



FORNYINGS- OG
ADMINISTRASJONSDEPARTEMENTET

Plattform for leiing i staten





FORNYINGS- OG
ADMINISTRASJONSDEPARTEMENTET

Plattform for leiing i staten

INNHALDSOVERSIKT

Om leiingsplattforma	4
1. Særpreget ved statleg leiarskap	6
1.1 Leiging i staten: Å tene fellesskapet og forvalte verdier	6
1.2 Leiging i staten: Å svare på politiske utfordringar	7
2. Fokusområde for utøving av statleg leiarskap	9
2.1 Mål, resultat og brukarretting	9
2.2 Samarbeid og samordning	10
2.3 Kompetanse, læring og utvikling	11
2.4 Medbestemming og medverknad	12
3. Utvikling av leiarrollene i staten	13
Leiingsplakat	



Dette dokumentet dreier seg om leiging i staten. Det vender seg i første rekkje til dei som har eit leiaransvar i ei statleg verksemd, men også til tilsette, tillitsvalde og andre som er opptekne av leiging i det offentlege.

Dokumentet er ei plattform som gir basis, rammer og prinsipp for leiarskap i staten. Plattformen slår fast at statens leiingspolitikk må tuftast på staten sitt særpreg, verdigrunnlag og overordna mål. Regjeringa har fastsett at plattformen skal leggjast til grunn for leiarskap og arbeidet med å utvikle leiging i staten.

Leiarar i staten skal medverke til å utvikle ein sterk og effektiv offentlig sektor som gir innbyggjarane gode tenester, valfridom og medbestemming.

Leiarane har eit ansvar for å ta miljøutfordringane på alvor og for å sjå til at offentlig sektor reflekterer mangfaldet i samfunnet. Leiarane skal medverke til å fornye offentlig sektor slik at han gir meir velferd og mindre administrasjon, og er meir open, tilgjengeleg og brukarretta. Offentleg sektor skal ha ambisjonar om fagleg kvalitet, nøgde brukarar, helsefremjande arbeidsmiljø, kostnadskontroll og kontinuerleg kompetanseoppbygging.

Staten vil gi ros for den gode leiarskapet som vert utøvd og oppmuntre til vedvarande innsats, men òg utfordre leiarar til å setje sin eigen leiarskap på dagsordenen. Dette gjeld leiarar på alle nivå, anten dei er i byrjinga av karrieren eller har lang leiarerfaring.

Krav og forventningar til leiarskap endrar seg og tilseier at ein tenkjer gjennom ansvar og roller med jamne mellomrom. For å medverke til ei slik gjennomtenking rommar dokumentet ein del spørsmål til refleksjon (i grå ramme).

Toppleiarar og andre leiarar i verksemdene kan bruke plattformen i ein prosess med å utforme ein lokal leiarshipsprofil, både enkeltvis og som gruppe. Utforminga må ta omsyn til leiaranes rolle, plassering, oppgåver og utfordringar. Plattformen kan brukast i samband med for eksempel leiarshipsutvikling, leiarrekruttering og introduksjon av nye leiarar.

Leiging er viktig. Effektane av leiging er likevel ikkje alltid like synlege. I krisesituasjonar, større omstillingar eller krevjande enkeltsaker vil god leiging ofte vere synleg og avgjerande for resultatet. Men også i det daglege er god leiging i staten viktig, fordi

- politiske målsetjingar skal gjennomførast til beste for innbyggjarane og miljøet i eit stadig meir mangfaldig samfunn
- medarbeidarar treng stimulans og støtte slik at deira samla kompetanse vert brukt i oppgaveløysinga
- det trengst prioriteringsvilje og handlekraft slik at avgrensa ressursar kan brukast målretta og effektivt



Til refleksjon

Ta utgangspunkt i at det overordna perspektivet på leiging i staten vert skildra på følgjande måte:

Leiarar i staten skal saman med medarbeidarar medverke til å frambringe resultat til beste for fellesskapet i samsvar med politiske prioriteringar og grunnleggjande samfunnsmessige verdiar.

Kva for straks-reaksjonar har du på denne skildringa?
Kva har dette å seie for din leiarskap?

1. Særpreget ved statleg leiarskap

Leiing dreier seg om å arbeide saman med tilsette, organisasjonane deira og andre involverte for å skape resultat. Statleg leiarskap skil seg frå annan leiarskap fordi staten har ei spesiell forankring og eit eige mandat i samfunnet.

