



Gjesdal kommune

Lean og ledelse

→ 12000 innbyggere
→ 1000 ansatte
→ 1000 000 000 kroner

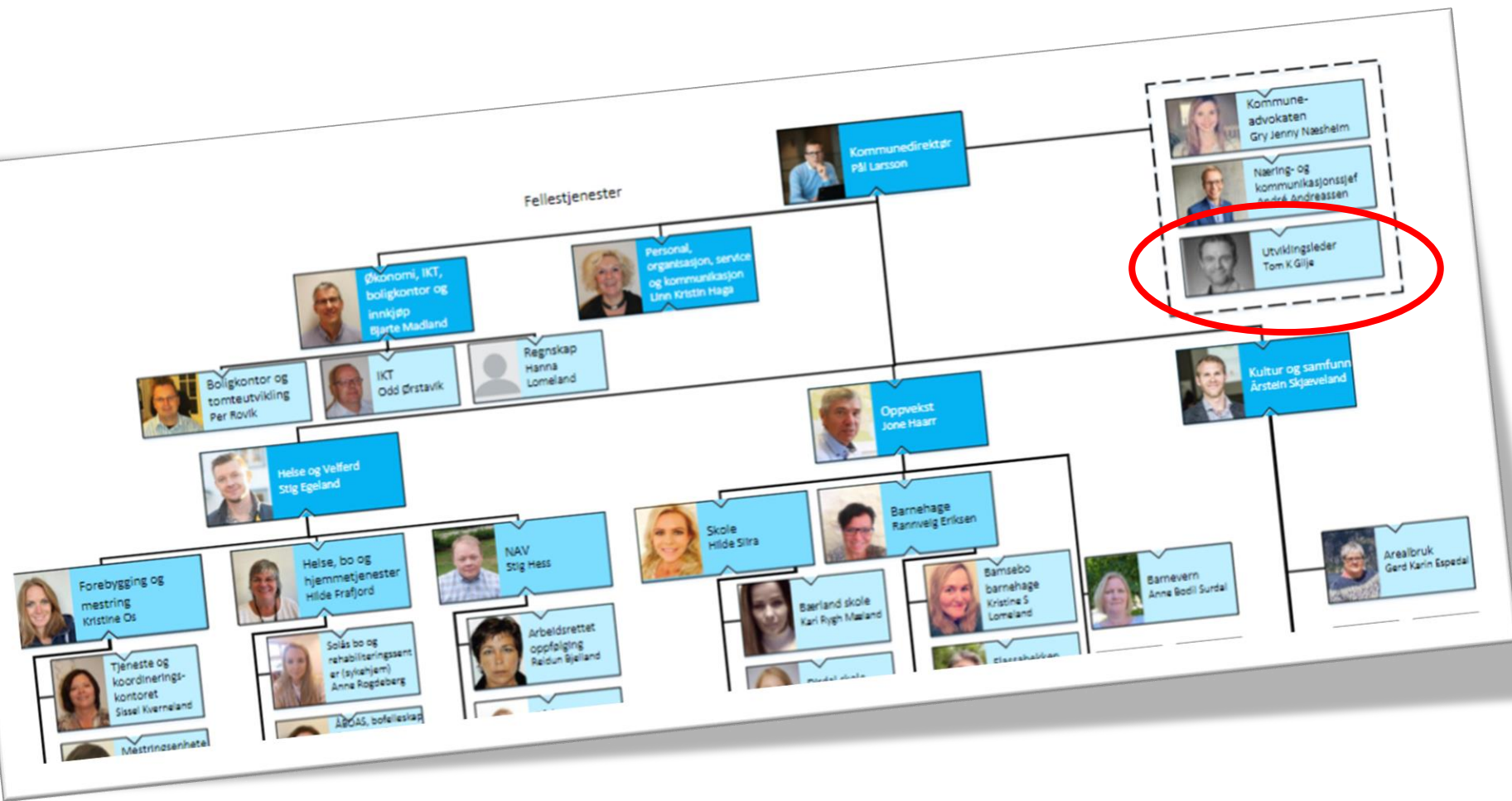




Ålgård nye sentrum

Gjesdal
kommune
Vi strekker oss lenger™





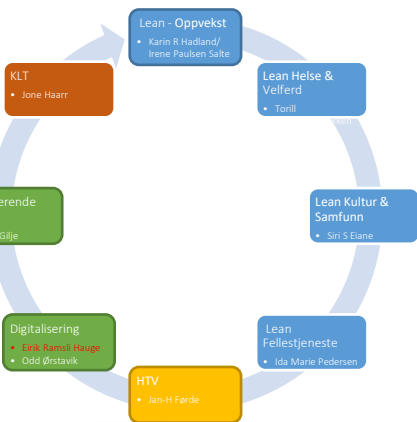
Vår vei mot å bli en lærende organisasjon i Norgestoppen



