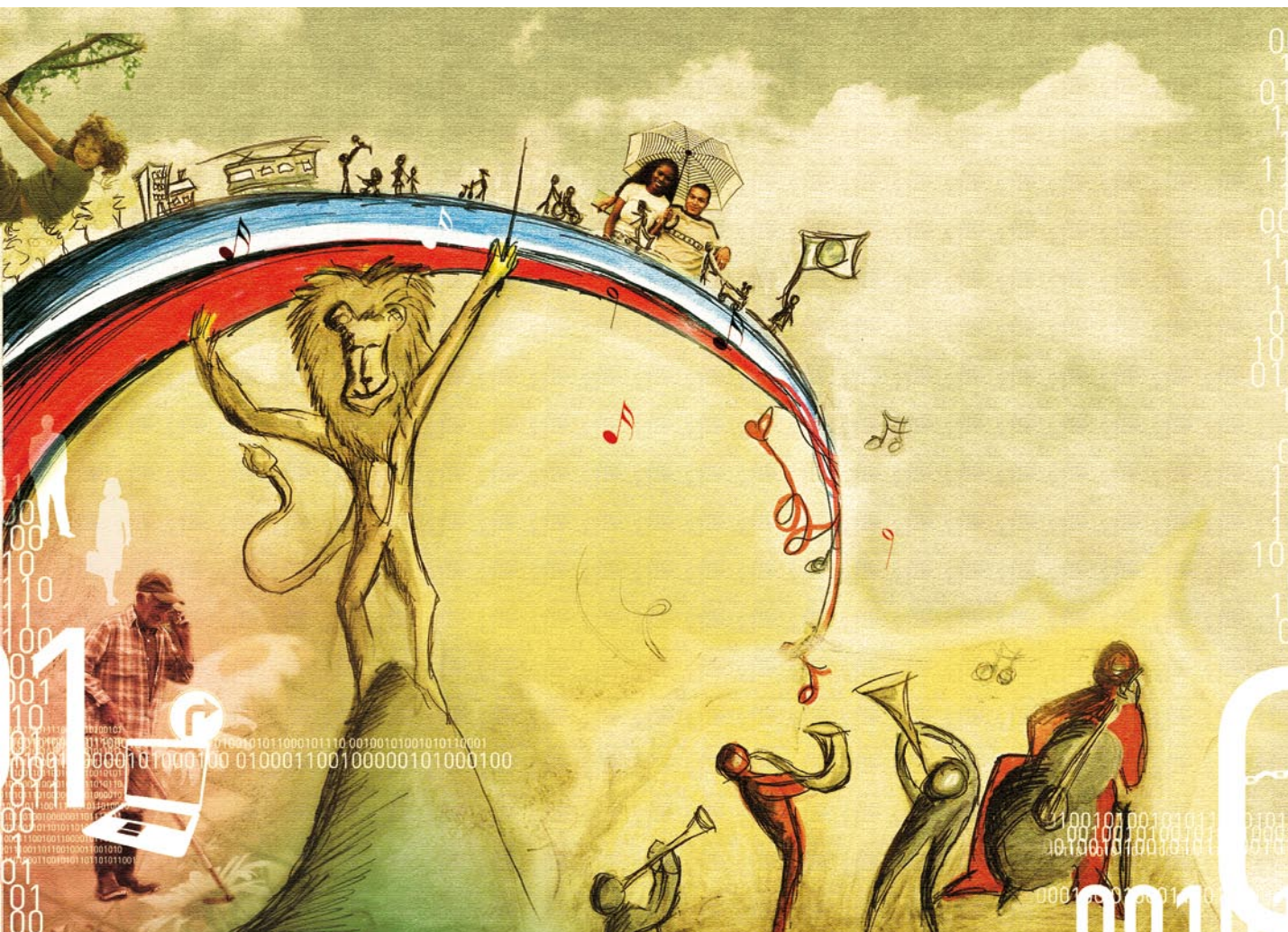




FORNYINGS- OG
ADMINISTRASJONSDEPARTEMENTET

Plattform for ledelse i staten





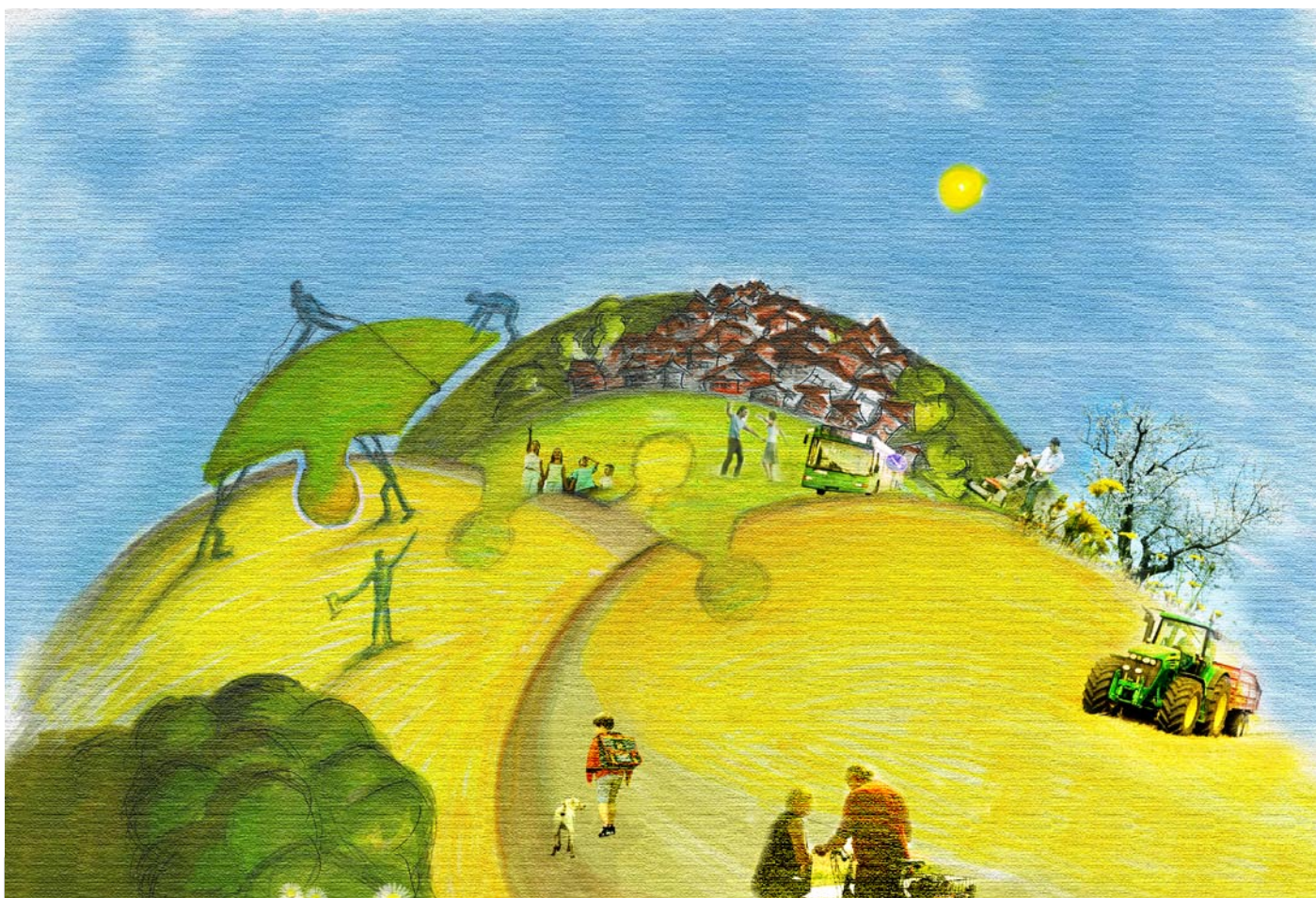
FORNYINGS- OG
ADMINISTRASJONSDEPARTEMENTET

Plattform for ledelse i staten

INNHOLDSOVERSIKT

Om ledelsesplattformen	4
1. Særpreget ved statlig lederskap	6
1.1 Ledelse i staten: Å tjene fellesskapet og forvalte verdier	6
1.2 Ledelse i staten: Å besvare politiske utfordringer	7
2. Fokusområder for utøvelse av statlig lederskap	9
2.1 Mål, resultater og brukerretting	9
2.2 Samarbeid og samordning	10
2.3 Kompetanse, læring og utvikling	11
2.4 Medbestemmelse og medvirkning	12
3. Utvikling av lederrollene i staten	13
Ledelsesplakat	17





Om ledelsesplattformen



Dette dokumentet dreier seg om ledelse i staten. Det henvender seg i første rekke til dem som har et lederansvar i en statlig virksomhet, men også til ansatte, tillitsvalgte og andre som er opptatt av ledelse i det offentlige.

Dokumentet er en plattform som angir basis, rammer og prinsipper for lederskap i staten. Plattformen slår fast at statens ledelsespolitikk må tuftes på statens særpreg, verdigrunnlag og overordnede mål. Regjeringen har bestemt at plattformen skal legges til grunn for lederskap og arbeidet med å utvikle ledelse i staten.

Ledere i staten skal medvirke til å utvikle en sterk og effektiv offentlig sektor som gir innbyggerne gode tjenester, valgfrihet og medbestemmelse. Lederne har et ansvar for å ta miljøutfordringene på alvor og for å se til at offentlig sektor reflekterer mangfoldet i samfunnet. Lederne skal bidra til å fornye offentlig sektor slik at den gir mer velferd og mindre administrasjon, og er mer åpen, tilgjengelig og brukerrettet. Offentlig sektor skal ha ambisjoner om faglig kvalitet, brukertilfredshet, helsefremmende arbeidsmiljø, kostnadskontroll og kontinuerlig kompetanseoppbygging.

Staten vil gi anerkjennelse for godt lederskap som utøves og oppmuntre til fortsatt innsats, men også utfordre ledere til å sette eget lederskap på dagsorden. Dette gjelder ledere på alle nivåer, enten de er i begynnelsen av sin karriere eller har lang leder-