Staten tilhøyrer fellesskapet og er forplikta på demokratiske og rettsstatlege verdiar uavhengig av kven som sit med makta. Staten er samtidig reiskap for folkevalde styresmakter.

1.1 Leiing i staten: Å tene fellesskapet og forvalte verdiar

Staten er til for innbyggjarane. Staten opptrer på vegner av fellesskapet, utøver offentleg myndigheit og yter visse tilbod og tenester til innbyggjarar, næringslivet og privat sektor elles.

- Staten har legitim rett til å komme med pålegg overfor enkeltmenneske, offentlege instansar og private organisasjonar.
- Staten skal tryggje befolkninga og sikre dei grunnleggjande rettar, som deltaking i demokratiske prosessar og ei rettferdig behandling.
- Staten yter ulike tenester til befolkninga. Nokre er rettar, andre er tilbod innbyggjarane kan nytte. Nokre tenester gjeld alle uavhengig av sosial og økonomisk status, andre rettar seg mot særskilde grupper.

Staten har samansette oppgåver og skal ivareta ulike omsyn. Det gjer statleg leiarskap kompleks. Den differensierte staten krev ein differensiert leiarskap. Leiarfunksjonar og leiarroller varierer med nivå, rammevilkår, ansvarstypar, kompetansekrav og handlingsrom. Departementa, tilsyna, direktorata og andre statlege verksemder er ledd i eit politisk-administrativt styringssystem. Samtidig skal staten stå for kontinuitet uavhengig av skiftande politiske leiingar. Dette er premissar for leiarskapen i staten.

Forvaltninga byggjer på grunnleggjande verdiar som har sterke røter i norsk kultur og tradisjon. Mange av desse verdiane er universelle og kjem også til uttrykk gjennom ei rekkje menneskerettskonvensjonar som Noreg er bunen av. Desse verdiane kjenneteiknar god forvaltningspraksis og forvaltningskultur. Dei skal prege dei oppgåvene forvaltninga utfører og måten dei blir utførte på.

- Demokratiske verdiar er folkestyre, yringsfridom, likeverd, deltaking, medbestemming, fellesskapsansvar, brukarorientering og openheit.
- Rettsstatsverdiar er legalitet (dvs. at myndigheitsutøving krev lovheimel), nøytralitet, likebehandling, rettferd, føreseielege avgjerder og kontradiksjon (dvs. at dei som saka vedkjem, får høve til å forsvare eller uttale seg).



Forvaltningsverdiar over landegrenser

Noreg deler mange av forvaltningsverdiarne med andre land. I ei undersøking av kjerneverdiane i 28 EU-land og søkjarland i 2006 vart følgjande verdiar oftast nemnde: Rettsstatsprinsippet, upartiskheit/objektivitet, openheit, fagekspertise, aktsemd (duty of care) og ansvar (accountability).

Staten forvaltar fellesskapets eigedelar og ressursar, og leiarar i staten må sjå til at desse blir forvalta forsvarleg, blir godt ivaretekne og effektivt utnytta. Innbyggjarane skal kunne kjenne seg trygge på at ressursane blir brukte i samsvar med politiske mål. Dette set spesielle krav til leiarane om varsemnd og ueigen nytte. Dette er viktig for statens legitimitet og omdømme i befolkninga.

Leiarar i staten har eit ansvar for å vidareutvikle demokratiet i arbeidslivet både fordi det er rettferdig og fordi det er effektivt. Leiarar og medarbeidarar skal jobbe saman for å løyse oppgåver til beste for innbyggjarar, brukarar og klientar. Statlege leiarar skal leggje til rette for representativ medbestemming ut frå avtaleverket og individuell deltaking frå medarbeidarane. Medarbeidarar skal respekterast og involverast slik at den samla kompetansen deira vert utnytta til å skape resultat av god kvalitet. Leiarar må delegere oppgåver, rettleie og følgje opp medarbeidarane, og samtidig gi ei tydeleg retning og stille krav til resultat. Organisasjonane til dei tilsette skal møtast som likeverdige og med respekt.

Leiarar i staten skal synleggjere, uttrykkje og realisere forvaltningsverdiane. Av og til kan det vere ei spenning mellom dei. Leiarar må derfor balansere settet av forvaltningsverdiar på ein medveten måte, til dømes omsynet til fagleg kunnskap og kvalitet på den eine sida og effektivitet på den andre.