Fase 1 – Lean opplæring

Fase 2 – Å bli en lærende organisasjon

2011 > 2012 > 2013 > 2014 > 2015 > 2016 > 2017 > 2018 > 2019 > 2020 > 2021 > 2022 > 2023 > 2024 > 2025



Mandat for Utviklingsgruppa i Gjesdal kommune

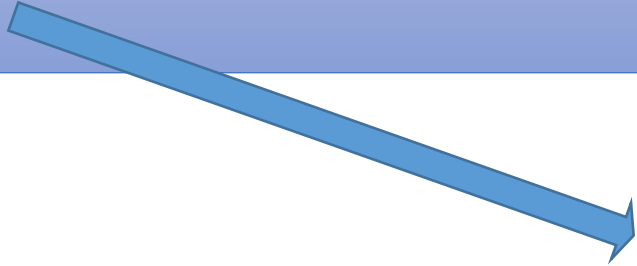
Formål: Utviklingsgruppa skal:

- Være pådriver for utviklings- og endringsarbeid i Gjesdal kommune
- Sikre helhet og sammenheng i dette arbeidet
- Arbeide i tråd med de mål og strategier som er satt i [kommuneplanen 2019-2030](#)

Utvikle Gjesdal kommune til å bli en lærende organisasjon

Overgang til fase 2 – noen tiltak

- Sterkere forankring i Kommunedirektørens lederteam (KLT)
- Lean og systematisk forbedringsarbeid må inn i hverdagen – Hvordan?



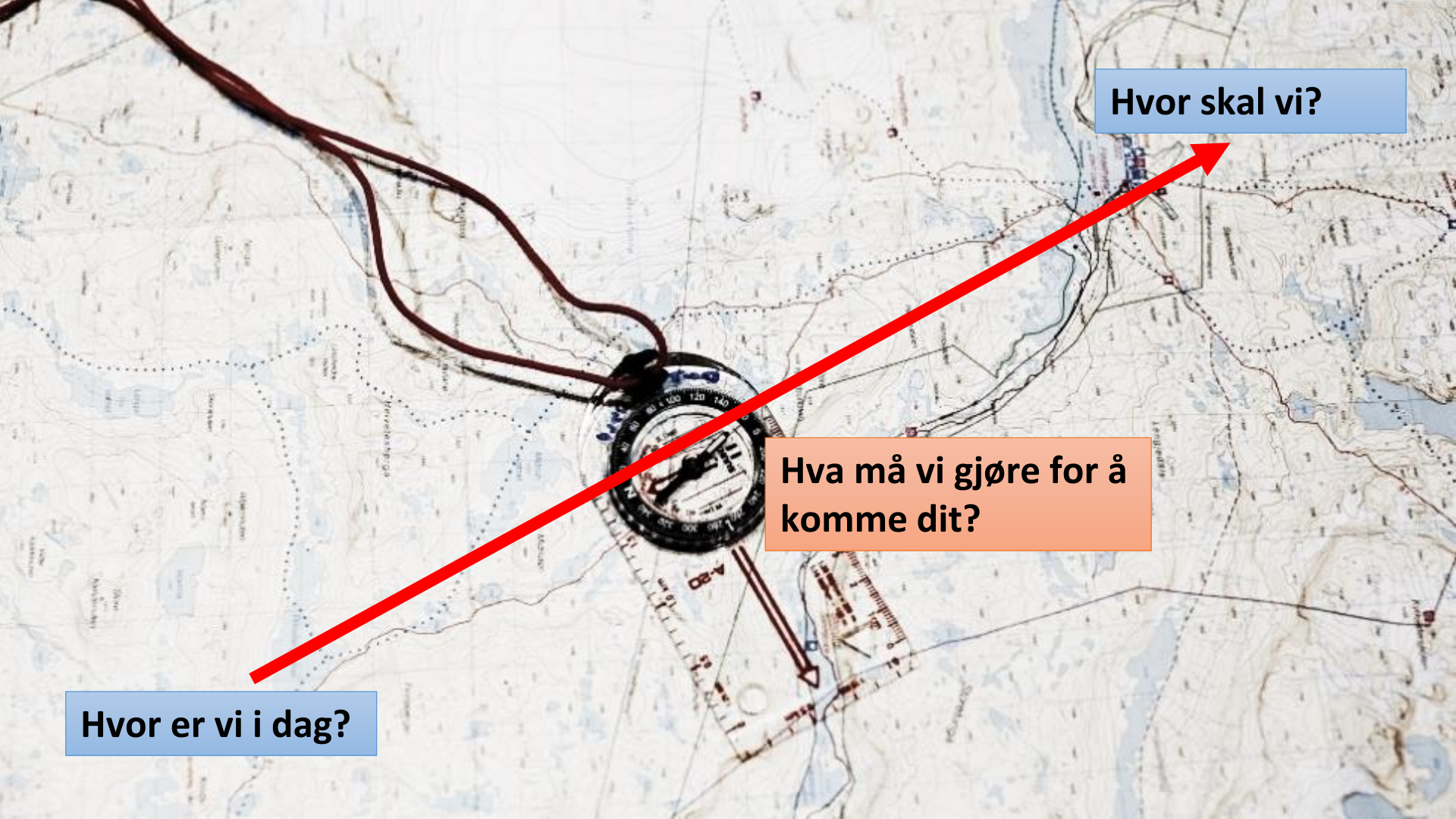
- a) Målarbeid - En levende kommuneplan «Masterplan»
- b) Operative møter standardiseres
- c) Økt fokus på endringsledelse
- d) Gjesdallederen – lederutviklingsprogram