erfaring. Krav og forventninger til lederskap endrer seg og tilsier at ansvar og roller må gjennomtenkes med jevne mellomrom. For å bidra til en slik gjennomtenkning rommer dokumentet en del spørsmål til refleksjon (i grå ramme).

Toppledere og andre ledere i virksomhetene kan bruke plattformen i en prosess med å utforme en lokal lederskapsprofil, både enkeltvis og som gruppe. Utformingen må ta hensyn til lederens rolle, plassering, oppgaver og utfordringer. Plattformen kan brukes i forbindelse med for eksempel lederskapsutvikling, lederrekruttering og introduksjon av nye ledere.

Ledelse er viktig. Effektene av ledelse er imidlertid ikke alltid like synlige. I krisesituasjoner, større omstillinger eller krevende enkeltsaker vil god ledelse ofte være synlig og avgjørende for resultatet. Men også i det daglige er betydningen av god ledelse i staten viktig, fordi

- politiske målsettinger skal gjennomføres til beste for innbyggerne og miljøet i et stadig mer mangfoldig samfunn
- medarbeidere trenger stimulans og støtte slik at deres samlede kompetanse blir brukt i oppgaveløsningen
- det trengs prioriteringsvilje og handlekraft slik at begrensede ressurser kan brukes målrettet og effektivt



Til refleksjon

Ta utgangspunkt i at det overordnede perspektivet på ledelse i staten beskrives på følgende måte:

Ledere i staten skal sammen med medarbeidere bidra til å frembringe resultater til beste for fellesskapet i henhold til politiske prioriteringer og grunnleggende samfunnsmessige verdier.

Hvilke umiddelbare reaksjoner har du på denne beskrivelsen? Hva har dette å si for ditt lederskap?

1. Særpreget ved statlig lederskap

Ledelse dreier seg om å arbeide sammen med ansatte, deres organisasjoner og andre involverte for å skape resultater. Statlig lederskap skiller seg fra annet lederskap fordi staten har en spesiell forankring og et eget mandat i samfunnet.

Staten tilhører fellesskapet og er forpliktet på demokratiske og rettsstatlige verdier uavhengig av hvem som sitter med makten. Staten er samtidig redskap for folkevalgte myndigheter.

1.1 Ledelse i staten: Å tjene fellesskapet og forvalte verdier

Staten er til for innbyggerne. Den opptrer på vegne av fellesskapet, utøver offentlig myndighet og yter visse tilbud og tjenester til innbyggere, næringslivet og øvrig privat sektor.