Nokre viktige lovar, avtalar og reglar for statlege verksemder og deira leiarar

- Forvaltningsloven
- Offentlegloven
- Arbeidsmiljøloven
- Tenestemannsloven
- Lov om offentlege anskaffingar
- Hovudtariffavtalen
- Hovudavtalen
- Dei etiske retningslinjene i staten og eventuelle lokale etiske retningslinjer



Til refleksjon

Kva er dei viktigaste verdiane i utøvinga av din leiarskap?

Merkar medarbeidarane dine at desse verdiane er viktige for deg, og korleis?

Finst det dilemma mellom kva du synest er viktig, og dei forventningane du møter som statleg leiar?

1.2 Leiging i staten: Å svare på politiske utfordringar

Statlege leiarar møter mange og store forventingar – frå innbyggjarane som offentleg sektor skal betene, frå eigne medarbeidarar og frå Stortinget og regjeringa som den øvste politiske leiinga i landet. Staten skal vere med på å verkeleggjere visjonar, idear og solidaritet på måtar som ligg utanfor det som kvar enkelt, bedriftene eller marknaden kan klare. Men dette forpliktar. Staten må opptre på rett måte og vere eit førebilete. Leiarar skal vere pådrivarar for å oppnå resultat. Staten ønskjer leiarar som utviklar offentleg sektor slik at han

- gir innbyggjarane gode og brukarretta tenester, med vekt på openheit, valfridom, medbestemming og kvalitet
- varetek omsynet til rettstryggleik og fagleg forsvarleg saksbehandling
- medverkar til effektivitet gjennom velfunderte prioriteringar, formålsretta verkemiddel, god ressursutnytting og kostnadskontroll
- medverkar til kontinuerleg forbetring og utvikling

av eiga verksemd gjennom eigna styringssystem og ein god organisasjonskultur

- medverkar til eit berekraftig og helsefremjande arbeidsmiljø, utviklande arbeidsoppgåver og kontinuerleg kompetanseoppbygging.
- er ein ansvarleg forbrukar som etterspør miljøvennlege varer og tenester
- er ansvarleg samfunnsaktør med høg etisk standard i all si verksemd
- sikrar mangfald og brei kompetanse ved å rekruttere arbeidskraft frå grupper som ikkje alltid slepp like lett inn i arbeidsmarknaden

Statsforvaltninga er reiskap for folkevalde politiske myndigheiter. Ein del leiarar i statsforvaltninga skal gi råd og rettleiing til politikarane. Leiarar i staten skal lojalt gjennomføre politikken når avgjerdene er tekne. Samtidig skal leiarar sørgje for at avgjerder er forankra i fagleg og rettsleg haldbare vurderingar, og dei skal òg ta omsyn til både dagens og morgondagens innbyggjarar. Desse to omsyna kan komme på kollisjonskurs med kvarandre. Det som politisk sett kan gi gevinst på kort sikt, kan på lengre sikt gjere det vanskeleg å oppnå langsiktige politiske mål.

Statlege leiarar har plikt til å gjere slike konflikter synlege for politikarane. Statlege leiarar skal gjere kritiske analysar, reise konstruktive motførestellingar, utgreie alternative løysingar og utføre fagleg haldbare konsekvensvurderingar. Statlege leiarar må ha mot. Kravet til lojalitet skal ikkje binde leiarar på ein måte som krenkjer fagleg integritet eller omsynet til opplyste og kunnskapsbaserte avgjerder. Leiarar har ansvar



Til refleksjon

- ✓ Kva særpregar det å vere statleg leiar?
- ✓ Kva skil statlege leiarar frå leiarar i private verksemdar?
- ✓ Kva er dei viktigaste likskapstrekk?
- ✓ Kva plikter har du overfor innbyggjarane? I kva grad påverkar dette di leiarrolle?
- ✓ Kva utfordringar opplever du mest påtrengande i jobben som statleg leiar?
- ✓ Som leiar vil du ha lojalitetsforpliktingar til blant anna politisk leiing, til medarbeidarane og til innbyggjarane. Korleis avveg du dei ulike lojalitetsforpliktingane i forhold til kvarandre?

for at alle tilsettes yringsfridom blir ivareteken innanfor ramma av dei etiske retningslinjene for statstenesta og varslingsrutinar i verksemda.



