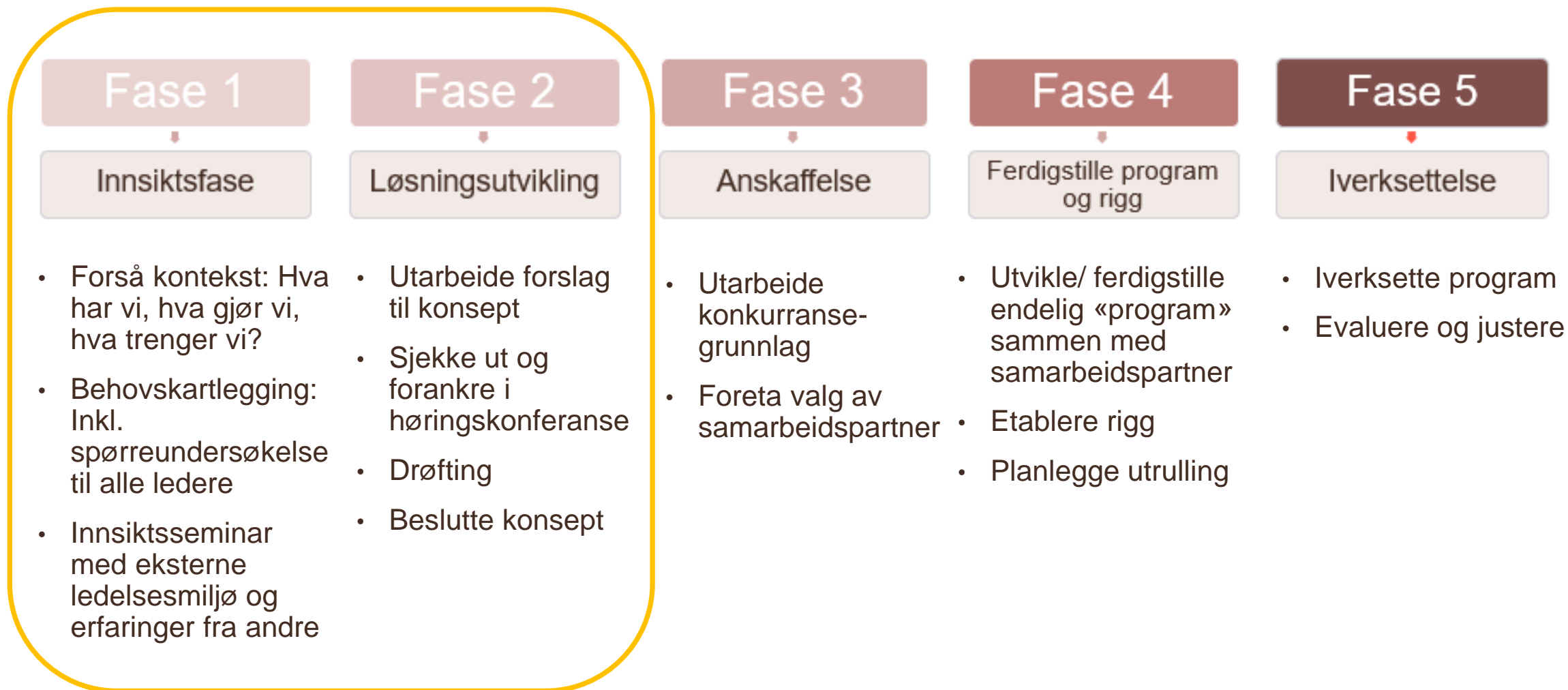
Kvalitetssikrer arbeidet

- ✓ Riktig behov
- ✓ Riktig innhold
- ✓ Tverrfaglig forankring

Driver fram arbeidet og styrer prosessen

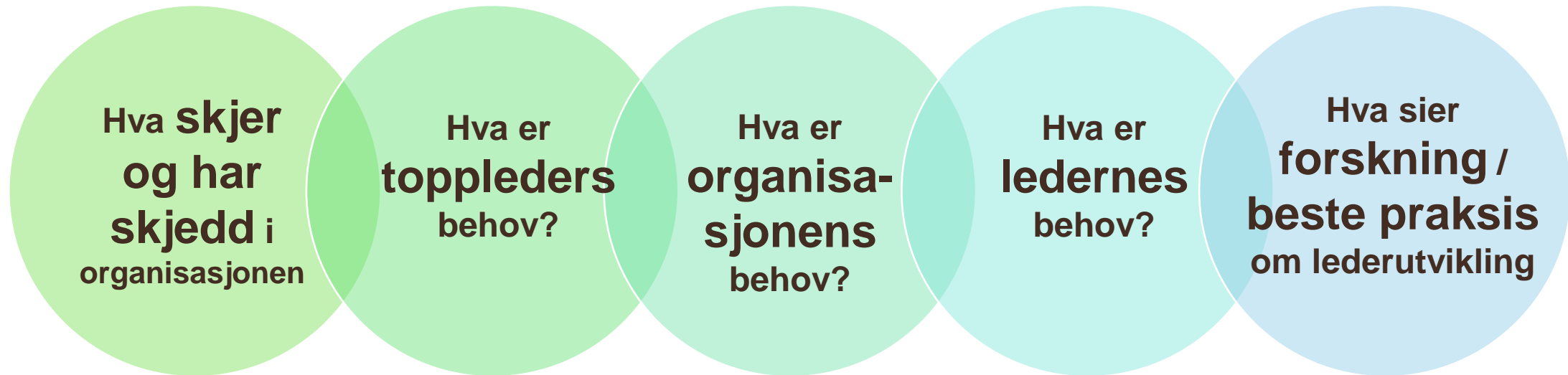
- ✓ Sikre framdrift
- ✓ Behovsdrevet utviklingsprosess

Prosess



Fase 1: Søke innsikt

«Hva må vi gjøre for å sikre at vi lager et program for utvikling av ledere og ledergrupper som virkelig **treffer de behovene vi har** i Stavanger kommune?»