Masterplanen - målsetting



- 1) Skape økt kvalitet, helhet og sammenheng i våre tjenester?
- 2) Bygge en lærende organisasjon gjennom sterkere forankring i kommunedirektørens lederteam
- 3) Kommuneplanen skal bli et levende dokument

A topographic map showing contour lines, rivers, and various geographical features. A compass is placed on the map, with its needle pointing towards the top. A red arrow originates from the bottom left and points towards the top right, passing over the compass. Three text boxes are overlaid on the map: a blue box at the top right, an orange box in the center right, and a blue box at the bottom left.

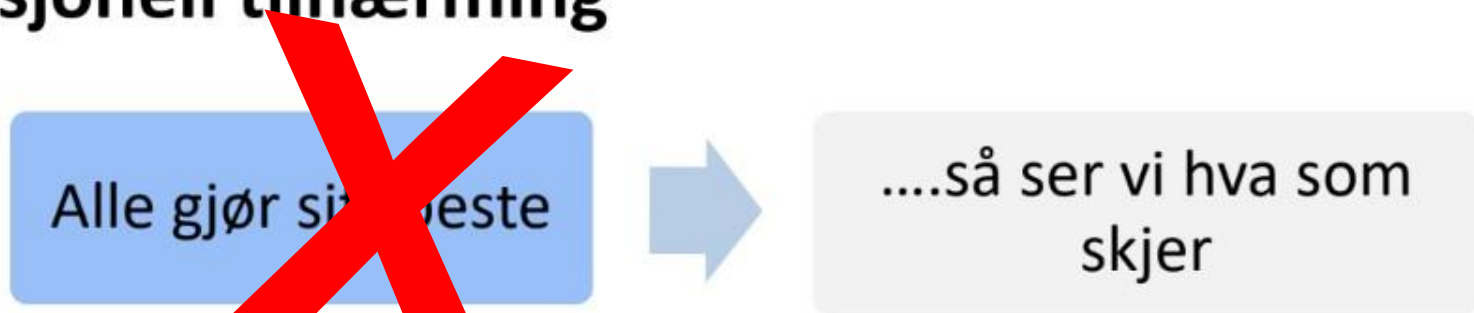
Hvor skal vi?

Hva må vi gjøre for å komme dit?

Hvor er vi i dag?