2. Fokusområde for utøving av statleg leiarskap

Ovanfor er leiing i staten sett i samanheng med dei overordna verdiane og omsyna som kjenneteiknar statsforvaltninga i eit velutvikla demokrati. Nedanfor er det utdjupa nokre område som er sentrale i all statleg leiarskap.

2.1 Mål, resultat og brukarretting

Leiaren skal sikre gode resultat og nå mål innanfor sitt eige ansvarsområde. Prinsippa for mål- og resultatstyring er fastlagde i Statens økonomireglement. Systemet er godt innarbeidd i statsforvaltninga og har vore med på å gi auka handlingsrom for leiing innanfor gitte mål- og resultatkrav.

Mål- og resultatstyringa har skjerpa merksemda på resultat og har etter alt å dømme gitt større effektivitet og betre måloppnåing, i første rekkje innanfor kvar enkelt etat. Offentleg forvaltning er på same tid kjenneteikna av lange og komplekse verdikjedar, ofte konflikt mellom ulike målsetjingar, og resultat som sjeldan kan målast etter enkle kriterium. God informasjonsflyt, kunnskapsoverføring og samordning er nødvendig i alle fasar og delar av statsforvaltninga. Betre samanheng på tvers av etatsgrenser og forvaltningsnivå vil samla sett kunne medverke til ein meir effektiv bruk av ressursar og betre måloppnåing.

Leiarane har ansvar for å omsetje overordna mål til si eiga verksemd, utnytte eigne ressursar effektivt og fordele oppgåver slik at resultat medverkar til å oppfylle måla. Tildelingsbrev, leiarkontraktar og den jamlege styringsdialogen skal bidra til at fullmakter og resultatansvar blir tydeleg. Ressursbruk og resultat skal dokumenterast. Leiarar skal sørgje for at effekten av ulike handlingsalternativ vert belyst. Det er eit nødvendig grunnlag for politiske avgjerder.

Verksemder med direkte kontakt med brukarar og innbyggjarar får kunnskap om korleis statleg verkemiddelbruk påverkar den enkelte, næringslivet og andre delar av samfunnet. Leiarar skal sørgje for at slik kunnskap vert henta inn og vert brukt i eiga verksemd, og skal gjere sitt til at denne kunnskapen verkar inn på utforminga av dei overordna rammevilkåra. I mange tilfelle må ulike behov og omsyn vegast mot kvarandre, til dømes når det gjeld

fordeling av knappe gode eller utøving av offentleg myndigheit. Leiarar har eit særskilt ansvar for å handtere dilemma og motstridande omsyn.

Bruken av IKT har endra global arbeidsdeling, verds-handel, bedriftsorganisering, effektivisering og tenestetilbod. Moglegheiter knytte til IKT må framleis utnyttast i offentleg sektor. Det er ei leiarutfordring å sjå og følgje opp desse moglegheitene.

Leiarar i staten

- sikrar resultat i tråd med overordna mål for eigen sektor, men varetek også sektorovergripande mål og omsyn
- sørgjer for god styringsdialog og medverkar til å få fram kunnskap om effektane av ulike verkemiddel
- medverkar til god samhandling mellom forvaltningsnivåa
- medverkar til at dei statlege verkemidla og språkbruken vert betre tilpassa dei ulike behova til brukarane, og sørgjer samtidig for at ulike omsyn vert vegne mot kvarandre
- utformar aktivt si eiga leiarrolle og eige handlingsrom innanfor gjeldande rammer, i dialog med overordna, leiarkollegiet, medarbeidarar og tillitsvalde
- arbeider aktivt med å utnytte IKT i effektivisering og i utvikling av tenestetilbodet



Til refleksjon

- ✓ Kva er dei viktigaste utfordringane i di verksemd når det gjeld prioritering av mål og oppgåver innan dei gitte ressursrammene?
- ✓ Kva er dei sterke og svake sidene ved mål- og resultatstyringa i di verksemd? Medverkar ho til å klårgjere det handlingsrommet du har som leiar?
- ✓ Opplever du i dag avgrensa handlingsrom? Kva kan i så fall endre dette?