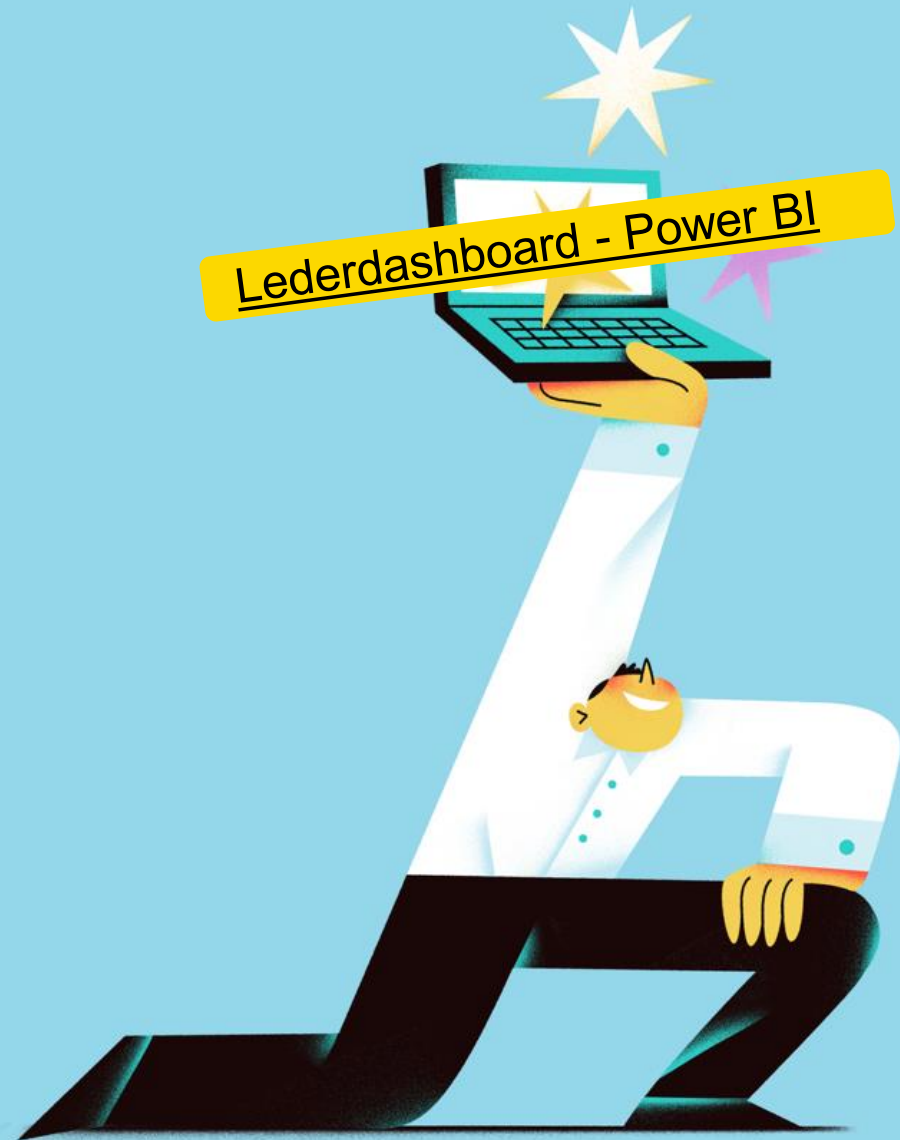
**Hva er
relevant
for hvem?**

**Hva er
riktig
tidsbruk?**

**Hva gir
nytte/verdi
for hvem?**



Hva vet vi om lederne våre?



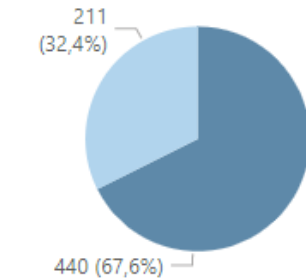
Innsiktsrapport

Ledere i Stavanger kommune

Organisasjon og tjenesteområde Antall ledere

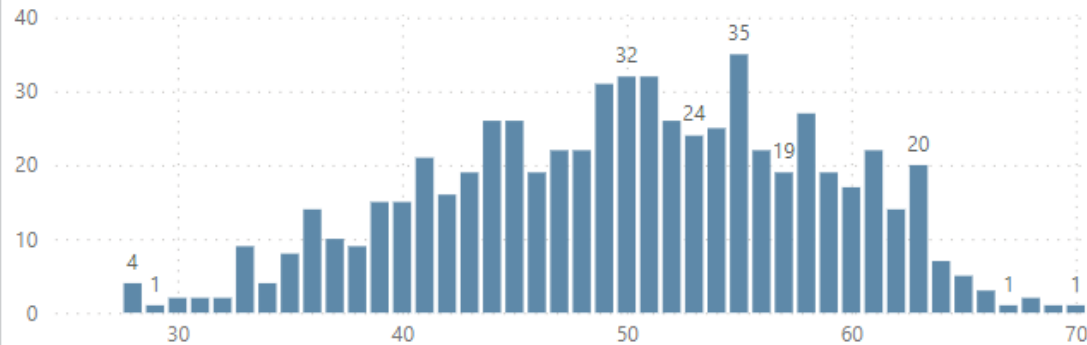
By- og samfunnsplanlegging	11
Bymiljø og utbygging	91
Helse og velferd	204
Innbygger- og samfunnskontakt	15
Innovasjon og støttetjenester	21
Oppvekst og utdanning	299
Økonomi og organisasjon	5
Totalt	646

Antall ledere fordelt på kjønn



Kjønn ● F ● M

Antall ledere fordelt på alder i dag



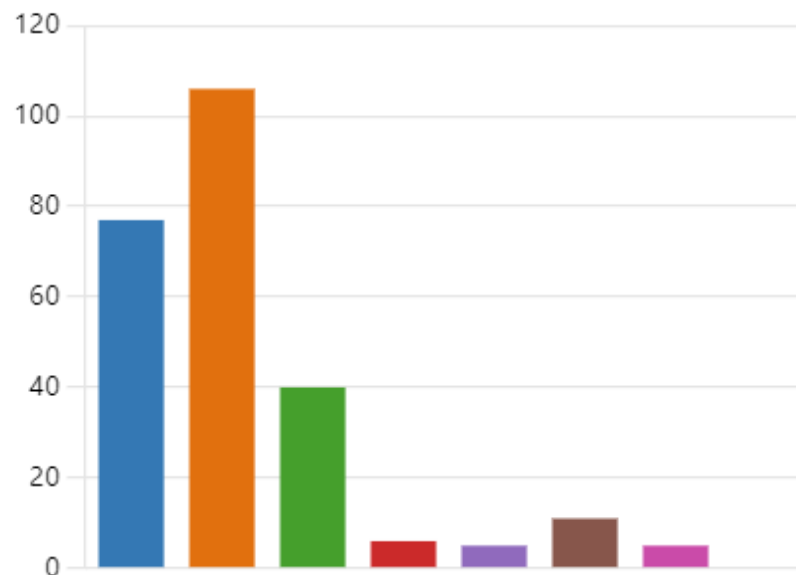
Oppsummert

- 646 ledere med personalansvar (i mai)
- 68% kvinner, 32% menn
- Flest er i 50-åra
- Nesten like mange over 61 som under 39
- 180 er nye ledere (gått inn i lederstilling det siste året)
- Stor spredning i utdannelsesbakgrunn (fra grunnskole/realskole, til ulike fagutdanninger, til ledelsesfaglig master)