- Staten har legitim rett til å komme med pålegg overfor enkeltmennesker, offentlige instanser og private organisasjoner
- Staten skal trygge befolkningen og sikre dem grunnleggende rettigheter, som deltakelse i demokratiske prosesser og en rettferdig behandling
- Staten yter ulike tjenester til befolkningen. Noen er rettigheter, andre er tilbud innbyggerne kan benytte. Noen tjenester gjelder alle uavhengig av sosial og økonomisk status, andre retter seg mot særskilte grupper

Staten har sammensatte oppgaver og skal ivareta ulike hensyn. Det gjør statlig lederskap komplekst. Den differensierte staten krever et differensiert lederskap. Lederfunksjoner og lederroller varierer med nivå, rammevilkår, ansvarstyper, kompetansekrav og handlingsrom. Departementene, tilsynene, direktoratene og andre statlige virksomheter er ledd i et politisk-administrativt styringssystem. Samtidig skal staten stå for kontinuitet uavhengig av skiftende politiske ledelser. Dette er premisser for lederskapet i staten.

Forvaltningen bygger på grunnleggende verdier som har sterke røtter i norsk kultur og tradisjon. Mange av disse verdiene er universelle og kommer også til uttrykk gjennom en rekke menneskerettighetskonvensjoner som Norge er bundet av. Disse verdiene kjennetegner god forvaltningspraksis og forvaltningskultur. De skal prege de oppgavene forvaltningen utfører og måten de utføres på.

- Demokratiske verdier er folkestyre, ytringsfrihet, likeverd, deltakelse, medbestemmelse, fellesskapsansvar, brukerorientering og åpenhet
- Rettsstatsverdier er legalitet (det vil si at myndighetsutøvelse krever lovhjemmel), nøytralitet, likebehandling, rettferdighet, forutberegnelighet og kontradiksjon (det vil si muligheten for forsvar eller uttalelse når noen er berørt av en sak)



Forvaltningsverdier over landegrensler

Norge deler mange av forvaltningsverdiene med andre land. I en undersøkelse av kjerneverdiene i 28 EU-land og søkerland i 2006 ble følgende verdier nevnt oftest: Rettsstatsprinsippet, upartiskhet/objektivitet, åpenhet, fagekspertise, aktsomhet (duty of care) og ansvarlighet (accountability).

Staten forvalter fellesskapets eiendeler og ressurser, og ledere i staten må se til at disse forvaltes forsvarlig, blir godt ivaretatt og effektivt utnyttet. Innbyggerne skal kunne kjenne seg trygge på at ressursene brukes i samsvar med politiske mål. Dette setter spesielle krav til lederne om varsomhet og uegen nytte. Dette er viktig for statens legitimitet og om-dømme i befolkningen.

Ledere i staten har et ansvar for å videreutvikle demokratiet i arbeidslivet både fordi det er rettferdig og fordi det er effektivt. Ledere og medarbeidere skal jobbe sammen for å løse oppgaver til beste for innbyggere, brukere og klienter. Statlige ledere skal legge til rette for representativ medbestemmelse i henhold til avtaleverket og individuell deltakelse fra medarbeidernes side. Medarbeidere skal respekteres og involveres slik at deres samlede kompetanse blir utnyttet til å skape resultater av god kvalitet. Ledere må delegerer oppgaver, veilede og følge opp medarbeiderne, og samtidig angi en tydelig retning og stille krav til resultater. De ansattes organisasjoner skal møtes som likeverdige og med respekt.

Ledere i staten skal synliggjøre, uttrykke og realisere forvaltningsverdiene. Av og til kan det være en spenning mellom dem. Ledere må derfor balansere settet av forvaltningsverdier på en bevisst måte, for eksempel hensynet til faglighet og kvalitet på den ene siden og effektivitet på den andre.

Noen viktige lover, avtaler og regler for statlige virksomheter og deres ledere

- Forvaltningsloven
- Offentlighetsloven
- Arbeidsmiljøloven
- Tjenestemannsloven
- Lov om offentlige anskaffelser
- Hovedtariffavtalen
- Hovedavtalen
- De etiske retningslinjene i staten og eventuelle lokale etiske retningslinjer



Til refleksjon

Hva er de viktigste verdiene i utøvelsen av ditt lederskap?

Merker dine medarbeidere at disse verdiene er viktige for deg, og hvordan?

Er det noen dilemmaer mellom hva du synes er viktig og de forventningene du stilles overfor som statlig leder?

1.2 Ledelse i staten: Å besvare politiske utfordringer

Statlige ledere stilles overfor mange og store forventninger – fra innbyggerne som offentlig sektor skal betjene, fra egne medarbeidere og fra Stortinget og regjeringen som landets øverste politiske ledelse. Staten skal bidra til å virkeliggjøre visjoner, ideer og solidaritet på måter som ligger utenfor det som den enkelte, bedriftene eller markedet kan klare. Men dette forplikter. Staten må opptre på rett måte og være et forbilde. Ledere skal være pådrivere for å oppnå resultater. Staten ønsker ledere som utvikler offentlig sektor slik at den

- gir innbyggerne gode og brukerrettede tjenester, med vekt på åpenhet, valgfrihet, medbestemmelse og kvalitet
- ivaretar hensynet til rettssikkerhet og faglig forsvarlighet i saksbehandling
- bidrar til effektivitet gjennom velfunderte prioriteringer, formålsrettede virkemidler, god ressursutnyttelse og kostnadskontroll

- bidrar til kontinuerlig forbedring og utvikling av egen virksomhet gjennom egnede styrings-systemer og en god organisasjonskultur
- bidrar til et bærekraftig og helsefremmende arbeidsmiljø, utviklende arbeidsoppgaver og kontinuerlig kompetanseoppbygging
- er en ansvarlig forbruker som etterspør miljøvennlige varer og tjenester
- er ansvarlig samfunnsaktør med høy etisk standard i all sin virksomhet
- sikrer mangfold og bred kompetanse ved å rekruttere arbeidskraft fra grupper som ikke alltid slipper like lett inn i arbeidsmarkedet

Statsforvaltningen er redskap for folkevalgte politiske myndigheter. En del ledere i statsforvaltningen skal gi råd og veiledning til politikerne. Ledere i staten skal lojalt gjennomføre politikken når beslutningene er fattet. Samtidig skal ledere sørge for at beslutninger er forankret i faglig og rettslig holdbare vurderinger, og de skal også ta hensyn til både dagens og morgendagens innbyggere. Disse to hensynene kan komme på kollisjonskurs med hverandre. Det som kan gi politisk gevinst på kort sikt kan gjøre det vanskelig å oppnå langsiktige politiske mål.