2.2 Samarbeid og samordning

Leiarar i statsforvaltninga deltek i omfattande samarbeid både innan forvaltninga og med instansar utanfor forvaltninga. Samarbeidet er dels formalisert og strukturert og dels uformelt og ad hoc-prega. Ei rekkje verkøy og mekanismar vert nytta for samordning av sentralforvaltninga, bl.a. gjennom klargjering av budsjettproposisjonar, lovforslag og meldingar til Stortinget. Også mellom ytre etatar er det etablert mange former for samarbeid og samordning. Likevel er det stadig bruk for å betre samarbeidet og styrkje samordninga. Den hierarkiske oppbygginga av statleg forvaltning skaper ryddige forhold oppover til politikarar, innåt i verksemda og utåt mot samfunnet. Merksemda kan likevel rettast for einsidig mot eigen organisasjon og eigen sektor. Resultatet kan verte både sprik mellom sektorar, dobbeltarbeid og tenester som ikkje er tilpassa brukarane.

Verksemdsspesifikk mål- og resultatstyring verkar med til å forsterke trongen for meir direkte kontakt og samordning mellom verksemdar og etatar. Nye saker og krav til oppgaveløysing på tvers av godt etablerte fag- og etatsgrenser kan medføre nye organisasjons- og samhandlingsmønster. Informasjons- og kommunikasjonsteknologien får stadig meir å seie for oppgaveløysinga, for samarbeids- og kommunikasjonsforhold, og for vidareutvikling av tenestetilbodet.

Staten vil utnytte og forbetre dei samordningsmekanismane som finst innanfor statsforvaltninga og stimulere til å nytte nye metodar for samhandling internt i verksemdene og mellom ulike delar av forvaltninga. Forvaltninga skal vere prega av ein løysingsorientert samarbeidskultur og felles lagånd. Dette er i særleg grad naudsynt for å handtere dei store utfordringane knytte til miljø- og klimaspørsmål, og andre område som berre kan handterast gjennom felles innsats.

Samla sett krev dette ansvarlege, tydelege og modige leiarar som går føre og medverkar til dialog, samanheng og samordning også på tvers av etat og forvaltningsnivå.

Leiarar i staten

- avklarar ansvarslinjer, oppgåvefordeling og kommunikasjonsformer slik at det fremjar samarbeidet og sikrar tenleg samordning
- medverkar til å førebyggje og løyse konflikhtar, og nyttar insentiv som fremjar kommunikasjon, samarbeid og fornuftig koordinering på tvers
- fremjar lagånd og fagleg ekspertise som drivkraft til auka samarbeid med andre statlege eller private institusjonar
- ser ut over eiga verksemd og sørgjer for samordna tilpassing til internasjonale forpliktingar
- bruker moglegheitene innan IKT og sørgjer for at drift og kompetansebygging på IKT-området vert ivareteke
- utnyttar alternative organisasjonsløysingar slik at fleksible og oppgaveorienterte arbeidsformer kan brukast der det er tenleg



Til refleksjon

- ✓ Lag eit kart over dine viktigaste samarbeidsrelasjonar.
- ✓ Kven samarbeider du godt med og kvifor?
- ✓ Korleis kan desse erfaringane hjelpe deg til å samarbeide betre med dei du samarbeider mindre godt med?
- ✓ Kva er dei største utfordringane for å få til eit godt samarbeid? Korleis kan du møte desse utfordringane?
- ✓ Kvar ligg dei største utfordringane når det gjeld samordning? Korleis vil du møte desse utfordringane?

2.3 Kompetanse, læring og utvikling

Staten er ein kunnskapsintensiv organisasjon med leiande kompetansemiljø på mange fagområde. Det er ei krevjande oppgåve å utnytte, vedlikehalde og vidareutvikle denne kunnskapen. Staten må òg kunne konkurrere om høgt kvalifisert arbeidskraft i ein situasjon der det på mange område vil vere knapt med arbeidskraft. Staten må vidareutvikle og profilere sterkare det som er statens fortrinn som arbeidsplass: Meiningsfylte og samfunnsnyttige oppgåver, gode utviklingsmoglegheiter i spennande lærings- og kompetansemiljø, ordna og trygge arbeidsforhold, gode og fleksible arbeidstids- og permisjonsordningar i tillegg til konkurransedyktige pensjonsordningar.