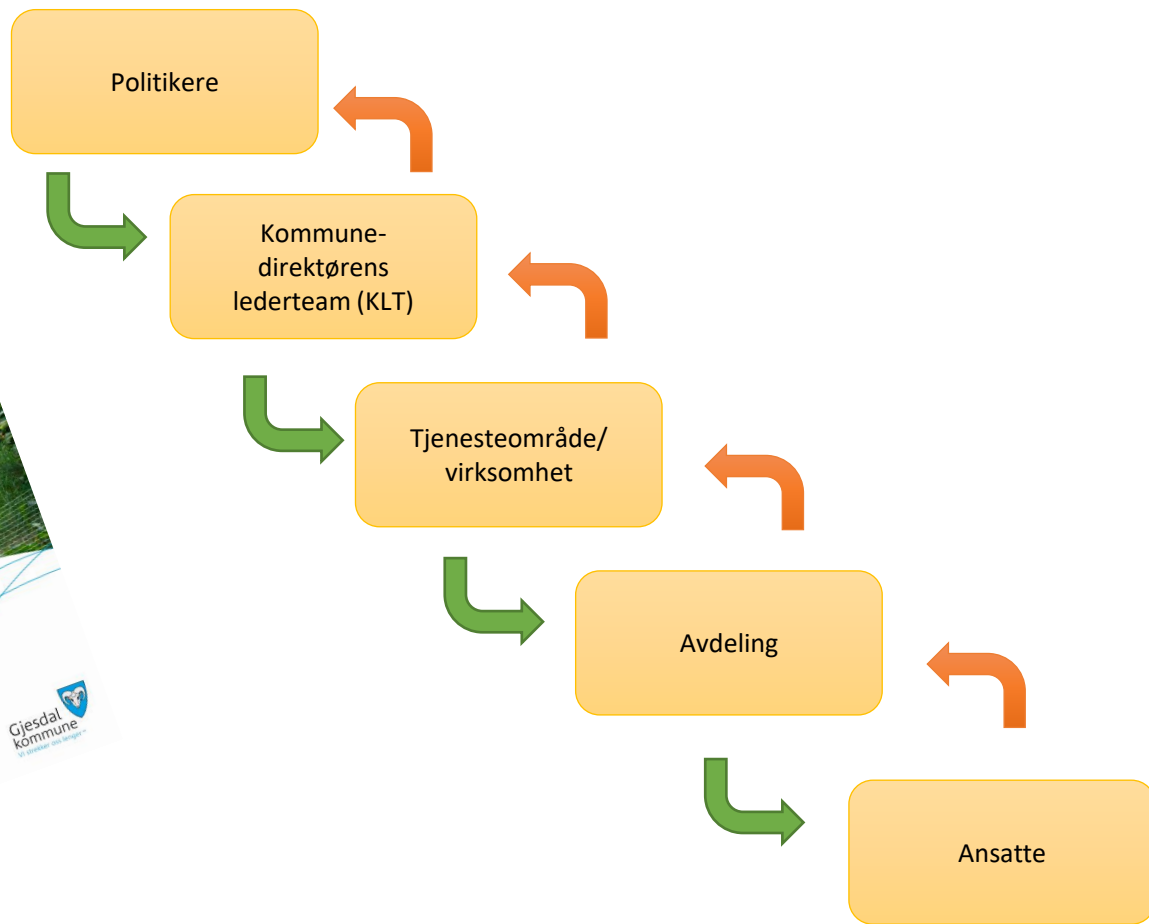
Kulturendring

- Tradisjonell tilnærming



- Ny tilnærming – sette seg mål





Kommunestyret har vedtatt 3 prioriterte satsingsområder i kommuneplanen:

1. **Folkehelse**
2. **Attraktive lokalsamfunn**
3. **Tidlig og helhetlig innsats for barn og familier**

Folkehelse (basiskvalitet)

En trygg og bærekraftig kommune for mennesker og miljø og økonomi (Folkehelseperspektivet skal være førende for alt arbeid i Gjesdal kommune. Gjesdal kommune skal jobbe befolkningsretta: det betyr at kommunen skal prioritere innsats og tiltak som når hele befolkninga framfor tiltak som når en snever gruppe eller enkeltpersoner)

Attraktive lokalsamfunn (krevende kvalitet)