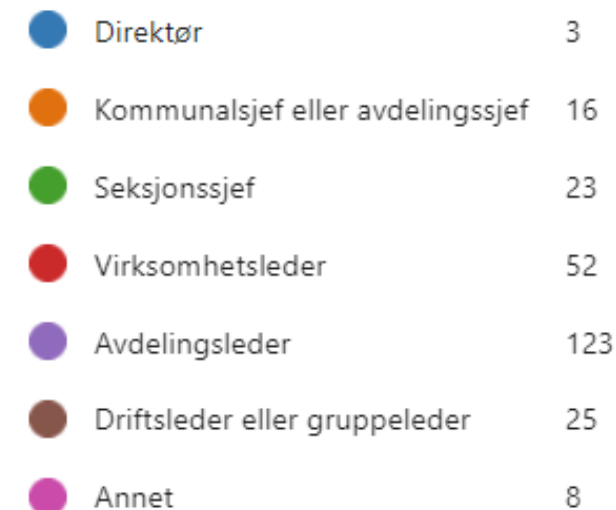
Spørreundersøkelse om lederutvikling

Vi fikk inn 250 av 640 svar

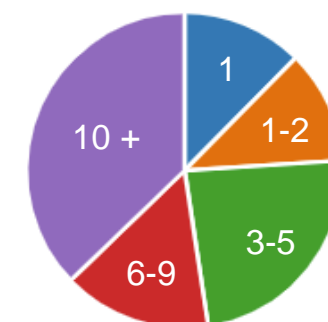
Hvilket område hører du til?



Hva er din ledertittel?

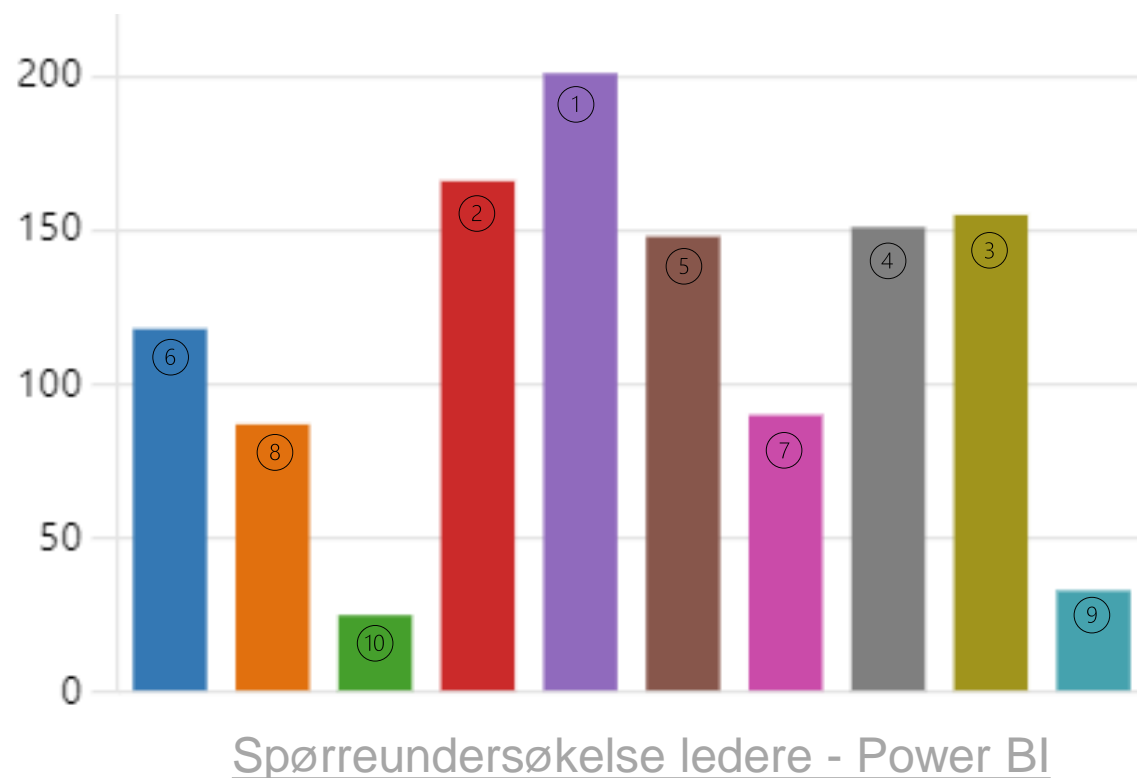


Antall år som leder i SK



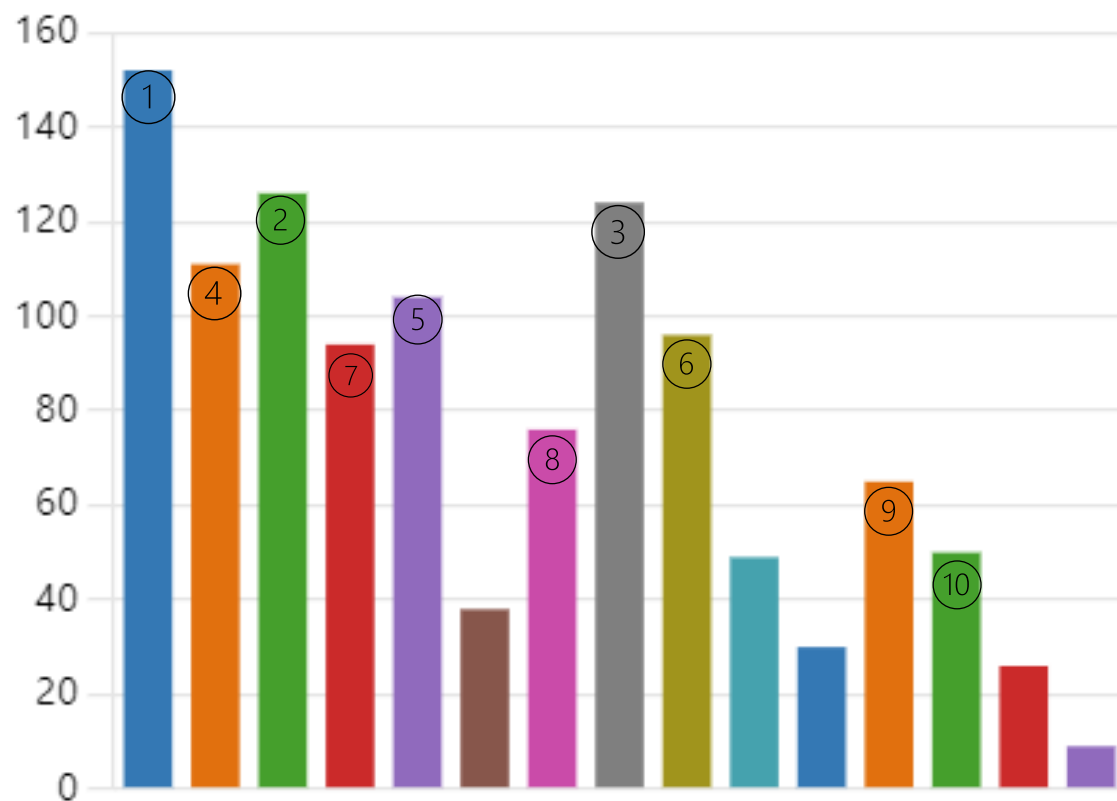
[Kort spørreundersøkelse om lederutvikling \(office.com\)](#)

