



AT NHH NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS

TILBUD Lederutviklingsprogram Radøy kommune

AFF

+47 815 55 345
firmapost@aff.no
www.aff.no
Org.nr: 983 521 533

AFF BERGEN

Helleveien 30
5045 Bergen

AFF OSLO

Drammensveien 44
Postboks 2569 Solli
N-0202 Oslo

AFF STAVANGER

Verksgata 24
N-4013 Stavanger

AFF KØBENHAVN

Fruebjergvej 3
DK-2100 København Ø
+45 216 65 316

1. Innledning	3
2. Lederutviklingsprogrammet	3
3. Ledergruppeutvikling	5
4. Prinsippskisse over programmet	6
5. AFFs metodikk	7
6. Verktøy	7
7. Samhandling – samarbeidsform med kunden	8
8. Omfang og kostnader	8
9. Enhetspriser	9
10. Kompetanse og kapasitet	9
11. Kort beskrivelse av AFF	9

1. Innledning

Å være leder i kommunesektoren er spennende og utfordrende. Oppdraget er komplekst med ansvar for lokalsamfunnsutvikling og viktige velferdstjenester i en politisk styrt organisasjon. Det forventes at tjenestene samhandler helhetlig og koordinert. Kommunene skal også legge til rette for brukernes medvirkning, og innbyggernes innsyn og deltakelse i planprosesser.

Radøy kommune har flere av de samme utfordringene mindre kommuner nær de store byene i landet har. Kommune har 5000 innbyggere og med om lag 400 stillinger er det den største arbeidsgiveren i kommunen. Det er en aldrende befolkning, vekst i befolkningen, økende etterspørsel etter kommunens tjenester og konkurranse om kvalifisert arbeidskraft innenfor helse og omsorg, undervisning og ingeniørfag. I tillegg er det aktuelt med sammenslåing av kommuner i området.

Alle disse utfordringene krever ledere som kan frigjøre medarbeidernes ressurser for nye og effektive måter å tenke og gjennomføre tjenestene på.

Med denne bakgrunnen presenterer vi vårt forslag til et lederutviklingsprogram med følgende hovedtema: *Ledelse for å styrke felles forståelse, medvirkning, helhetlig tenkning og felles mål.*

Programmets mål er å utvikle tydelige, løsningsorienterte, engasjerte og ansvarlige ledere. Programmet skal styrke ledernes forståelse for hva som skal til for å realisere Radøy kommunes oppgaver. Dette innebærer at lederne må:

- Være visjonære og strategiske i sin tenkning og handling
- Forstå og ta ansvar for å utvikle sine medarbeideres selvstendighet og ansvarlighet
- Gjennomføre endringsprosesser
- Ha helhetlig forståelse ved å ha blick på den enkelte, på teamet, på organisasjonen og på samfunnet
- Bidra til erfaringslæring på tvers i organisasjonen
- Arbeide systematisk og kontinuerlig med forbedring og utvikling
- Arbeide systematisk med virksomhetsstyring

Lederutviklingsprogrammet vil bygge på kommunens visjon «*den grønne øya med tryggleik, trivsel og livskvalitet for alle*» og verdiene «*open og inkluderande, tydeleg og lærande, ansvarleg og lojal, ærleg og omsorgsfull, basert på tillit og respekt*».

Det vil være 32 deltakere i programmet. Dette er rådmannens ledergruppe, tjenesteledere og andre ledere.

2. Lederutviklingsprogrammet

Utforming av programmet

Vi anbefaler at programmet utformes i samarbeid med rådmannen og hans ledergruppe slik at det gjenspeiler ledernes situasjon, behov og utfordringer. Vi anbefaler følgende framgangsmåte i utviklingen av programmet:

- Ha individuelle samtaler med rådmannen og med noen virksomhetsledere og andre ledere
- Gjennomgå opplysninger av medarbeider- og brukerundersøkelser, tilfredshetsmålinger, plassering på KS sitt kommunebarometer o.a.
- AFF utarbeider så skisse til detaljert program som gjennomdrøftes med rådmannen før oppstart.
- Vi gjør også tilpassinger underveis når vi ser at det er hensiktsmessig

Hovedtema

Følgende tema mener vi er viktige og sentrale i programmet. Valgte tema avklares med kunde.