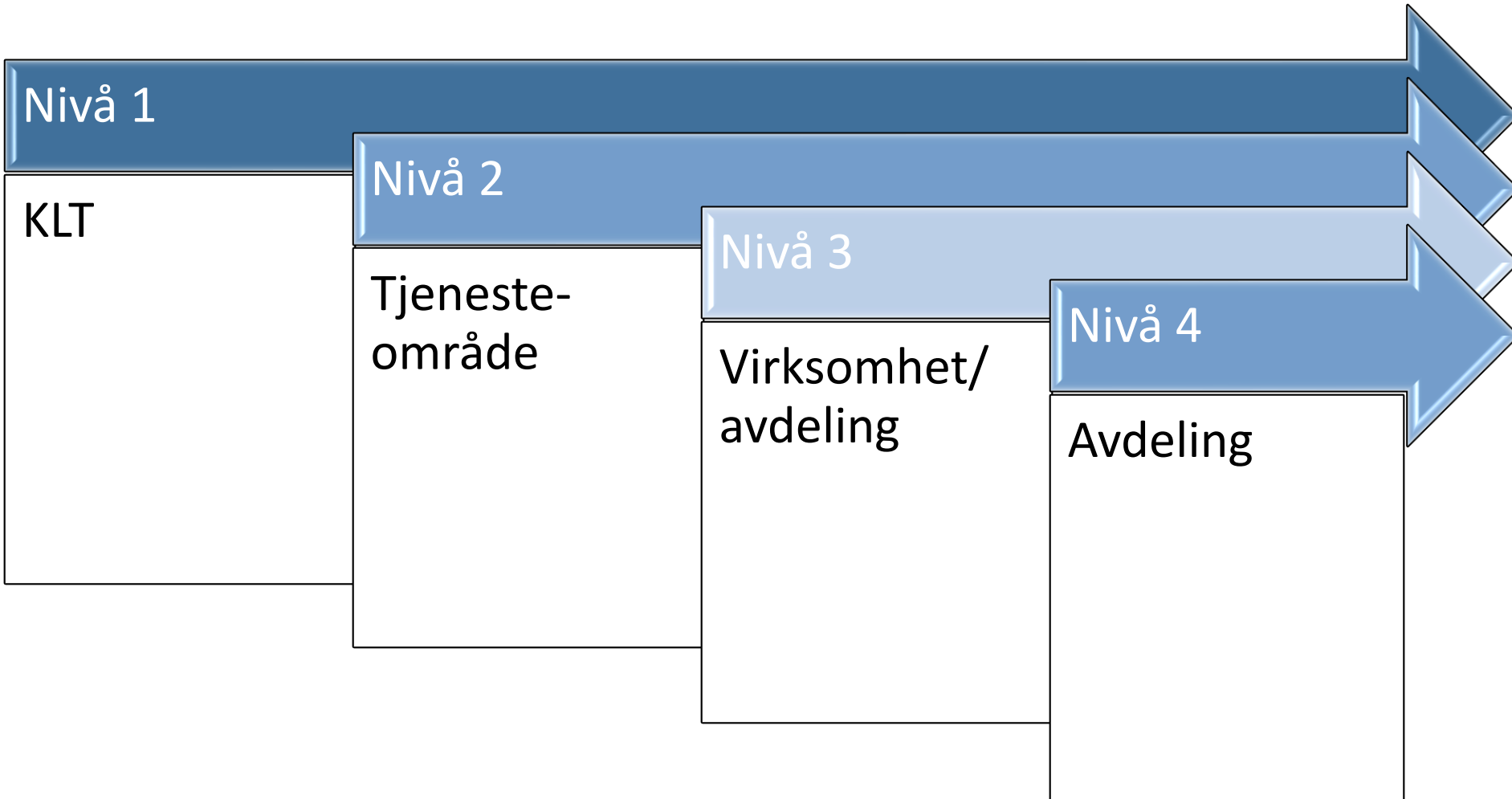
Bosted-, nærings- og besøksattraktivitet: Det skal være godt å bo, besøke og etablere næring i Gjesdal

Tidlig, og helhetlig, innsats for barn og familier (x-faktor)

Gjesdal kommune skal være best i landet på tidlig og helhetlig innsats for barn og familier (nytt forslag til målformulering).