Hva mener du er de viktigste lederegenskapene for ledere på ditt nivå?



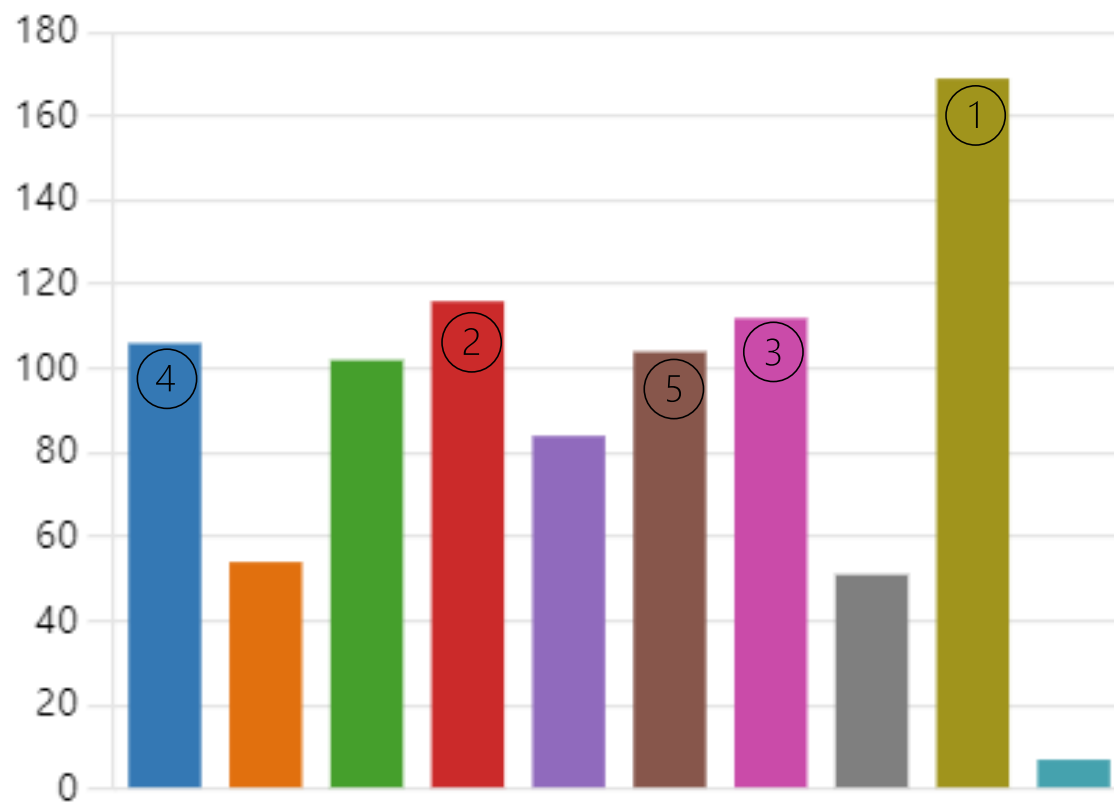
- 1 Evne til å bygge et godt arbeidsfellesskap
- 2 Evne til å skape oppslutning om felles mål
- 3 Evne til å lede menneskelige ressurser, forvalte ulike kompetanser
- 4 Evne til å løse oppgaver gjennom samarbeid og samskaping
- 5 Evne til å prioritere og planlegge effektiv drift og bruk av ressurser
- Evne til å tenke nytt og legge til rette for innovasjon og utvikling
- Evne til å delegerer oppgaver og ansvar
- Evne til å utfordre og korrigere uønsket praksis
- Evne til å ta ansvar for helheten i ledergruppen
- Evne til å lede i en politisk styrt virksomhet

Er det noen av disse temaene som kan styrke deg i din lederrolle?



- 1 Kommunikasjon i lederrollen
- 2 Relasjonsledelse
- 3 Ledelse av utviklingsprosesser
- 4 Strategisk ledelse
- 5 Samskaping og samarbeid
- Ferdighetstrening i konflikthåndtering
- Ledelse av team
- Kompetanseledelse
- Coachende ledelse
- Min lederrolle i kommunen
- Selvledelse
- Ferdighetstrening i den gode intervjusamtalen
- Medbestemmelse og partsamarbeid
- Fjernledelse og ledelse med digitale verktøy
- Annet

Er det noen av disse temaene som kan styrke din ledergruppe?



- 1 Den gode balansen mellom drift og utvikling
- 2 Ledergruppens formål og felles bidrag
- 3 Ledelse av omstilling og utviklingsprosesser
- 4 Psykologisk trygghet og samspill i ledergruppen
- 5 Samskaping og samarbeid
- Effektiv teamledelse
- Strategisk ledelse
- Kompetanseledelse
- Medbestemmelse og partsamarbeid
- Annet

Oslo kommune

Tone Skåre, fagsjef ledelse Byrådslederens kontor/ tidligere ansvarlig for topplederprogram i DFØ



- Ledergrupper trenger et **felles utgangspunkt** for sitt utviklingsarbeid
- Et **trygt klima er en forutsetning** for åpenhet, deling og læring
- Endringer skjer raskere når **ledergrupper forplikter seg samlet** og arbeider med **egne utfordringer**
- Toppledere trenger **felles arenaer** der de kan dele erfaringer, lære av og utfordre hverandre
- **Bygg kapasitet** til drift i egen organisasjon og anerkjenn at utviklingsarbeid tar **tid**