Kompetente og høgt utdanna medarbeidarar har store forventningar til arbeidet, til høve til fagleg utvikling og til eige handlingsrom og ansvar. Kreative og sjølvstendige arbeidstakarar i trygge og gode arbeidsforhold er avgjerande for både kvalitet og innovasjon i oppgaveløysinga. Leiing i kunnskapsorganisasjonar er både krevjande og givande. Leiarar må sørge for delegering, god dialog, fagleg rettleiing og personleg tilbagemelding, pluss ei god organisering av arbeidsprosessar. Det må leggjast til rette for systematiske og strukturerte læringsløp, for eksempel med veksling mellom ulike arbeidsplassar. Staten skal ofte løyse oppgåver som krev bidrag frå folk med ulik fagkompetanse. Det er avgjerande for resultatet at det vert utvikla ein kultur for tverrfagleg samarbeid og fagleg utvikling på tvers av profesjonsgrenser.

Staten må utnytte breidda og mangfaldet i arbeidsmarknaden. Det er eit viktig bidrag til eit meir inkluderande arbeidsliv, og det aukar rekrutteringsgrunnlaget. Mangfald på arbeidsplassane gir grunnlag for større kreativitet, breidd og kvalitet i oppgaveløysinga. I tillegg skal staten sjølv spegle mangfaldet i det samfunnet han skal tene. Dette tilseier ein rekrutteringspolicy som tek vare på kjønnsperspektivet, likelønn og aukar prosentdelen tilsette med minoritetsbakgrunn og funksjonshemmingar. Staten skal ha ein livsfase-tilpassa personalpolitikk og må sørge for at eldre arbeidstakarar blir verande så lenge som mogleg i arbeidslivet, bl.a. ved å sikre faglege utviklingsmoglegheiter. Den kunnskapen desse medarbeidarane har, må brukast og vidareformidlast til beste for verksemda.

Å verdsetje lang erfaring er viktig både for staten og for den enkelte.

Leiarar i staten

- tek ansvar for at staten står fram som ein attraktiv arbeidsgivar
- møter kunnskapssamfunnets utfordringar gjennom målretta rekruttering, faglege utviklingsmoglegheiter i arbeidet, og systematisk utvikling av verksemda sin kompetanse
- medverkar til utvikling av gode og tverrfaglege læringsmiljø og eit helsefremjande og inkluderande arbeidsmiljø
- rekrutterer personar med minoritetsbakgrunn og funksjonshemmingar, og sørgjer for mangfald og god kjønnsbalanse i verksemdene
- legg til rette for at eldre arbeidstakarar blir verande lenger i arbeidslivet, bl.a. ved å utnytte deira kompetanse og gir dei tilgang til revitaliserande kompetansetiltak



Til refleksjon

- ✓ Har du og dine medarbeidarar den kompetansen som krevst?
- ✓ Korleis er lærings- og utviklingsmoglegheitene i di verksemd? Kva er du mest nøgd med? Kva er du minst nøgd med? Kva skal til for at vilkåra for læring og utvikling skal bli endå betre?
- ✓ Korleis skal du som leiar tiltrekke deg kompetent arbeidskraft?
- ✓ Klarer du som leiar å nytte deg av den fagkompetansen som finst i di verksemd?

2.4 Medbestemming og medverknad

Statlege leiarar er forplikta til å følgje dei demokratiske ordningane og spelereglane i arbeidslivet. Grunnloven § 110 fastslår at medarbeidarar skal ha "Medbestemmesrett paa sin arbeidsplass." Dei tilsette er involverte i oppgåveløysinga direkte som individuelle arbeidstakarar, men påverkar denne òg indirekte gjennom sine fagorganisasjonar.

Arbeidstakarane har omfattande medbestemming i administrative saker gjennom organisasjonane sine og dei tillitsvalde. Organisasjonane har rett til å forhandle om lønns- og arbeidsvilkår, i tillegg til rett til informasjon, drøftingar og forhandlingar i samsvar med avtaleverket. Det representative demokratiet i arbeidslivet varetek interessene til kvar enkelt, legg eit trygt grunnlag for utfalding og nyvinning, og gir kunnskap, rammer og prosedyrar for dialog, samarbeid og konflikthandtering.

Norske leiarar har ofte ein uformell, involverande, støttande og lite autoritær leiarstil. Dei gir medarbeidarar handlingsrom og høve til aktiv medverknad i oppgåveløysing og i utviklingsprosessar på arbeidsplassen. Medverknaden skjer både individuelt i forhold til eigne oppgåver og i samspel med andre i ulike arbeidsfellesskap. Medarbeidarar er gjennomgåande høgt motiverte for å bruke dei faglege ressursane sine. Det må utnyttast aktivt i utvikling av arbeidsformer og ytingar av god kvalitet.