1. Verdier, etikk og kultur

Utfordringene i kommunen vil føre til behov for et kontinuerlig fokus på verdiene og grunnlagsdokumentet, hvordan dette skal forstås, hva de innebærer for ledelse og arbeidskultur og for styring av virksomheten. Deltagerne skal engasjeres og arbeide sammen om felles utviklingsmål og læring.

2. Fra mål og handlingsplaner til gjennomføringskraft

I Radøy kommunes handlingsplan frem mot 2017 er det høye mål.

Ved å arbeide gjennom ledergruppen vil vi oppnå forankring av målene og styrke gruppens gjennomføringskraft. Vi oppnår felles forståelse og konsekvenser av grunnlagsdokumentet, visjon, verdiene, måldokument, beslutninger og styring, resultatoppfølging og avvikshåndtering. Det er sentralt å forstå virksomhetens natur, hva som påvirker organisasjonen og hvilke konsekvenser dette har for ledere og ledelse.

3. Lederrollen, lederplattform, selvinnsikt.

Det er utfordrende å balansere mellom fag, ledelse og administrasjon. I tillegg er det viktig å ha en utvidet forståelse for rammebetingelsene og det å være leder i en mindre kommune. Dette handler blant annet om selvinnsikt og innsikt i hvordan man virker på andre. Ledere har to roller, lede egen enhet og delta i en ledergruppe over. Da må ledere ha et format der de engasjerer seg i og tar ansvar for alle sakene i den ledergruppen de er deltakere i. Faren er å være «sektorleder» og bare være opptatt av egne saker.

Å tydeliggjøre eget ledergrunnlag er viktig i egen utvikling som leder. Forståelse av ulike ledelsesteorier, samhandling og gruppedynamikk og bedre forståelse av makt og avhengighet er også sentrale tema.

4. Samhandlingskompetanse

Det er nødvendig med god helhetstenkning og samhandling både på tvers i kommunen og i de forskjellige nivåene, men også mellom ulike avdelinger og ledergrupper. Derfor er gode ferdigheter i samhandling og kommunikasjon grunnleggende.

Å ha og å utvikle mot og ferdigheter til å håndtere vanskelige saker og kunne gi tilbakemeldinger er blant de tingene ledere må være gode til. Å ha ting som gnager i organisasjonen er dårlig ressursbruk.

5. Endringskompetanse

Forståelse av ledelse i endrings- og omstillingsprosesser er viktig. Ledere skal ha kompetanse i ulike metoder å møte endringer på avhengig av hvor kompleks situasjonen er.

6. Utvikling av medarbeidere og grupper

Ledelse er bl.a. å oppnå resultater gjennom andre. Å ha innsikt og trening i hvordan en får det beste ut av menneskene er nødvendig for en leder. Dette kan være ferdigheter i å mestre seg selv i samspillet med andre, ferdigheter til å møte andre og se deres behov, kunne lytte og samtale, sette mål, prioritere og delegere.

Mye arbeid skjer i grupper. Derfor er fokus på gruppens funksjon og effektivitet en viktig del av programmet. De fleste grupper har mange skjulte ressurser og kan enkelt heve gruppens prestasjoner.

7. Brukerorientering og omgivelsene

Et godt brukerperspektiv og hva som må til for å lede mht å møte brukernes ulike behov er grunnleggende for å utvikle tjenestene. Samtidig endrer behovene og kravene seg over tid.

Ferdigheter vs kunnskap

Ferdigheter, i motsetning til kunnskap, kan en ikke lese eller forstå seg til. Ferdigheter utvikles bare gjennom å trene. De som trener best blir alltid best. Vi legger opp til at deltakerne får trene i samlingene og mellom samlingene. Bruk av læringsgrupper og nettverk støtter og forbedrer den individuelle treningen og læringsprosessen ved å tilføre flere perspektiv, øke energien, gi rollemodeller og økt selvinnsikt.

3. Ledergruppeutvikling

Utgangspunkt

Utgangspunkt for en ledergruppeutviklingsprosess vil alltid være virksomhetens strategi, mål og resultatkrav og hva ledergruppen skal få til sammen. Innledningsvis og underveis i programmet avklares gruppens utviklingsbehov og ramme. Vi arbeider med og gjennom gruppens leder.