En kommune som skaper ressurser, som holder folk innenfor og hvor barn og unge gis muligheter til livsmestring

Organisasjon/ arbeidsgiver



Nivå 1

KLT

Nivå 2

Tjeneste-
område

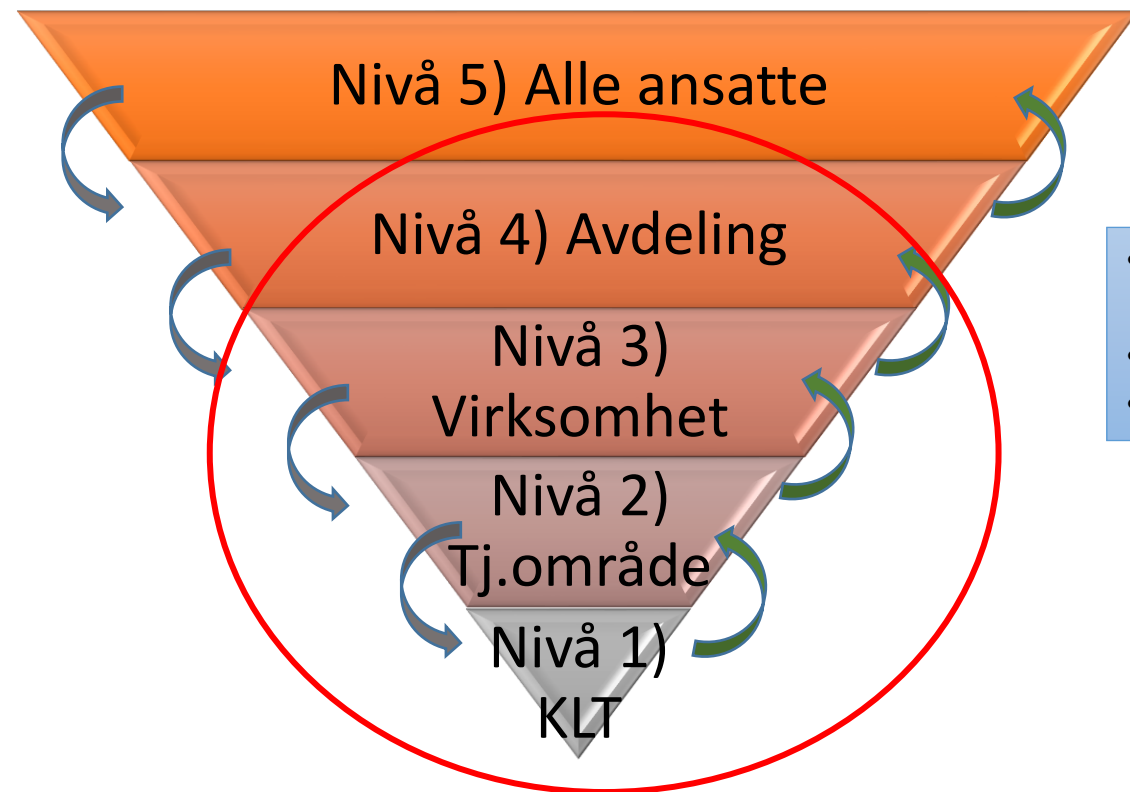
Nivå 3

Virksomhet/
avdeling

Nivå 4

Avdeling

Felles struktur for operative møter



- Gjelder for alle avdelinger på nivå 1-4 (hovedsakelig ledermøter)
- Faste tidspunkt for ukentlige møter
- Kan være både fysiske og digitale

DigiLean

Operative møter – Arbeidsbeskrivelse			
«Drift og forbedringsmøter»			
Tema	Operative møter	Laget av	KLT juni 2021
Gjelder for hvem	Alle ledere	Sist revidert	Utv. gruppa 8. april 2022
Hvorfor/ hensikt	• Effektiv og forutsigbar informasjonsflyt mellom alle ledd i organisasjonen • Bidra til deling og læring på tvers av avdelinger og tjenesteområder • God oppfølging av systematisk forbedringsarbeidet i alle ledd. • Sikre raske avklaringer • Sikre at KLT og alle andre ledergrupper følger opp mål og strategier iht. kommuneplanen		

Det skal avholdes ukentlige operative møter på ledernivå i alle tjenesteområder. Hver ledergruppe kan velge hvordan møtet best skal organiseres i henhold til de 5 punktene ovenfor. Noen velger å følge anbefalte struktur slik den er skissert nedenfor, mens andre gjerne skiller forbedringssakene ut fra det operative møtet.