Statlige ledere har plikt til å synliggjøre slike konflikter overfor politikerne. Lederne skal foreta kritiske analyser, reise konstruktive motforestillinger, utrede alternative løsninger og foreta faglig holdbare konsekvensvurderinger. Statlige ledere må ha mot. Kravet til lojalitet skal ikke binde ledere på en måte som krenker faglig integritet eller hensynet til opp-



Til refleksjon

- ✓ Hva særpreger det å være statlig leder?
- ✓ Hva skiller statlige ledere fra ledere i private virksomheter? Hva er de viktigste likhets-trekkene?
- ✓ Hvilke forpliktelser har du overfor innbyggerne? I hvilken grad påvirker dette din lederrolle?
- ✓ Hvilke utfordringer opplever du mest påtrengende i din jobb som statlig leder?
- ✓ Som leder vil du ha lojalitetsforpliktelser til blant annet politisk ledelse, til medarbeiderne og til innbyggerne. Hvordan avveier du de ulike lojalitetsforpliktelsene i forhold til hverandre?

lyste og kunnskapsbaserte beslutninger. Ledere har ansvar for at alle ansattes ytringsfrihet ivaretas innenfor rammen av de etiske retningslinjene for statstjenesten og varslingsrutiner i virksomheten.



2. Fokusområder for utøvelse av statlig lederskap

Første del av plattformen har sett ledelse i staten i sammenheng med de overordnede verdier og hensyn som kjennetegner statsforvaltningen i et velutviklet demokrati. Nedenfor er det utdypet noen områder som er sentrale i alt statlig lederskap.

2.1 Mål, resultater og brukerretting

Lederen skal sikre gode resultater og nå mål innenfor eget ansvarsområde. Prinsippene for mål- og resultatstyring er fastlagt i statens økonomireglement. Systemet er godt innarbeidet i statsforvaltningen og har bidratt til å gi økt handlingsrom for ledelse innenfor gitte mål- og resultatkrav.

Mål- og resultatstyringen har skjerpet oppmerksomheten rundt resultater og har etter alt å dømme gitt større effektivitet og bedre måloppnåelse, i første rekke innenfor den enkelte etat. Offentlig forvaltning kjennetegnes samtidig av lange og komplekse verdikjeder, ofte konflikt mellom ulike målsettinger, og resultater som sjelden kan måles etter enkle kriterier. God informasjonsflyt, kunnskapsoverføring og samordning er nødvendig i alle faser og deler av statsforvaltningen. Bedre sammenheng på tvers av etatsgrenser og forvaltningsnivåer vil kunne bidra til mer effektiv bruk av ressurser og bedre måloppnåelse.

Lederne har ansvar for å oversette overordnede mål til egen virksomhet, utnytte egne ressurser effektivt og fordele oppgaver slik at resultatene bidrar til å oppfylle målene. Tildelingsbrev, lederkontrakter og den løpende styringsdialogen skal bidra til at fullmakter og resultatansvar blir tydelig. Ressursbruk og resultater skal dokumenteres. Ledere skal sørge for at effekten av ulike handlingsalternativer blir belyst. Det er et nødvendig grunnlag for politiske beslutninger.

Virksomheter med direkte kontakt med brukere og innbyggere får kunnskap om hvordan statlig virkemiddelbruk påvirker den enkelte, næringslivet og andre deler av samfunnet. Ledere skal sørge for at slik kunnskap hentes inn og blir brukt i egen virksomhet, og skal bidra til at denne kunnskapen innvirker på utformingen av de overordnede ramme-

betingelsene. I mange tilfeller må ulike behov og hensyn veies mot hverandre, for eksempel når det gjelder fordeling av knappe goder eller utøvelse av offentlig myndighet. Ledere har et særskilt ansvar for å håndtere dilemmaer og motstridende hensyn.

Bruken av IKT har endret global arbeidsdeling, verdenshandel, bedriftsorganisering, effektivisering og tjenestetilbud. Muligheter knyttet til IKT må fortsatt utnyttes i offentlig sektor. Det er en lederutfordring å se og følge opp disse mulighetene.

Ledere i staten

- sikrer resultater i tråd med overordnede mål for egen sektor, men ivaretar også sektorovergripende mål og hensyn
- sørger for god styringsdialog og bidrar til å få fram kunnskap om effektene av ulike virkemidler
- bidrar til god samhandling mellom forvaltningsnivåene
- bidrar til at statens virkemidler og språkbruk blir bedre tilpasset brukeres ulike behov, og samtidig sørger for at ulike hensyn avveies
- utformer aktivt egen lederrolle og eget handlingsrom innenfor gjeldende rammer, i dialog med overordnede, lederkollegiet, medarbeidere og tillitsvalgte
- arbeider aktivt med å utnytte IKT i effektivisering og i utvikling av tjenestetilbudet



Til refleksjon

- ✓ Hva er de viktigste utfordringene i din virksomhet når det gjelder prioritering av mål og oppgaver innen de gitte ressursrammene?
- ✓ Hva er styrkene og svakhetene ved mål- og resultatstyringen i din virksomhet? Bidrar den til å klargjøre ditt handlingsrom som leder?
- ✓ Opplever du i dag begrenset handlingsrom? Hva kan i så fall endre dette?

2.2 Samarbeid og samordning

Ledere i statsforvaltningen deltar i omfattende samarbeid både innen forvaltningen og med instanser utenfor forvaltningen. Samarbeidet er dels formalisert og strukturert og dels uformelt og ad hoc-preget. En rekke verktøy og mekanismer anvendes for samordning i sentralforvaltningen, blant annet gjennom klargjøring av budsjettproposisjoner, lovforslag og meldinger til Stortinget. Også mellom ytre etater er det etablert mange former for samarbeid og samordning. Likevel er det stadig behov for å forbedre samarbeidet og styrke samordningen. Den hierarkiske oppbygningen av statlig forvaltning skaper ryddige forhold oppover til politikere, innad i virksomheten og utad mot samfunnet. Oppmerksomheten kan imidlertid rettes for ensidig mot egen organisasjon og egen sektor. Resultatet kan bli både sprik mellom sektorer, dobbeltarbeid og tjenester som ikke er tilpasset brukerne.