Koble ledergruppeutviklingen til lederutvikling

Vi vil koble arbeidet i rådmannens ledergruppe tett på lederutviklingen slik at vi oppnår en god helhet i tiltakene. Vi starter programmet i denne ledergruppen. Slik skaffer vi erfaringer og gjør eventuelle justeringer av lederprogrammet. Programmet skal oppleves som internt drevet.

Rådmannen og virksomhetslederne har en rolle i gjennomføringen med bl.a. å ha innlegg rundt ulike tema i samlingene. Virksomhetslederne, som leder ca 27 mellomledere, er viktige for å oppnå ønsket effekt av programmet.

Oppsettet

Arbeidet vil foregå både i samlinger der vi gjennomgår sentrale tema og i ledergruppens faste møter.

Et utviklingsarbeid har god effekt når dette skjer samtidig som gruppen arbeider med sakene sine. Da er væremåte og engasjementet reelt.

En gjennomgående utfordring for ledergrupper er at den enkelte leder ofte er mer fokusert på egen enhet fremfor den helheten ledergruppen representerer. Derfor er ledergruppens samhandling sårbar med hensyn til overordnede mål. Mange ledergrupper er mer operativ enn strategisk orientert i sitt daglige virke. Enkelte i gruppen har gjerne sin individuelle tolkning av ledergruppens mål. Vi opplever at ledergruppeutvikling får større effekt når gruppen har en god balanse i samarbeidet til eksterne parter og arbeidet med interne forhold.

Praktisk gjennomføring og resultat

Ledergruppeutviklingen vil bl.a. føre til tydeligere retning, bedre måloppnåelse og samhandling i gruppen. Gruppen vil også kunne utvikle praksis for evaluering/læring og utvikling av gruppens effektivitet og fungering.

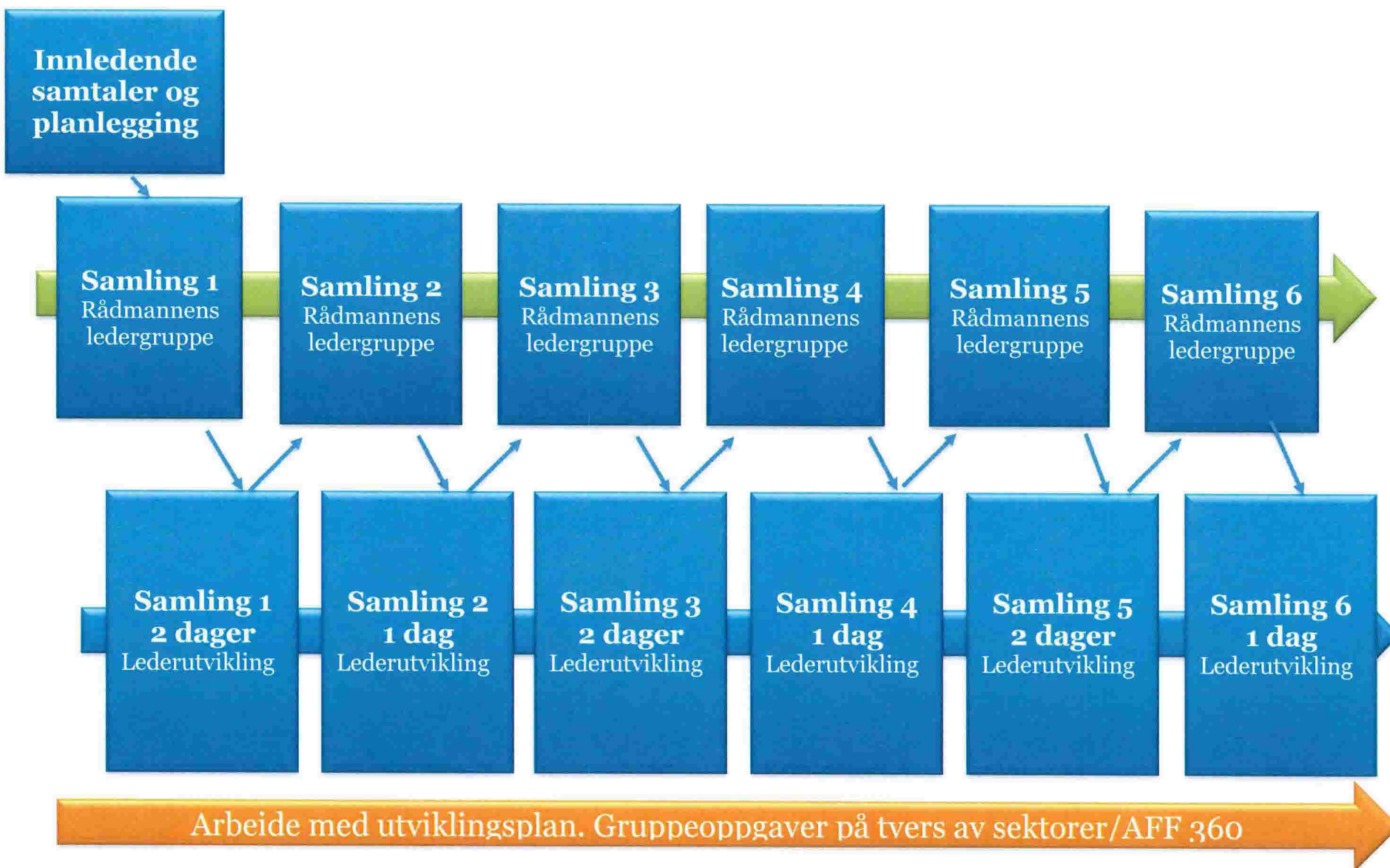
Lederutvikling er mest effektiv når gruppen arbeider med aktuelle oppgaver og prosjekter. Vi tar da utgangspunkt i ledergruppens ambisjoner og hvilke saker gruppen arbeider med, at disse er de rette sakene og at de drøftes på rett nivå. Videre undersøker vi arbeidsform, kommunikasjon og mønster som hemmer eller fremmer gruppens arbeid. Ledergrupper som har mange fellesoppgaver vil styrke avhengigheten i gruppen og gi grunnlag for å forbedre gruppens prestasjoner. Ledergruppens rolle og deltakernes rolle i gruppen og hvordan ledergruppen utvikler egen og deltakernes gjennomføringskraft undersøkes og styrkes.