Forslag til felles struktur og rammer:

- Det settes av 15 – 30 min hver uke til gjennomføring av møtene
- Det opprettes sakliste som også fungerer som referat
- Referatet må inneholde viktige oppsummeringer/ konklusjoner

Fast agenda

- Gjennomgang og oppdatering av saker på forbedringstavla
- Læring og deling
 - Fortid: Deling av feil/ læringspunkter siden forrige møte
 - Nåtid: Hva skjer i dag/ frem mot neste møte?
 - Fremtid: Saker i nærmeste fremtid som vi må være oppmerksomme på?
- Relevante saker fra KLT eller andre
- Styringsdata – når det er aktuelt, presentere relevante KPI-er
 - Kan eventuelt legges til ledermøtene
 - Tilgang f.eks via PowerBI

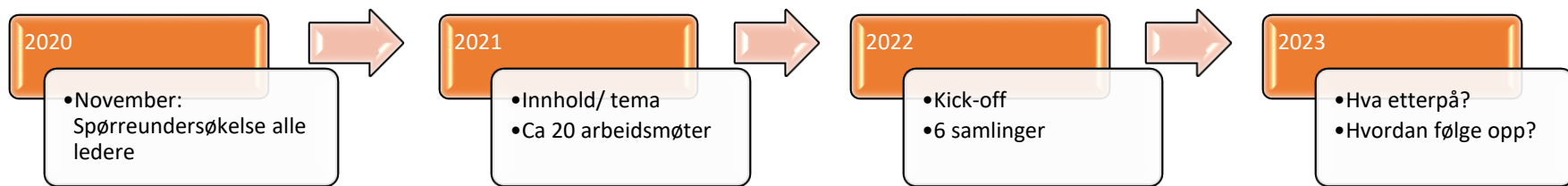
Andre tips

- [AB for gode møter i Gjesdal](#)
- Anbefaler at møteledelse går på rundgang
- Opprett venterom:
 - Det opprettes et «venterom» hvor alle deltakere på forhånd kan melde inn saker
 - I ordinære forbedringssaker meldes inn via forbedringstavla
 - Møteleder prioriterer hvilke saker fra venterommet som tas inn i møtet og hvilke saker som eventuelt kan settes opp på en «[løseliste](#)»
- Opprett [løseliste](#) (saker til informasjon)

Gjesdallederen

Lederutviklingsprogram 2022

Lederutviklingsprogram - innhold

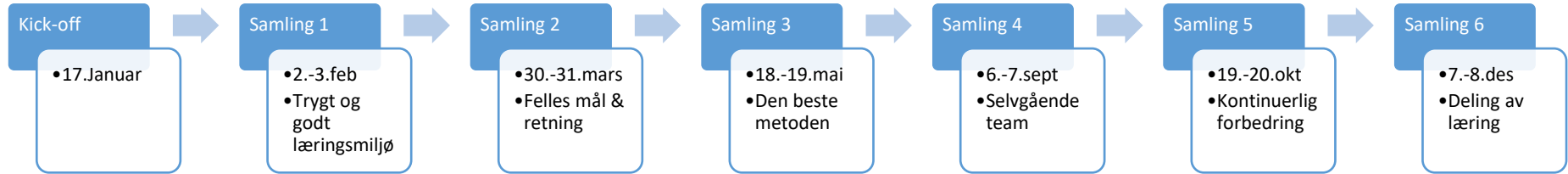


• Modell/ rammeverk

1. **LOS-speil**
2. Jeg som leder/ lederrollen
3. Kommunikasjon
4. *Prosessledelse*



Tidsplan



- Hver samling er på en hel og en halv dag
- Det må i tillegg beregnes tid til for- og etterarbeid mellom hver samling

Mål for lederutviklingsprogrammet

- Utvikle en felles lederkultur
- Skape felles mål og retning for hele organisasjonen
- Gi ledere bedre ferdigheter/ økt kompetanse
- Utvikle gode felles arenaer for samhandling på tvers

«Gjesdal kommune skal være blant de fremste lærende organisasjonene i landet innen 2026»