Trondheim kommune

Øyvind Husby, organisasjonssjef



- Spør dere: «Hva skal ledelse være hos oss?» **Skap forståelse for betydningen av ledelse og kartlegg vilkårene for ledelse**
- Ansvar for oppgavene betyr ikke at man må utføre de; **frigjør tid til ledelse** ved å bygge opp administrative støttefunksjoner
- Legg puslespillet i lederutviklingen ved å 1) finn ut hva ledelse skal være, 2) kartlegg vilkårene for ledelse og 3) tilpass: ulike ledernivå har ulike behov



AFF

Marianne Darre, lederutvikler

- ✓ **Gjør mer av det vi vet virker:** praksisnært, læringsgrupper, bygg psykologisk trygghet, bruk mest mulig eksisterende arenaer
- ✓ **Ikke forsøk å gjøre alt for alle samtidig** – prioriter de viktigste temaene, målgruppe, og det som skal måles



Agenda Kaupang

Ragnar Kleiven, lederutvikler

- ✓ Nøkkelpunkter for utvikling av program: Identifiser behovene, skreddersy, involver toppledelsen, **tilby fleksibilitet**, evaluer resultatene, sørg for en **kontinuerlig prosess** der dere lytter til innspill og juster underveis
- ✓ Drammen og Asker kommune: **hovedvekt på ledergrupper; målet er å påvirke hele organisasjonen**
- ✓ **Tett samarbeid/partnerskap** mellom eksterne og interne



Front Leadership

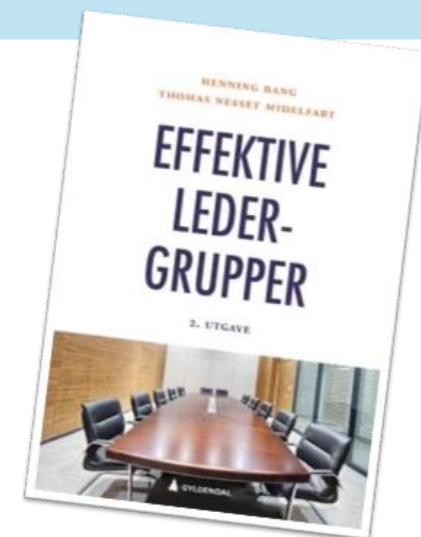
Mats Kristensen, daglig leder, lederutvikler

- ✓ **«Alle fortjener en fantastisk leder»**
- ✓ Jobb med **ledernes holdninger:** Hva kan jeg gjøre bedre for deg?
- ✓ Definer **kompetansekrav til rollene**, balanser innsats og kompetanse
- ✓ Bygg opp interesse for programmet før dere starter; det handler også om å *skape* etterspørsel



Det er veldig lurt å satse på ledergruppene. Og ved å gjøre det, sørger man også for at individet utvikler seg. Det blir **dobbel gevinst!** Gevinsten blir at både individet og gruppen blir bedre – og man skaper merverdi for organisasjonen.

Henning Bang, forsker og organisasjonspsykolog



HVORDAN EFFEKTIVISERE LEDERUTVIKLING?

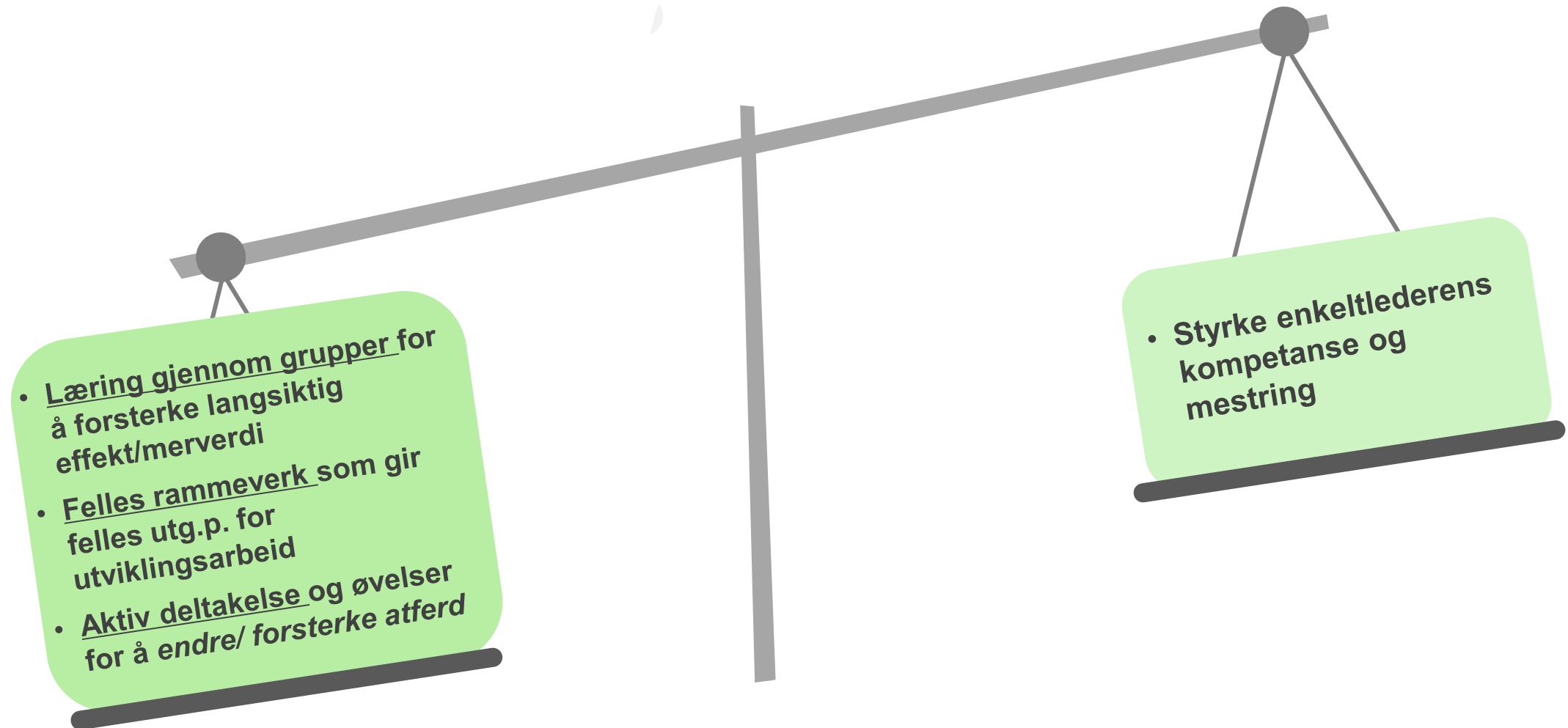
(LACERENZA ET AL., 2017)