Andre aktuelle tema kan være:

- Hvordan endringsprosesser i organisasjonen utfordrer eller understøtter ledergruppens mål og oppgaver
- Hvordan Radøy kommunes verdier og krav til ledere kan integreres i ledergruppens arbeid med konkrete endrings- og utviklingsprosjekter
- Hvordan kvalitet i intern og ekstern samhandling i ledergruppen eller organisasjonen kan utvikles for bedre måloppnåelse i felles prosjekter
- Hvordan gruppens arbeidsprosesser fungerer og skaper positiv driv i gruppen og i organisasjonen

Ledergruppen skal være en god utviklingsarena både for gruppen og for den enkelte leder. Det betyr at vi vil legge til rette for at ledergruppen blir en løsnings- og læringsarena fremfor en diskusjons- og markeringsarena.

4. Prinsippskisse over programmet



5. AFFs metodikk

Vi ser på ledelse som en sosial prosess som ledere utøver i samspill med sine omgivelser og medarbeidere.

Vi har utviklet en forsknings- og erfaringsbasert undersøkende pedagogikk der ledere gjennom deling, tilbakemeldinger og refleksjon utforsker egne og andres erfaringer. Dette gir nye innsikter i egen rolle og praksis som leder. I tillegg har vi mer tradisjonell tilnærming.

- Forelesninger om ledelse og organisasjonsutfordringer med både teoretisk og praktisk fokus
- Drøfting av egne, konkrete lederutfordringer i læringsgrupper
- Drøfting og avklaring av egen lederrolle
- Trening på ulike typer kommunikasjons- og samarbeidsferdigheter
- Øvelser i grupper med vekt på gruppefenomener og på mestring av individuelle utfordringer
- Arbeid med simuleringer og case
- Utpøving og trening på bestemte ledelsesferdigheter i egen organisasjon
- Kontinuerlig arbeid med egen personlig utviklingsplan som leder
- Kontraktering mellom deltakeren og dennes leder både før, under og etter programmet
- Lesing av faglitteratur og annen dokumentasjon
- Strategiske endringsprosjekter – gjerne initiert av rådmannen - som en del av utviklingen
- Bruk av ulike verktøy (360, personlighetstest etc)

Vi lærer alle på ulike måter. I et lederutviklingsprogram kan det være hensiktsmessig å legge til rette for variasjon og ulike typer læringsarenaer. Dette kan bidra til å øke læringstrykket og skape en kultur for læringsoverføring. Å lære av og med hverandre krever arenaer for dialog og utfordring.