Virksomhetsspesifikk mål- og resultatstyring bidrar til å forsterke behovet for mer direkte kontakt og samordning mellom virksomheter og etater. Nye saker og krav til oppgaveløsning på tvers av godt etablerte fag- og etatsgrenser kan medføre nye organisasjons- og samhandlingsmønstre. Informasjons- og kommunikasjonsteknologi får stadig større betydning for oppgaveløsningen, for samarbeids- og kommunikasjonsforhold, og for videreutvikling av tjenestetilbudet.

Staten vil utnytte og forbedre de samordningsmekanismene som finnes innenfor statsforvaltningen og stimulere til å anvende nye metoder for samhandling internt i virksomhetene og mellom ulike deler av forvaltningen. Forvaltningen skal preges av en løsningsorientert samarbeidskultur og felles lagånd. Dette er i særlig grad nødvendig for å håndtere de store utfordringene knyttet til miljø- og klimaspørsmål, samt andre områder som bare kan håndteres gjennom felles innsats.

Samlet sett krever dette ansvarlige, tydelige og modige ledere som går foran og bidrar til dialog, sammenheng og samordning også på tvers av etater og forvaltningsnivåer.

Ledere i staten

- avklarer ansvarslinjer, oppgavefordeling og kommunikasjonsformer slik at det fremmer samarbeidet og sikrer hensiktsmessig samordning
- bidrar til å forebygge og løse konflikter, og anvender incentiver som fremmer kommunikasjon, samarbeid og fornuftig koordinering på tvers
- fremmer lagånd og faglig ekspertise som drivkraft til økt samarbeid med andre statlige eller private institusjoner
- ser ut over egen virksomhet og sørger for samordnet tilpasning til internasjonale forpliktelser
- bruker mulighetene innen IKT og sørger for at drift og kompetansebygging på IKT-området blir ivaretatt
- utnytter alternative organisasjonsløsninger slik at fleksible og oppgaveorienterte arbeidsformer kan brukes der det er hensiktsmessig



Til refleksjon

- ✓ Lag et kart over dine viktigste samarbeidsrelasjoner
- ✓ Hvem samarbeider du godt med og hvorfor?
- ✓ Hvordan kan disse erfaringene hjelpe deg til å samarbeide bedre med dem du samarbeider mindre godt med?
- ✓ Hva er de største utfordringene for å få til et godt samarbeid? Hvordan kan du møte disse utfordringene?
- ✓ Hvor ligger de største utfordringene når det gjelder samordning?
- ✓ Hvordan vil du møte disse utfordringene?

2.3 Kompetanse, læring og utvikling

Staten er en kunnskapsintensiv organisasjon med ledende kompetansemiljøer på mange fagområder. Det er en krevende oppgave å utnytte, vedlikeholde og videreutvikle denne kunnskapen. Staten må også kunne konkurrere om høyt kvalifisert arbeidskraft i en situasjon der det på mange områder vil være knapphet i arbeidsmarkedet. Staten må videreutvikle og profilere sterkere det som er statens fortrinn som arbeidsplass: Meningsfylte og samfunnsnyttige oppgaver, gode utviklingsmuligheter i spennende lærings- og kompetansemiljøer, ordnede og trygge arbeidsforhold, gode og fleksible arbeidstids- og permisjonsordninger, samt konkurransedyktige pensjonsordninger.

Kompetente og høyt utdannede medarbeidere har store forventninger til arbeidet, til muligheten for faglig utvikling og til eget handlingsrom og ansvar. Kreative og selvstendige arbeidstakere i trygge og gode arbeidsforhold er avgjørende for både kvalitet og innovasjon i oppgaveløsningen. Ledelse i kunnskapsorganisasjoner er både krevende og givende. Ledere må sørge for delegering, god dialog, faglig veiledning og personlig tilbakemelding, samt en god organisering av arbeidsprosesser. Det må legges til rette for systematiske og strukturerte læringsløp, for eksempel med veksling mellom ulike arbeidsplasser. Staten skal ofte løse oppgaver som krever bidrag fra folk med ulik fagkompetanse. Det er avgjørende for resultatet at det utvikles en kultur for tverrfaglig samarbeid og faglig utvikling på tvers av profesjonsgrensene.

Staten må utnytte bredden og mangfoldet i arbeidsmarkedet. Det er et viktig bidrag til et mer inkluderende arbeidsliv og det øker rekrutteringsgrunnlaget. Mangfold på arbeidsplassene gir grunnlag for større kreativitet, bredde og kvalitet i oppgaveløsningen. I tillegg skal staten selv gjenspeile mangfoldet i det samfunnet den skal tjene. Dette tilsier en rekrutteringspolicy som ivaretar kjønnsperspektivet, likelønn og øker andelen ansatte med minoritetsbakgrunn og nedsatt funksjonsevne. Staten skal ha en livsfasetilpasset personalpolitikk og må sørge for at eldre arbeidstakere blir så lenge som mulig i arbeidslivet, blant annet ved å sikre faglige utviklingsmuligheter.

Den kunnskapen disse medarbeiderne har må brukes og videreformidles til beste for virksomheten. Å verdsette lang erfaring er viktig både for staten og for den enkelte.

Ledere i staten

- tar ansvar for at staten framstår som en attraktiv arbeidsgiver
- møter kunnskapssamfunnets utfordringer gjennom målrettet rekruttering, faglige utviklingsmuligheter i arbeidet, og systematisk utvikling av virksomhetens kompetanse
- bidrar til utvikling av gode og tverrfaglige læringsmiljøer og et helsefremmende og inkluderende arbeidsmiljø
- rekrutterer personer med minoritetsbakgrunn og personer med nedsatt funksjonsevne, og sørger for mangfold og god kjønnsbalanse i virksomhetene
- legger til rette for at eldre arbeidstakere blir lenger i arbeidslivet, blant annet ved å utnytte deres kompetanse og gi dem tilgang til revitaliserende kompetansetiltak.



Til refleksjon

- ✓ Har du og dine medarbeidere den kompetansen som kreves?
- ✓ Hvordan er lærings- og utviklingsmulighetene i din virksomhet?
- ✓ Hva er du mest fornøyd med?
- ✓ Hva er du minst fornøyd med?
- ✓ Hva skal til for at betingelsene for læring og utvikling skal bli enda bedre?
- ✓ Hvordan skal du som leder tiltrekke deg kompetent arbeidskraft?
- ✓ Klarer du som leder å benytte deg av den fagkompetansen som finnes i din virksomhet?

