



Saksframlegg

Plan for forsterket samhandlingskvalitet

Utv.saksnr	Utvalg	Møtedato
46/17	Formannskapet	10.05.2017

Rådmannens forslag til vedtak:

Formannskapet slutter seg til planen fra arbeidsgruppen og gjennomfører tiltakene som beskrevet i saksframlegg og i vedlegg fra Institutt for medskapende ledelse.

Bakgrunn for saken:

Det har vært kjent at forutsetningene for ledelse og godt samarbeid i organisasjonen en tid har hatt dårlige betingelser. Formannskapet gjorde i møte 17.1.17 følgende vedtak:

Formannskapet godkjenner bruk av ekstern konsulent for å styrke forutsetningene for samarbeid i organisasjonen. Arbeidsgruppen har bestått av kommunalsjef for oppvekst Jon Wergeland, kommunalsjef for teknisk Torkjell Tofte, Bjørn Egeli (Ap) Tom Løchen (H). Det nedsettes en arbeidsgruppe av de samme som planla de første samlingene. Bjørn Egeli (Ap) byttes ut med Paul Magne Lunde (Ap). Arbeidsgruppen lager en plan for videre arbeid i samarbeidsprosjekt i samarbeid med ekstern prosessveileder.

Arbeidsgruppen har sammen med ekstern prosessveileder utarbeidet fire konkrete tiltak for bedre kommunikasjon, forsterket tillit og økt rolleforståelse ut fra den ansvarsdeling kommunestyret har vedtatt for organisasjonen.

Saksutredning:

Beskrivelse av de ulike tiltakene følger i vedlegg fra Institutt for medskapende ledelse (vedlegg 1). Arbeidsgruppen anbefaler at alle de fire tiltakene gjennomføres i løpet av 2017.

Eksterne prosessveiledere har, etter forespørsel fra arbeidsgruppen, gjennomført trepartssamtaler med rådmann/ ordfører. I den grad ordfører/ rådmann vurderer det hensiktsmessig fortsetter de veiledningen eller selv foreslår tiltak som styrker deres arbeidsrelasjon.

Lederutviklingsprogrammet «Klart lederskap» bør gjennomføres før sommeren 2017. Gjennom dette vil deltakerne bli kjent med, trene på og etablere en modell for samarbeid som hjelper til for å løse ulike samarbeids- og beslutningsprosesser ledelsen i Søgne kommune skal håndtere. Riktig målgruppe for tiltaket, slik arbeidsgruppen sammen med ekstern prosessveileder

vrurderer det, vil være ordfører, varaordfører, utvalgsledere (plan og miljøutvalg/ tjenesteutvalg), gruppeledere for politiske partier og rådmannen med sin ledergruppe. Totalt vil det utgjøre sytten deltakere på kurset. De fire dagene som foreslått i vedlegget under «klart lederskap» er meldt til deltakerne, med forbehold om formannskapetets godkjenning.

Det tredje tiltaket er å videreføre dialogen som ble startet i Lyngdal og trekke elementer fra «klart lederskap» inn i folkevalgtopplæringen. Arbeidsgruppen anbefaler at en ny kurssamling for medlemmer i Kommunestyret og rådmannens ledergruppe gjennomføres i løpet høsten 2017. Ordfører beslutter dato for folkevalgtopplæring som passer med øvrig aktivitet denne høsten.

Det fjerde utviklingstiltaket som anbefales fra arbeidsgruppen og prosessveileder er å etablere en løpende? utviklingsarena. I møte 16.2.17 gjorde Kommunestyret følgende vedtak:

Kommunestyret tar redegjørelsen til orientering. Kommunestyret legger til grunn at all saksbehandling skal foregå i møter som faller inn under kommunelovens definisjon av et møte. En legger videre til grunn at også den fremtidig uformelle dialog mellom politisk og administrativt nivå gjennomføres på en slik måte at den ikke faller inn under kommunelovens definisjon av et møte.

Utviklingsarenaen må sikre at oppmerksomheten holdes på samarbeidsrelasjoner og ferdigheter fra kurset «klart lederskap» og gjennomføres slik at dialogen ikke faller inn under kommunelovens definisjon av et møte. Deltakere på kurset om «klart lederskap» vil være målgruppe for invitasjon til utviklingsarenaen og det er frivillig om en vil delta. Ekstern prosessveileder tilrår at det planlegges jevnlig møtepunkt, for å dele og drøfte erfaringer og utfordringer knyttet til ledelse i Søgne kommune. For at utviklingsarenaen skal finne en god form, bør man bruke denne møtearenaen til fortløpende å følge opp kurset «klart lederskap». Arbeidsgruppen legger til grunn at deltagere i målgruppen kan invitere til møtepunkt ved behov.

Vedlegg

1 Beskrivelser av tiltak fra Institutt for medskapende ledelse

Søgne kommune
v/ Jon Wergeland

Oslo, 28/4 2017

Revidert forslag til videre utviklingsprosess for kommunens toppledelse

Kommunens toppledelse, her forstått som Ordfører og Rådmann, har direkte og indirekte påvirkning for hvordan kommunens øvrige ledelse, herunder både administrativ ledelse, politisk ledelse og samarbeidet dem mellom, fungerer. Det er nå flere signaler som indikerer en økende grad av uro og redusert helhetsforståelse blant lederne for øvrig i kommunen. Det kan være en fare for at den totale ledelseskraften i kommunen, politisk, administrativt og faglig operativt på lokale enheter, ikke trekker i tilfredsstillende samme retning. Med utfordrende samarbeid i kommunens toppledelse og med en rekke uklare grense – og samarbeidsflater er det fare for at det vil utvikle seg en kultur i kommunens ledelsessystem og blant medarbeidere som ikke er forenelig med den kvaliteten man ønsker når det gjelder kommunens tjenester og service. Dette er bekymringsfullt og krever tiltak. Tiltak bør ikke begrenses til å kun gjelde identifiserte roller/personer, men også rettes mot hvordan ledelsessystemet – dvs alle med lederansvar (administrativt og politisk) kan øke evnen til konstruktiv kommunikasjon og samhandling.