Det vil være en veksling mellom foredrag, arbeid i mindre grupper og trening i par. I tillegg kan vi anvende verktøy som deltakerne arbeider med i mellomperiodene.

AFFs konsulenter har bred erfaring med å utvikle ledere. I dette prosjektet legger vi vekt på å forstå utfordringene de lokale lederne har.

6. Verktøy

AFF 360 er et kartleggingsverktøy som gir lederen innsikt i hvordan egen ledelsesatferd oppleves av hans/hennes omgivelser. Verktøyet er utviklet for norske forhold. Det er utviklet en egen versjon for offentlig sektor.

Formålet med bruk av AFF 360 er at lederen skal bli klar over hvordan hans/hennes atferd oppleves av viktige interessenter, og utvikle seg på de områder som er viktige og relevante for stillingen. Følgende 5 faktorer kartlegges:

1. Endringsorientering
2. Resultatorientering
3. Medarbeiderorientering
4. Handlingsorientering
5. Maktorientering

7. Samhandling – samarbeidsform med kunden

AFF har en prosjektleder som er kontaktperson til kommunen. Prosjektleder er faglig ansvarlig og står for gjennomføringen. Om det blir aktuelt knytter prosjektleder for knytter til seg også andre konsulenter avhengig av tema. Dette avklares med rådmannen eller kommunens kontaktperson.

8. Omfang og kostnader

I henhold kundens spesifikasjoner og våre vurderinger har vi følgende forslag til omfang og honorar:

Alternativ 1: 6 samlinger i ledergruppen, 6 samlingsdager lederutvikling der 3 samlinger er 2 dager.

Alternativ 2: 4 samlinger i ledergruppen, 5 samlingsdager lederutvikling der 2 samlinger er 2 dager.

Endelig omfang og kostnad avklares innledningsvis. Vi forutsetter at vi bruker hele dager i gjennomføring og at den tiden som er satt av til forberedelse ikke går ut over de rammene som er lagt inn her. Om en ønsker et annet oppsett brukes prisene under. Vi kan også flytte på dager og tiltak slik at det brukes mer tid på enkelte ting.

Forslag til tiltak	Tidsrammer Alternativ 1	Kostnader Alternativ 1	Tidsrammer Alternativ 2	Kostnader Alternativ 2
Oppdragsutforming. Samtale med rådmann og noen virksomhetsledere.	1 dag		1 dag	
Oppdragsutforming. Samtale med noen ledere og innhenting av opplysninger.	1 dag		1 dag	
Design av programmet	2 dager		2 dager	
Arbeid med rådmannen ledergruppe. 1 konsulent	6 dager		4 dager	
Konsulentens forberedelser 1/2 dag/samling i ledergruppen	3 dager		2 dager	
Lederutviklingsprogram.	9 dager 6 samlinger: • 3 samlinger; 2 dager, • 3 samlinger; 1 dag		7 dager 5 samlinger • 2 samlinger; 2 dager • 3 samlinger; 1 dag	
Konsulentens forberedelser. 1/2 dag/samling	3 dager		2,5 dager	
Oppfølging med kunde underveis i programmet	2 dager		1,5 dager	
Samlingsdager og arbeid med kunde	17 dager a 18 000 kr/dag	Kr 306 000	12,5 dager	Kr. 225 000
Programutforming og egne forberedelser	10 dager a 16 000 kr/dag	Kr 160 000	8,5 dager	Kr. 136 000
Honorar	27 dager	Kr.466 000 Eks mva.	21 dager	Kr. 361 000 Eks mva.

I tillegg til disse utgiftene vil det komme reise- og oppholdsutgifter fra Bergen til Radøy.