2.4 Medbestemmelse og medvirkning

Statlige ledere er forpliktet til å følge arbeidslivets demokratiske ordninger og spilleregler. Grunnloven § 110 fastslår at medarbeidere skal ha ”Medbestemmelsesrett paa sin arbeidsplass.” De ansatte er involvert i oppgaveløsningen direkte som individuelle arbeidstakere, men påvirker den også indirekte gjennom sine fagorganisasjoner.

Arbeidstakerne har omfattende medbestemmelse i administrative saker gjennom sine organisasjoner og de tillitsvalgte. Organisasjonene har rett til å forhandle om lønns- og arbeidsvilkår, samt rett til informasjon, drøftinger og forhandlinger i henhold til avtaleverket. Arbeidslivets representative demokrati ivaretar de enkeltes interesser, legger et trygt grunnlag for utfoldelse og nyvinning, og gir kunnskap, rammer og prosedyrer for dialog, samarbeid og konflikthåndtering.

Norske ledere har ofte en uformell, involverende, støttende og lite autoritær lederstil. De gir medarbeidere handlingsrom og muligheter til aktiv medvirkning i oppgaveløsning og i utviklingsprosesser på arbeidsplassen. Medvirkningen skjer både individuelt i forhold til egne oppgaver, men også i samspill med andre i ulike arbeidsfellesskap. Medarbeidere er gjennomgående høyt motivert for å bruke sine faglige ressurser. Det må utnyttes aktivt i utvikling av arbeidsformer og ytelse av god kvalitet.

Staten vil videreføre lov- og avtaleverket for medbestemmelse og medvirkning i samarbeid med arbeidstakerorganisasjonene. Medbestemmelse og medvirkning skal utøves slik at det bidrar til effektiv utvikling, oppgaveløsning og resultater. Fornyelsen av offentlig sektor skal skje gjennom forbedret bruk av teknologi, en mer hensiktsmessig organisering og oppgaveløsning, og bedre bruk av de ansatte og deres talenter, ideer og evne til å finne løsninger.

Ledere i staten

- fremmer tillit og bidrar til å utvikle en samarbeidskultur gjennom åpenhet, demokratisk dialog og involvering

- arbeider målrettet for å skape ytelsesorienterte, modige og kreative lærings- og utviklingsmiljøer der medarbeideres kompetanse, talenter og ideer blir utnyttet
- viser evne og vilje til å finne fram til det beste i den enkelte medarbeider og støtter den enkelte i å ta ansvar for egen utvikling og oppgaveløsning
- benytter potensialet i lov- og avtaleverket, respekterer de tillitsvalgte og deres rolle, og legger til rette for reell medbestemmelse på arbeidsmiljø og arbeidsforhold
- tar som arbeidsgivere ansvar i beslutningsprosessene, involverer medarbeidere og tillitsvalgte og sikrer gjennom disse prosessene legitimitet for å iverksette beslutningene



Til refleksjon

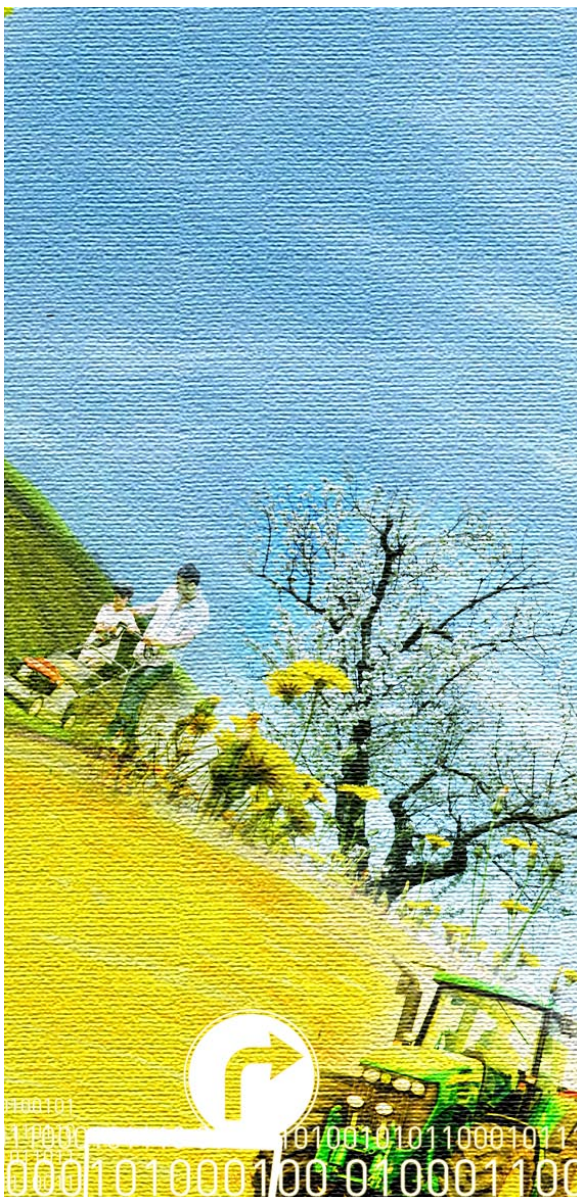
Medbestemmelse og medvirkning er gjensidig avhengig av hverandre, og partene må ha et felles eierskap og ansvar for å realisere begge former for deltakelse, resultater og utvikling. En hovedutfordring fremover vil bli å utvikle samarbeidet slik at dette kan bidra til fleksibel og brukervennlig tjenesteyting med et godt arbeidsmiljø, god ledelse, bedre resultatoppnåelse og et godt forhold til innbyggerne (jamfør formålsparagrafen i hovedavtalen, § 1.1). Hvordan påvirker dette din lederrolle, og hva kan du som leder gjøre for å møte denne utfordringen?

- ✓ Hvordan er ditt forhold til tillitsvalgte/fagorganisasjonene?
- ✓ Hva kan du gjøre for å utvikle dette forholdet?
- ✓ Hvordan er din skoloring når det gjelder lov- og avtaleverket?

3. Utvikling av lederrollene i staten

Statens brede spekter av formål og oppgaver utfordrer vår forståelse av den statlige lederrollen. Virksomhetstype og ledernivå gir også ulike føringer for ledere. Toppledere, mellomledere og førstelinjeledere har ulikt ansvar og ulike oppgaver, og de vil bestemme innholdet i lederrollen på noe forskjellig måte. Enhver statlig leder må klargjøre sitt eget ansvarsområde, være bevisst hva lederrollen konkret består

i og hvilke ledelsesformer som egner seg. Ofte vil ulike formål og hensyn stå i strid med hverandre, og ledere må ha evne til å håndtere dilemmaer på en forsvarlig måte. Utformingen av lederrollen vil påvirkes av lokale eller regionale forhold og av en rekke interne og eksterne faktorer, og ledere må kontinuerlig vurdere behovet for endringer og fornyelse.