Forslag til videre bistand

Ordfører - Rådmann

Det ville være til organisasjonens beste om Ordfører og Rådmann utvikler sitt samarbeid. Trolig krever det både rolleavklaring, forventningsavklaring og forsoningsprosesser på noen særlige tema. Dersom hhv Rådmann og Ordfører finner veiledning og trepartssamtaler hensiktsmessig bør det fortsette, alternativt bør de foreslå hvilke tiltak de har mer tro på, forutsatt at det fortsatt er vilje til å utvikle arbeidsrelasjonen.

Lederutvikling for øvrig

Vi mener at det gjensidige tillitsforholdet mellom toppledere er såpass lavt at det skal lite til for å styrke mistilliten dem imellom og gjennom det rive ned det som forsøkes bygget opp. Dette «smitter» til resten av organisasjonen og gir også de øvrige lederne lite samlet beredskap for å håndtere krevende leder- og/eller medarbeiderforhold og andre krevende saker i kommunen for øvrig.

Det er derfor behov for å øke kompetansen vedrørende hvordan bygge tillitsfulle, robuste og læringsorienterte relasjoner. Det som preger slike relasjoner er at ulikheter oppfattes som kilde til læring og utvikling fremfor til mistillit og konflikt. Denne kompetansen består av et sett med ferdigheter som sammen utvikler partnerskap mellom aktørene. *Partnerskap* kan forstås som en gjensidig forpliktelse ift ønsket måloppnåelse. Det er utviklet et 4 dagers lederutviklingsprogram – **Klart Lederskap** – som gjennom aktiv trening og refleksjon utvikler kompetanse til å skape og opprettholde robuste arbeidsrelasjoner (se vedlegg). Det er vår klare anbefaling at Ordfører og Rådmann, sammen med et utvalg ledere fra politisk og administrativ linje, gjennomfører dette programmet og gjennom det aktivt arbeider med å anvende ferdighetene ervervet til å utvikle gode samarbeidsrelasjoner i kommunen. God lederutvikling er god organisasjonsutvikling bygger felles kultur. Ved gjennomføring av programmet vil vi også rette fokus på noen av de tema som deltakerne må løse for å bedre samarbeidsklimaet i kommunen generelt og mellom enkeltperson/grupper og funksjoner spesielt. Alle problemer og vansker vil ikke bli løst ila 4 dager, men de

gir deltakerne kompetanse i å løse uklarheter og bygge gode arbeidsrelasjoner. Videre gir det lederne et felles begrepsapparat som i seg selv bidrar til klarere kommunikasjon.

Det settes opp program for Søgne kommune på følgende dager: **15 -16 mai + 30. mai og 6. juni**, totalt 4 dager med følgende deltakere; Ordfører med respektive gruppeledere, Rådmann med kommunalsjefer. I sum er dette deltakerne på mandagsmøtet + gruppelederne, totalt 16 personer.

Folkevalgtopplæring

Det ble gjennomført folkevalgtopplæring i Lyngdal medio januar. Den prosessen som ble startet der – eksempelvis i forbindelse med rolleavklaringer, samhandling og kommunikasjon – må ikke stagneres, men videreføres. Det er flere eksempler på at samarbeidet blant de folkevalgte (utover politisk posisjonering) ikke er godt nok. Programmet må detaljeres, men elementer fra *Klart lederskap* og forståelse av hvordan man bidra til kultur/ukultur kan være noen aktuelle tema. Det foreslås derfor en samling for folkevalgte tidlig høst, eksempelvis primo september.

Løpende/jevnlige utviklingsarena

Det ville være en god investering om man etablerer noen faste læringsarena for å dele/drøfte erfaringer og utfordringer knyttet til ledelse i Søgne kommune. Konkret kan dette være et fast, frivillig møtepunkt hvor man stiller etter ønske/behov. Tar man eksempelvis utgangspunkt i ferdighetene fra *Klart lederskap* og anvender disse på konkrete utfordringer, sparrer ift ønsket kultur – eksempelvis med tanke på ledelse, samspill og/eller medarbeidere, vil Søgne utvikle ledelsessystemet og skape en handlingskraftig organisasjonskultur. Disse møtepunktene kan noen ganger være fasilitert av ekstern konsulent, evt med egne spesifikke faglige bidrag. Andre ganger kan de være fasilitert av interne krefter.

Prisstruktur:

Medgått tid til planlegging og gjennomføring av veiledninger, samlinger mv faktureres etter timesats 1650,- eks mva.

Programmet ***Klart Lederskap*** for 16 deltakere koster 172.000.- og inkluderer 4 dagers program, arbeidsbok og fagboken *Klart Lederskap* v/ Gervase Bushe. Reise kommer i tillegg.

Kost og losji mv dekkes av Søgne

Med vennlig hilsen

Claus H Jepsen (s)
Daglig leder/fagansvarlig