Priser på verktøy

Verktøy	Pr stykk	Forslag
360 profil	Kr. 3 000/stk	Kr. 15.000
Ledergruppeprofil	Kr. 15 000	Kr. 15.000
Nettverksprofil	Kr. 8 000	
Kulturkartlegging	Kr. 8 000	
		Kr. 30.000

Alt 1: Pris for leveransen inkludert foreslått verktøybruk kr. 496.000 eks mva

Alt 2: Pris for leveransen inkludert foreslått verktøybruk kr. 391.000 eks mva

9. Enhetspriser

Om det skal gjøres tilleggsoppdrag anvendes følgende prislister.

Spesifikasjon:	Pris eks mva.
Dagsrate ved samlinger *) (pris pr. dag)	18 000
Halvdagsrate ved samlinger *) (pris for ca. 4 timer)	11 000
Veiledning, rådgivning og lederstøtte på telefon*) (pris pr. time for erfaren seniorrådgiver)	2 000
Forarbeid/programdesign i forkant av oppdraget (pris pr. time/dag)	2 000/16 000

Dekking av reise- og oppholdsutgifter etter regning ved behov. Vi ønsker å poengtere at alle konsulentene vil være fra Bergen.

10. Kompetanse og kapasitet

AFF hovedkontor er i Bergen og vi har 15 konsulenter knyttet til det kontoret. Se CV-er for de konsulentene vi tror har relevant kunnskap og erfaring til å levere lederutvikling og ledergruppeutvikling til Radøy kommune.

Alle de foreslått konsulentene har kapasitet til å arbeide med Radøy kommune i 2015 og 2016.

11. Kort beskrivelse av AFF

AFF er Norges største lederutviklingsmiljø med over 40 høyt kompetente konsulenter fordelt på kontorer i Bergen, Oslo, Stavanger og København.

Vi har nære og langsiktige relasjoner til våre kunder og utvikler metodikk i tett samarbeid med den enkelte virksomhet. Vi har også fått anledning til å forske på den norske ledervirkeligheten gjennom at ledere siden 1999 flere ganger har besvart vårt omfattende spørreskjema. I februar 2013 ble AFFs bok «Livet som leder» - Lederundersøkelsen 3.0 lansert. Dette gjør at vi kan tilby oppdatert kunnskap innen ledelsesfaget.

Financial Times har gjennom årlige kåringer dokumentert vår faglige kvalitet gjennom at AFF er blant de høyest rangerte innen lederutvikling i Norden. Solstrandprogrammet og AFF Yngre Ledere har plassert oss blant verdens 50 beste tilbydere av åpne lederutviklingsprogram.

Hvorfor velge AFF?

- AFF bygger på ledende forskning og veldokumenterte metoder som gir resultater
- AFF er en langsiktig samarbeidspartner med svært erfarne konsulenter som overfører relevant kunnskap til våre kunder
- AFF har flere kvalitetssertifikat og er ISO-sertifisert innen ledelse og organisasjonsutvikling. Vi jobber selv med kontinuerlig forbedring og kvalitetsheving
- AFF har bred erfaring med å designe og støtte utviklings- og endringsprosesser i alle typer virksomheter, nasjonalt og internasjonalt
- AFF har et bredt og solid nettverk der vi kan trekke veksler på de fremste forskningsmiljøene innen ledelse og organisasjonsutvikling
- AFF har egne spesialtilpassede analyseverktøy som kan benyttes til å understøtte utviklingsprosesser

Forskning og fagutvikling i AFF

AFF har de siste 15 årene forsket på norske ledere og på egen metodikk. Med dette som fundament bistår vi ledere, ledergrupper og organisasjoner. Vi har utviklet metoder og måleverktøy som øker læringsutbyttet. For bedre å kunne forstå de utfordringene ledere står i og hvordan disse endres over tid, gjennomfører AFF regelmessig omfattende lederundersøkelser.

Våre undersøkelser er basert på et representativt utvalg av norske ledere og er unik når det gjelder omfang og svarprosent. Resultatene fra den siste undersøkelsen har gitt oss oppdateringer på hvordan lederrollen er i endring og hvordan dette kommer til uttrykk innenfor ulike sektorer. I tillegg til lederundersøkelsen har vår forskning vært knyttet til utvikling av verktøy på individ-, gruppe-, nettverks- og organisasjonsnivå. Dette gjør at AFF i dag disponerer egne måleverktøy med normer basert på et omfattende datagrunnlag.