Eksempler på faktorer som påvirker lederskapet i staten

Eksterne faktorer som for eksempel:

- Innbyggernes økte forventninger til offentlig sektor
- Miljø- og klimautfordringene
- Pågangen fra media
- Innflytelsen fra det internasjonale samfunn, ikke minst EU
- Utviklingen av et samfunn med større mangfold
- Innflytelsen fra profesjons- og interesseorganisasjonene
- utfordringer knyttet til teknologisk utvikling

Interne faktorer i staten som for eksempel:

- Utviklingen i Stortinget og dets relasjoner til regjeringen
- Endringer i forholdet mellom politikk og administrasjon
- Økte forventninger til lederskap fra overordnede, kolleger og medarbeidere med høy kompetanse
- Større mangfold blant medarbeiderne
- Endring av statens oppgavespekter
- Organisasjonsmessige og strukturelle endringer innenfor offentlig sektor
- Endringer i lovgivning og rettslig grunnlag for virksomheten
- Krav til målstyring og resultatrapportering
- Økt kontroll gjennom forvaltningsrevisjon og tilsyn
- Krav til offentlige anskaffelser
- Krav til samhandling, forhandling og meglings

På tross av disse ulikhetene finnes noen generelle funksjoner som alle ledere må håndtere og tilpasse sin rolle og plassering i forvaltningen: Strategiske funksjoner, funksjoner knyttet til drift, administrasjon og arbeidsprosesser, relasjonelle funksjoner både internt og eksternt, og informasjons- og kommunikasjonsfunksjoner.

Strategifunksjoner. Ledere på alle nivåer må foreta valg og prioriteringer, herunder utvikle mål, planer og effektive virkemidler. Dette må skje ut fra en avklaring av forventninger fra overordnet myndighet, fra målgrupper og brukere, samt fra egne ansatte. Alle ledere i staten har et ansvar for å følge opp sektorpolitiske mål på sine områder og etterleve felles statlige regelverk og forvaltningsverdier.

Lederen må

- avgjøre hvordan økonomiske, personellmessige og andre ressurser skal anvendes for best mulig måloppnåelse, og organisere personalarbeidet slik at dette oppnås
- velge metoder, samordningsprosedyrer og ledelsesformer som gir best resultater
- koble faktiske forhold med skjønn og vurderinger av risiko og konsekvenser. For statlige ledere kan det være særlig krevende å treffe avgjørelser fordi det ofte angår innbyggere

Driftsfunksjoner. Ledere må sørge for å etablere, utvikle og vedlikeholde systemer som trengs for at virksomheten kan få utført sine oppgaver og levert sine tjenester eller produkter. Slike systemer gjelder ikke minst teknologi, økonomi og personal. Lederen må sørge for god intern administrasjon, personalforvaltning, økonomistyring og kvalitetssikring.

I større virksomheter kan ansvaret for ulike driftsfunksjoner være lagt til ledere på lavere nivåer. I små virksomheter kan øverste leder måtte ivareta mange oppgaver knyttet til den daglige driften. Toppleder må uansett fordele ansvar for drift og resultater og se til at virksomheten etterlever krav og standarder for blant annet økonomiforvaltning, kvalitet, helse, miljø og sikkerhet.

Relasjonsbygging. Ledere må etablere, pleie og utvikle relasjoner til andre både internt og eksternt. Alle ledere i staten befinner seg i et politisk styrt apparat, også selv om de i sin daglige lederutøvelse har liten eller ingen direkte kontakt med politikerne. Relasjonsbygging i linjen er viktig for at politiske styringssignaler skal oppfattes og iverksettes effektivt. Ledere må bygge gode relasjoner til egne medarbeidere og deres organisasjoner. Topplederen har et særlig ansvar for å påse at det utøves god personalledelse i virksomheten.

Virksomhetene er til for innbyggerne og brukerne. Brukerne kan være både enkeltpersoner, næringslivet, grupper og organisasjoner. Ledere har et ansvar for å være lydhøre overfor ulike målgrupper og å kanalisere erfaringer videre til dem som fastsetter rammevilkårene. Statens ledere skal bidra til større sammenheng på tvers av etatsgrenser og forvaltningsnivåer, både for å sikre effektiv ressursbruk og motvirke unødig fragmentering. Statlige ledere må ofte avveie ulike interesser og eventuelt bidra til konfliktløsning. Ledere i staten har et ansvar for å forebygge og dempe konflikter, både med interesseorganisasjoner og enkeltindivider.

Kommunikasjons- og informasjonsfunksjoner. Staten skal preges av åpenhet både i forhold til innbyggerne, medarbeiderne, og mellom ulike deler av forvaltningen. Dette stiller krav til ledere om å sørge for formidling av informasjon og god kommunikasjon. God informasjon og kommunikasjon har en egenverdi og er også avgjørende for oppgaveløsning og for utvikling av demokratiet i arbeids- og samfunns livet. Forvaltningsloven og offentlighetsloven legger klare føringer. Hver enkelt leder må tenke gjennom hvordan dette ansvaret skal forvaltes.

Til refleksjon

- ✓ Hvilke eksterne forhold har særlig stor betydning for den virksomheten som du leder?
- ✓ Hva betyr dette for ditt lederskap?
- ✓ Hvilke interne faktorer påvirker lederrollen sterkest?
- ✓ Hvor mye tid bruker du på funksjoner som gjelder henholdsvis strategi, drift, relasjoner og informasjon?
- ✓ Er tidsfordelingen slik du ønsker?
- ✓ Hvis nei: Hvordan vil du endre tidsbruken?

Hva er hovedutfordringene i din egen lederrolle?

Tabellen nedenfor viser sammenhengen mellom de fire generelle grunnfunksjonene og de fire fokusområdene i lederskapet. I de cellene hvor funksjon og fokusområde møtes, er det tatt med noen

eksempler på spørsmål som ledere kan stille seg når de skal bevisstgjøre seg på sitt eget lederskap. Lederes ulike situasjon og virksomhetsansvar kan medføre at det er aktuelt å stille andre spørsmål.