Kommuneplanen

Masterplan

Årlig oppdatering av mål og KPI'er

Nivå 1 → nivå 3 og 4

Intern kontrakt

Overordnet plan for enheten

Offentlig dokument

Velge ut 2-4 utviklingsmål

Lederoppfølging (versjon 1)

Ledersamtale

Del 1) Gjennomgang resultat (KPI'er)

Del 2) Deg som leder

Velge ut 2-4 utviklingsmål

Lønnssamtale

Alle har rett på årlig samtale

Men i praksis kun ved forhandlinger

Jeg-plan

Personlige mål legges inn

«Jeg-plan»

- Rammeverk for systematisk lederutvikling
- Læringslogg
- Utgangspunkt for deling og læring
- Fokus på deg som leder
 - Du og din lederrolle
 - «Under my Command»
- Kobling mot ledersamtalene

Tom K Gilje (Jeg-plan)

Mål: Å bli en bedre leder...

Eier: Tom Kenneth Gilje

Deltakere: Anne Gro Håland, Hilde Hjørsvik, Ida Marie Pedersen, Jane Merene Jonassen, Pål Larsson, Siri Alice Sægtrov Eiane, Tom Kenneth Gilje

Version: 1

Opprettelsesdato: 29. nov. 2021

Sist endret: 10. mai 2022

 **Gjesdal kommune**

Min lederrolle (bakgrunn, utfordringer, tema)

17 år som skoleleder/ rektor. Leder i dag Utviklingsgruppa - inkl mange ulike arbeidsgrupper...
Kun personalansvar for 1 person pr i dag. Har 2 overordnede (Linn K personal, Pål faglig, Hilde).
60% fellesjenester (100% DigRogaland) - 40% skole

Ønsket situasjon og mål

- Bli flinkere til å ansvarliggjøre og myndiggjøre.
- Bli flinkere til å verdsatte/ støtte -> relasjonell ledelse/ verdsettende ledelse
- Bli mer bevisst på rest bruk av tiden. Prioriterer jeg rett i dag -> fokus på hjelp til selvhjelp? når slippe taie?

Nåsituasjonen - Dette synes jeg med som leder. Dette synes jeg er utfordrende.

Minne utfordringer	Mine utfordringer
Har strukturer og oversikt Tenker langsiktig Tydelig	Å se den enkelte i hverdagen Utlåmodig - kan bli ufin/ krass Ikke flink nok til å delegere Bli bedre til å lytte Bli bedre til å håndtere kritikk (ikke gå i forsvar)
Fra personlighetstest: De fleste områder innenfor normalen Høy på planmessighet, orden, pliktrettskap og selvdisiplin	Fra personlighetstest: Kan muligens virke for kald og rasjonell (pga lite følelser og lav på impulsivitet) Kan være vanskelig å begeistre/ tenne på ideer der og da...

Årsaksanalyse

- Konfliktløsning - redd for såre
- Tydelig med likevel utydelig
- Ikke flink til å si nei. Vil hjelpe alle mest/ best mulig
- Kontrollbehov
-> passer godt til personlighetstest
- "høy på føyelighet"
- planmessighet = kontrollbehov? (vanskelig for å delegere)
- Redd for å bry andre?

Problemløse

Være en energipåfyller -> Gjøre andre gode
- Disse 2 kan også kompensere for litt manglende følelser/ engasjement på personlighetstest
- Være obs på ikke være for "føyelig" -> les utydelig
- Bedre på å slippe kontroll (delegere)

What	Why	Who	Due date	Status	Priority
10 sekunder ekstra ...			30. mar. 2022	☐	
Bruke navn konsekvent			30. mar. 2022	☐	
Quiet - være obs på de som naturlig ikke tar så mye plass ...			30. mar. 2022	☐	
Møtledelse ...				☐	
Finne en kritisk venn				☐	

Hvordan sikre "ny beste praksis"

Oppdatere A3'en minst 2 x 6 ganger i/a 2022
Jobbe mot at personlig A3 bli en del av lederavtalene fom 2023



KOMMUNE 1.0

Kommunen bestemmer
"ovenfra-og-ned".



KOMMUNE 2.0

Brukeren bestemmer.
"Kommunen bærer deg gjennom livet".



KOMMUNE 3.0

Vi bestemmer sammen.
"Hva skal vi få til i fellesskap i dag?".



Det handler ikke om å jobbe hardere,
men å jobbe smartere!