Konklusjon: Lederutviklingsprogrammer flest gir positive effekter, spesielt når disse faktorene er tilstede:

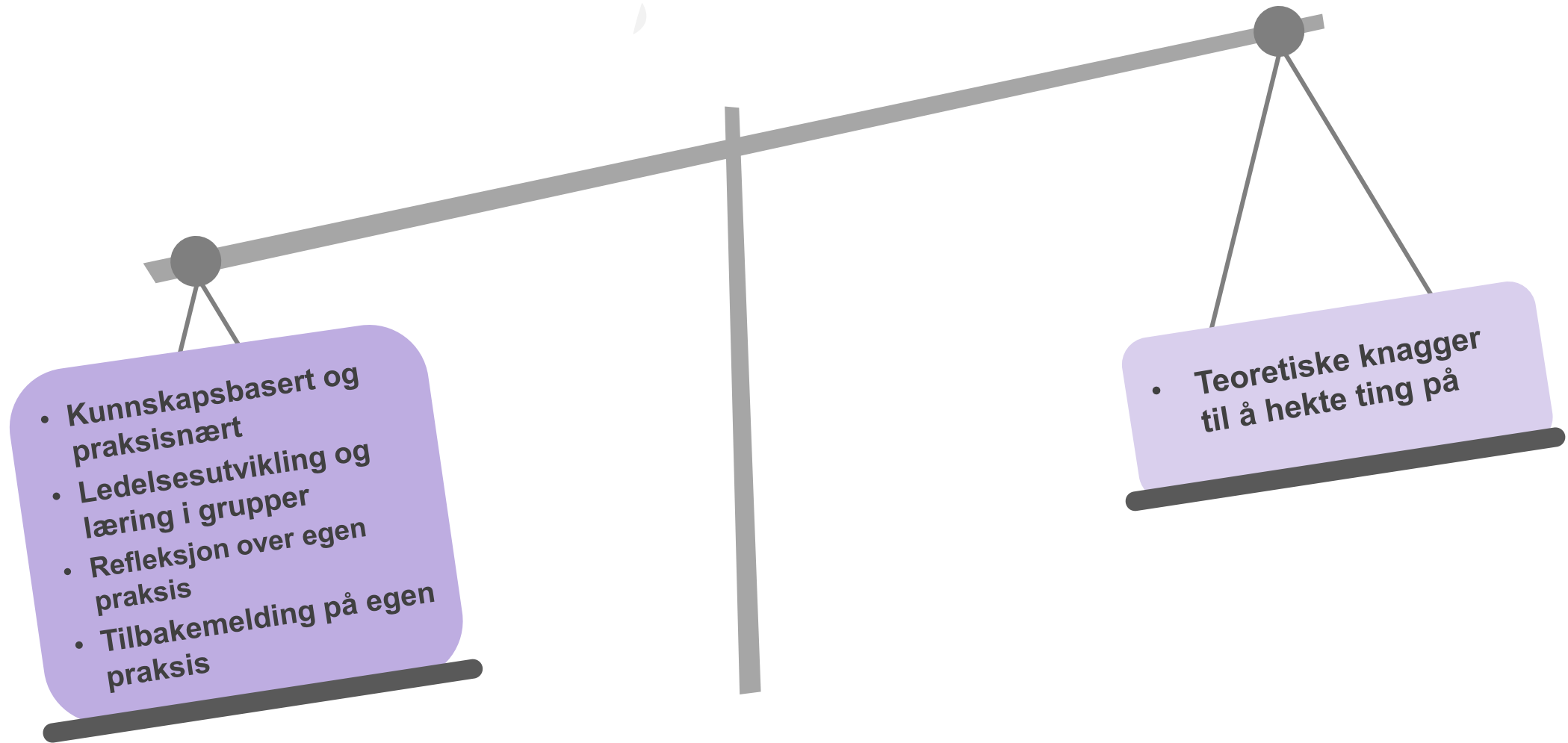
1. Behovsanalyse og definert ønsket utfall
2. Variert pedagogikk, med hovedvekt på praksis
3. Feedback (men 360 ikke alltid bedre enn 1-kilde)
4. Flere korte samlinger fremfor få store
5. Lengre programmer har større effekt enn korte
6. Konsulenter fremfor selvdrevet lederutvikling
7. Evidensbasert OG praksisnært
8. Fysiske samlinger (basert på data før pandemien)



Hva er den ideelle vektingen for at lederutvikling skal gi effekt i organisasjonen over tid?



Hva er den ideelle vektingen for at det skal oppleves relevant og nyttig for lederne?



- Kunnskapsbasert og praksisnært
- Ledelsesutvikling og læring i grupper
- Refleksjon over egen praksis
- Tilbakemelding på egen praksis

- Teoretiske knagger til å hekte ting på

Hva må vi passe på å gjøre når vi skal lage et lederutviklingsprogram som virkelige treffer de behovene vi har?

Relevans

Kartlegg behov

Skal man lykkes med å få til noe som treffer, må man skreddersy til behovene – men gjerne ut fra et felles rammeverk og på bakgrunn av «Hva vil vi med ledelse i SK?».

Tidsbruk

Bruk tid

Hold på lenge nok til at nye vaner setter seg.

Nytte/verdi

Sett mål

Mål er vesentlig for å forbedre seg. Sett mål for utviklingen ved oppstart. *Hvor vil vi, hva vil vi klare etterpå?*

Hva?

Kjernespørsmålet: **Hva er det helt avgjørende at våre ledere mestrer?**
Hva må alle kunne, hva må noen kunne, hva er fleksibelt?

Kartlegg hvilken kompetanse/ kunnskap som kreves ref. strategiske føringer og utfordringsbilde.

Etabler en «kompetansegrunnmur» og koble den til hvilken atferd vi ønsker av lederne - det er dette som skal være effekten/gevinsten av et utviklingsprogram.

Prioritere – når vi skal gjøre alt, går det ut over alt vi skal gjøre

Ledelse er et fag

Hvem?

Gruppen er det beste utgangspunkt og virkemiddel for å utvikle ledelse og ledere.

Men individet trenger også noe. Ved individuell utvikling; sikre relevans og sørg for et ikke for stort sprik.

Læringsgrupper på tvers bygger kultur, trygghet, kompetanse – og fremmer samarbeid.

Toppledelsen er et suksess-kriterium: Lead by example. Uten topplerne dabber eierskapet av.

Ledergruppeutvikling gir dobbel gevinst

Hvordan?

Bruk gullstandarden fra forskningen. Legg opp til systematikk kombinert med skreddersøm.