FUNKSJONER	FOKUSOMRÅDER			
	MÅL, RESULTATER OG BRUKERRETNING	SAMARBEID OG SAMORDNING	KOMPETANSE, LÆRING OG UTVIKLING	MEDBESTEMMELSE OG MEDVIRKNING
STRATEGI	<ul style="list-style-type: none"> • Hva er de riktige prioriteringene? • Hva skal oppnås i forhold til ulike målgrupper? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvem er det viktig å samarbeide med? • Hva trengs av samordning i forhold til andre enheter eller etater? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke strategier trengs for utviklingen av egen og medarbeidernes kompetanse? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan er de ansatte og deres organisasjoner involvert i strategiske prosesser i virksomheten?
DRIFT	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan fungerer systemer og rutiner i virksomheten? • Hvordan er arbeidsprosesser organisert, og hvordan kan de fordeles? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan kan jeg sikre at samarbeidet og samordningen faktisk skjer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hva bør jeg gjøre for å få en mer profesjonell administrasjon? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan er min personalledelse? • Hvordan kan medarbeiderne involveres slik at driften blir mest mulig effektiv?
RELASJONS-BYGGING	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke medarbeidere skal ha hovedansvar for hvilke oppgaver? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hva bør jeg gjøre for å fremme et godt samarbeidsklima? • Hvordan kan jeg oppnå god samhandling utad? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilken kompetanse er det viktig å utvikle i virksomheten? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hva kan jeg gjøre for å fremme følelse av likeverdig medvirkning internt mellom ulike enheter i virksomheten? • Hva bør jeg gjøre for å løse opp i det spente forholdet til NN?
KOMMUNIKASJON OG INFORMASJON	<ul style="list-style-type: none"> • Hva må jeg gjøre for å få på plass en kommunikasjons- og informasjonsplattform i virksomheten? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hva trenger samarbeidspartnere av informasjon? Hvordan kan IKT bli brukt for å fremme kommunikasjon og samhandling utad? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan utvikle mine egne og medarbeideres kommunikasjonsferdigheter? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hva bør jeg gjøre for å bedre kommunikasjon og samarbeid med fagorganisasjonene?

Refleksjon over de forventninger som stilles til lederrollen er nødvendig for å ta eget lederskap på alvor, men også for å anlegge et kollegialt perspektiv:

“Hvordan kan jeg selv utvikle meg, og hvordan kan vi sammen utvikle hverandre til å bli en bedre ledergruppe?”

Toppleder har et særlig ansvar for å sette dette på dagsordenen. Det er vesentlig at lederne gir hverandre ryggdekning og oppmuntring til å arbeide med lederskapet. Den enkelte leder har selv en interesse av å gjennomtenke sitt ledelsesansvar, sin lederrolle

og sine ambisjoner. Dette må gjøres både med henblikk på egne medarbeidere og deres behov for lederskap, og ved å avklare grensesnittet mot de andre lederne i virksomheten. Lederskap er et sosialt fenomen og utfoldes og utvikles i samspill med andre.

Boksen nedenfor inneholder noen elementer som ledere kan bruke når de skal gjennomtenke eget ståsted og utvikle sin egen lederprofil. Lederne som gruppe kan også bruke dette i arbeidet med å utforme et program for lederskapet i sin virksomhet.

Elementer som kan anvendes i arbeidet med en egen lederprofil

Som leder i staten har jeg

- Et ståsted: Jeg bygger lederskapet på grunnleggende demokratiske og forvaltningsmessige verdier
- Et privilegium: Jeg bidrar til å frembringe ytelser som viderefører og utvikler demokratiet, rettsstaten og velferden
- En visjon: Jeg vil spille på lag med medarbeidere og kolleger slik at vi sammen kan arbeide effektivt og skape best mulige resultater for brukere og innbyggere
- En ambisjon: Jeg vil utøve lederskapet slik at det holder høy etisk standard og kan stå som et godt eksempel for andre
- En forpliktelse: Jeg er bevisst på mitt lederansvar og gir etter beste evne konkrete svar på disse spørsmålene:

- ✓ Hva er mine fremste prioriteringer som leder? [strategisk fokus]
- ✓ Hva er det viktigste jeg ønsker å oppnå i den virksomheten eller enheten som jeg leder? [resultatfokus]
- ✓ Hvilken holdning og atferd ønsker jeg å praktisere som personalleder? [medarbeiderfokus]
- ✓ Hva er mine viktigste bidrag utenfor egen virksomhet eller enhet? [på-tvers-fokus]
- ✓ Hvordan oppnår jeg en god innbygger-/brukerretting? [samfunnsfokus]



Ledelsesplakaten kan bestilles eller lastes ned i stort format fra regjeringen.no/ledelsesplattform



En leder i staten...

... forvalter og utvikler fellesskapets ressurser

Ledere i staten er forpliktet på demokratiske og rettsstatlige verdier uavhengig av hvem som sitter med makten. Lederne forvalter ressursene på vegne av dagens og morgendagens innbyggere og oppnår resultater til fellesskapets beste.

... er redskap for folkevalgte myndigheter

Ledere i staten er lojale mot politiske beslutninger, samtidig som de har lojalitet i forhold til innbyggerne. Lederne ivaretar faglig integritet og bidrar til opplyste og kunnskapsbaserte beslutninger.

... sørger for åpenhet og involvering

Ledere i staten sørger for at kontakt med innbyggere og brukere bygger på åpenhet, dialog og klart språk. Lederne stimulerer til medbestemmelse og medvirkning for de ansatte og deres organisasjoner.

... samarbeider på tvers av etater og sektorer

Ledere i staten utvikler forvaltningen slik at den preges av en løsningsorientert kultur for samarbeid og endring.

... skaper attraktive arbeidsplasser

Ledere i staten bruker, vedlikeholder og videreutvikler kompetanse og mangfold i sine virksomheter. Lederne tar i bruk ny teknologi og varierte arbeidsformer.

Utgitt av:
Fornyings- og administrasjonsdepartementet

Offentlige institusjoner kan bestille flere
eksemplarer av denne publikasjonen fra:
Departementenes servicesenter
Post og distribusjon
www.publikasjoner.dep.no
E-post: publikasjonsbestilling@dss.dep.no
Telefaks: 22 24 27 86

Oppgi publikasjonskode: P-0946 B
Illustrasjon og design: Anne Leela, Gjerholm Design as
Trykk: Aktiv Trykk as 09/2008 - opplag 15000