Form og innhold er et puslespill: Mer fysisk enn digitalt, bygg videre på etablerte arenaer, støtt opp og sørg for kontinuitet ved bruk av digital plattform.

Bygg eierskap i egen organisasjon, fra toppleder og ned – **rigg for å drifte selv.**

Benytt ressursene i organisasjonen, og se på eksterne konsulenter som kompletterende kompetanse: inngå «partnerskap».

Øve for å endre/forsterke adferd

Et godt arbeidsmiljø med god ledelse og god lønn er de viktigste kriterier for å finne arbeidstakere etter

Jobbundersøkelsen 2022: Kampen om kvalifisert arbeidskraft har ikke vært tøffere på 15 år

2022-05-31 / Nyheter

Det kan bli utfordrende for bedrifter å møte økt etterspørsel i markedet

Tidligere i mai presenterte Schibsted og FINN ferske tall fra jobbundersøkelsen 2022. Etter to år med korona-stengt Norge, er det ekstra interessant å dykke ned i bevegelsene innen jobbmarkedet. En ting er sikkert; konkurransen om de beste hodene er tøffere enn noen gang.

Tallenes tale er tydelig; bedriftens merkevare og profil blir stadig viktigere for å klare å tiltrekke seg de beste kandidatene. I mange tilfeller vil det være mange om beinet – og da er det altså først og fremst arbeidsgiver som må bruse med fjærene og gjøre seg attraktiv for potensielle arbeidstakere.



07:37

Stavanger Aftenblad

Meninger Sport Kultur Magasin

Rogalands næringsliv:
– Et bikkjeslagsmål om de beste folkene

ABONNENT

94%

91%

90% ↑

87%

87% ↑

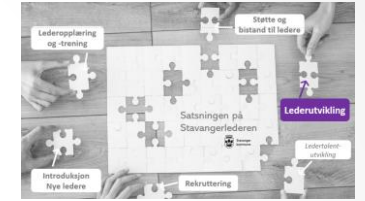
Forslag til konsept for utvikling av *Stavangerlederen*



Stavanger
kommune

Lederutvikling i Stavanger kommune

Vi ønsker å etablere en varig struktur basert på disse tre elementene:



Hovedelement

Ledergruppeutvikling

Tilpasset ledergruppens utfordringer

- Gjennomføres i alle ledergrupper over 2-3 år (plan for utrulling må utarbeides)
- Prosessen bygger på felles rammeverk
- Behov- og effektkartlegging i hver enkelt LG skal sikre relevans og målbarhet
- Stegvis utrulling i regi av O&F
- Styrt prosess med fasilitator
- Antatt varighet: 6-9 mnd. pr LG



Individuell lederutvikling

Tilpasset individets behov

- Behovsstyrt og igangsettes i samråd m/ leders leder / eller som ledd i LG-utvikling
- Kombinasjon av skreddersydd tilbud fra O&F og egne satsinger/«løp» innad i tjenesteområdene
- Antatt varighet: et semester

Støtteelement



SK lederskolen

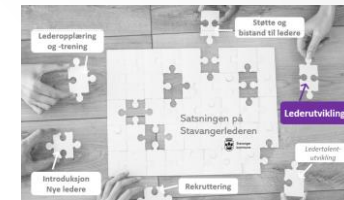
Modulbasert undervisning: fordypning i ledelse

- Behovsstyrt påmelding via leder eller som ledd i LG-utvikling
- Gruppeundervisning for individ og ledergrupper
- Antatt varighet per modul: 3-5 mnd.

Støtteelement

Hovedelement

Tilpasset ledergruppens utfordringer



Ledergruppeutvikling

FORMAT & STRUKTUR

Antatt tidsperiode:

Første gang: 6-9 mnd.
Oppfølging og forsterkingstiltak etter gjennomføring.

Skreddersydd prosess for hvert LG:

1. Motivasjon og behovsprosess: Oppstartsamling med refleksjon og vurdering av eget behov og LGs behov
2. Utviklingsprosess av **5- 6 fysiske samlinger** (knyttes mest mulig til eksisterende arenaer)

Arbeidet foregår hovedsakelig i de enkelte ledergruppene. Behovs- og effektkartlegging sikrer relevans og målbarhet.

PRIORITERING

(Vurdering pågår ift. tjenesteområder og ledernivå)

PEDAGOGISK FUNDAMENT

Kolbs læringsmodell (læring gjennom refleksjon)
Blended learning (kombinere samlinger og digitale aktiviteter)

KOMPONENTER

- **Samlinger/workshop styrt av fasilitator:** aktiv deltakelse i ledergruppene
- **Treningsoppgaver:** Refleksjon over egen praksis – evt. etablere læringsgrupper
- *Digital læring: Anskaffe eller utvikle digital plattform for øving og/eller samling av info og materiell?*

RAMMEVERK Verktøy Metoder

- Bang&Middelfart: «Effektive ledergrupper» m/ Effect-kartlegging før og etter
- Støtte fra andre rammeverk, verktøy og metoder

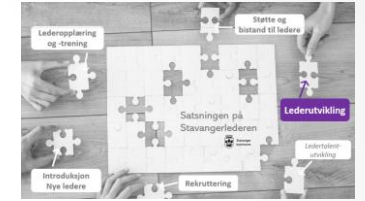
STØTTE

- Fortrinnsvis oppfølging, fasilitering og veiledning fra lederutvikler
- Støtte fra interne ressurser



Støtteelement

Tilpasset individets behov / utfordringer



Individuell lederutvikling

FORMAT & STRUKTUR

Antatt tidsperiode:

Et semester
Oppstart august og januar

- Inntil 3 økter med veileder/coach?
- Trening/refleksjonsoppgaver i læringsgrupper mellom øktene?
- Digital læringsplattform?

PRIORITERING

Ulike alternativ:

- a) Tilbud til alle ledere som er i gang med ledelsesutviklingsprogram
- b) Tilbud til ledere innen x tjenesteområde eller på et bestemt nivå med Individuell påmelding.
- c) Tilbud til nye ledere?

PEDAGOGISK FUNDAMENT

Kolbs læringsmodell (læring gjennom refleksjon)

KOMPONENTER

- **Veiledning/Coaching**
- **Supplert av læringsgrupper** refleksjon over egen praksis i grupper med andre ledere

Digital læringsplattform (?): Anskaffe eller utvikle digital plattform for jevnlig trening/øving?

RAMMEVERK, Metoder, verktøy

Ulike alternativ for identifisering av egne utviklingsområder:

- YUKL (oppgave-, utviklings-, relasjonsorientering)
- Femfaktormodellen *el. tilsvarende*
- Belbin (Kartlegging av teamprofil/rolleprofil)
- Evt. KS-program

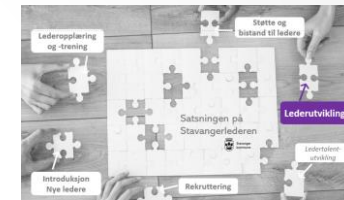
STØTTE:

Foreslått etablert rigg av interne rådgivere (på tvers av tjenesteområder) som tester, følger opp, veileder og koordinerer den individuelle lederutviklingen.



Støtteelement

Fordypning i ledelse for individ og grupper i stort format



SK lederskolen

FORMAT & STRUKTUR

Antatt varighet:
3-5 mnd. per tema/modul

Undervisningsstart:
Vår (feb.)
Høst (sept)

2 tema per semester
3x3 timers samlinger?

PRIORITERING

Ulike varianter:

- Alle moduler tilbys alle?
- Utvalgte moduler tilbys som del av LG-program eller etter avsluttet LG-program?
- Utvalgte moduler tilbys nye ledere / utvalgte ledere / bestemte områder?
- 5 plasser satt av til ledertalenter?

PEDAGOGISK FUNDAMENT

Kolbs læringsmodell (læring gjennom refleksjon)
Blended learning (kombinere samlinger og digitale aktiviteter)

KOMPONENTER

- **Klasseromsundervisning**
- **Læringsgrupper (evt. LG)** for praktisk trening/øving

Digital plattform: Anskaffe eller utvikle digital plattform for oppfølging/oppgaver?

INNHold

Tema velges ut fra det som er det viktigste våre ledere må mestre og som lederne trenger. (F.eks.: kommunikasjon, relasjonsledelse, teamledelse kompetanseledelse, strategisk ledelse, konfliktforståelse og håndtering osv.)

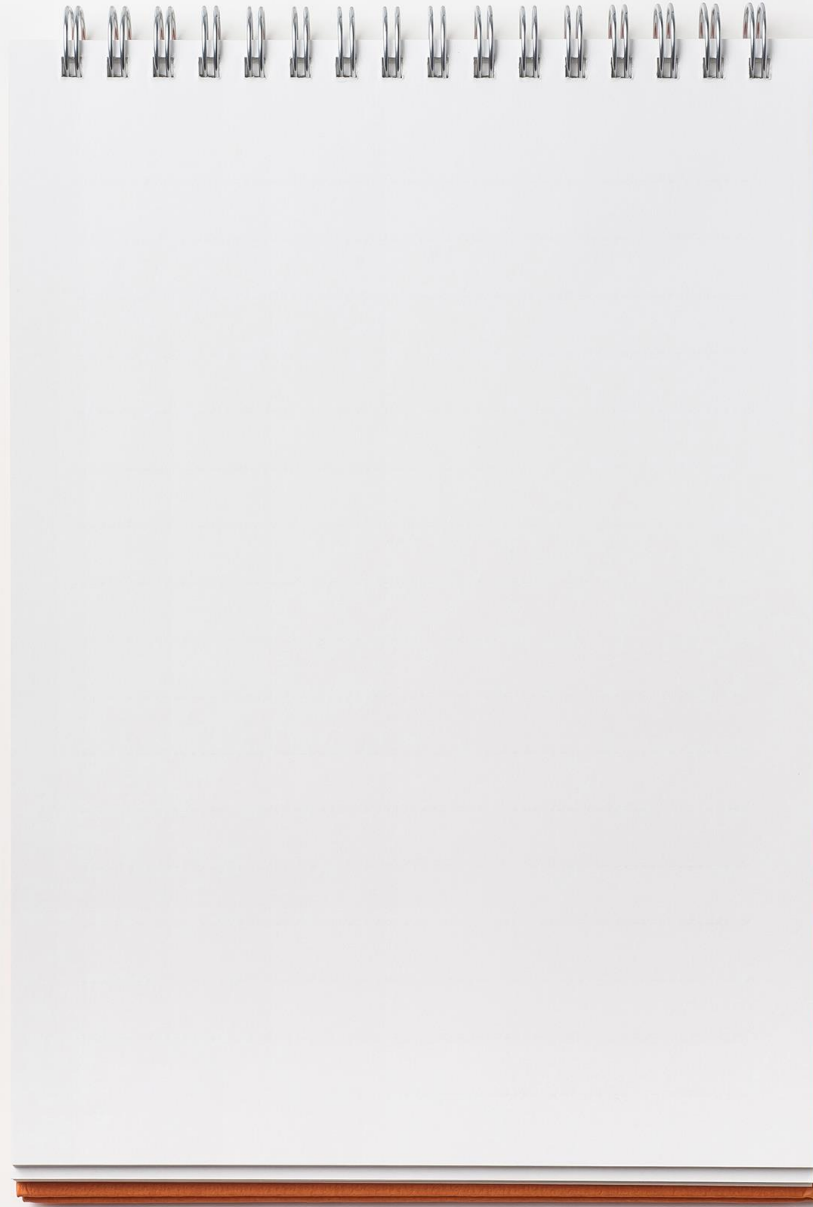
Utvikles og gjennomføres i kombinasjon av interne ressurser og eksterne forelesere.

STØTTE:

Intern koordinering fra O&F/oppfølging i tjenesteområdet/lederlinjen.
+ Læringsgrupper etableres og koordineres av interne ressurser



**Oppsummering av
innspill**



Konklusjoner

- **Aksept for de tre lederutviklingselementene** der ledergruppeutvikling er hovedsatsning og obligatorisk for alle ledergrupper.
- **Aksept for bruk av Effektive ledergrupper som felles rammeverk**, MEN må være flere verktøy/metoder i bruk
- Flere innspill på at individuell utvikling bør vektes høyere enn lederskolen – dette tenker vi er ivare tatt gjennom at det er frivillige elementer. Dette gir fleksibilitet og valgmuligheter
- Det må tydeliggjøres hvilke krav/forventninger det er til ledere og ledes utvikling – **konkretisere lederprinsippene og bygge på disse** - viktig for å bygge felles ledelseskultur

Dilemma

- Mange er opptatt av at dette må være praksisnært, og det er innspill på å ta hensyn til ulike ledernivå ift. opplegg/innhold
- Samtidig er mange opptatt av at det ikke må bli «silo-læring» i egen ledergruppe og mange er opptatt av tverrfaglige læringsgrupper og nettverk.

Hvordan ivareta praksisnært og relevant OG sikre nettverksbygging og læring på tvers i tjenesteområdene?