Staten vil vidareføre lov- og avtaleverket for medbestemming og medverknad i samarbeid med arbeidstakarorganisasjonane. Medbestemming og medverknad skal utøvast slik at det verkar med til effektiv utvikling, oppgåveløysing og resultat. Fornyninga av offentleg sektor skal skje gjennom betre bruk av teknologi, ei meir tenleg organisering og oppgåveløysing, og betre bruk av dei tilsette og deira talent, idear og evne til å finne løysingar.

Leiarar i staten

- Fremjar tillit og medverkar til å utvikle ein samarbeidskultur gjennom openheit, demokratisk dialog og involvering

- arbeider målretta for å skape ytingsorienterte, modige og kreative lærings- og utviklingsmiljø der medarbeidarars kompetanse, talent og idear vert utnytta
- viser evne og vilje til å finne fram til det beste i kvar enkelt medarbeidar og støttar den enkelte i å ta ansvar for eiga utvikling og oppgåveløysing
- nyttar potensialet i lov- og avtaleverket, respekterer dei tillitsvalde og deira rolle, og legg til rette for reell medbestemming på arbeidsmiljø og arbeidsforhold
- tek som arbeidsgivarar ansvar i avgjerdsprosessane, involverer medarbeidarar og tillitsvalde og sikrar gjennom desse prosessane legitimitet for å setje avgjerdene ut i livet



Til refleksjon

Medbestemming og medverknad er gjensidig avhengige av kvarandre, og partane må ha ein felles eigarskap og ansvar for å realisere begge former for deltaking, resultat og utvikling. Ei hovudutfordring framover vil verte å utvikle samarbeidet slik at dette kan medverke til fleksibel og brukarvennleg tenesteyting med eit godt arbeidsmiljø, god leingi, betre resultatoppnåing og eit godt forhold til innbyggjarane (jf formålsparagrafen i hovudavtalen, § 1.1).

- ✓ Korleis påverkar dette di leiarrolle, og kva kan du som leiar gjere for å møte denne utfordringa?
- ✓ Korleis er ditt tilhøve til dei tillitsvalde/fagorganisasjonane? Kva kan du gjere for å utvikle dette forholdet?
- ✓ Korleis er di skoloring når det gjeld lov- og avtaleverket?

3. Utvikling av leiarrollene i staten

Statens breie spekter av formål og oppgåver utfordrar vår forståing av den statlege leiarrolla. Verksemdstypen og leiarnivå gir også ulike føringar for leiarar. Topp-leiarar, mellomleiarar og førstelinjeleiarar har ulikt ansvar og ulike oppgåver, og dei vil innhaldsbestemme leiarrolla på noko forskjellig måte. Kvar statleg leiar må klargjere sitt eige ansvarsområde, vere medviten om kva leiarrolla konkret består i, og kva leiingsformer

som eignar seg. Ofte vil ulike formål og omsyn stå i strid med kvarandre, og leiarar må ha evne til å handtere dilemma på ein forsvarleg måte. Utforminga av leiarrolla vil verte påverka av lokale eller regionale tilhøve og av ei rekkje interne og eksterne faktorar, og leiarar må kontinuerleg vurdere behovet for endringar og fornying.



Eksempel på faktorar som påverkar leiarskapet i staten

Eksterne faktorer som for eksempel:

- Innbyggjaranes auka forventningar til offentleg sektor
- Miljø- og klimautfordringane
- Pågangen frå media
- Innverknaden frå det internasjonale samfunnet, ikkje minst EU
- Utviklinga av eit samfunn med større mangfald
- Innverknaden frå profesjons- og interesseorganisasjonane
- Utfordringar knytte til rask teknologisk utvikling

Interne faktorar i staten som for eksempel:

- Utviklinga i Stortinget og Stortinget sine relasjonar til regjeringa
- Endringar i forholdet mellom politikk og administrasjon
- Auka forventningar til leiarar frå overordna, kollegaer og medarbeidarar med høg kompetanse
- Større mangfald blant medarbeidarane
- Endring av staten sitt oppgåvespekter
- Organisasjonsmessige og strukturelle endringar innanfor offentleg sektor
- Endringar i lovgiving og rettsleg grunnlag for verksemda
- Krav til målstyring og resultatrapportering
- Auka kontroll gjennom forvaltningsrevisjon og tilsyn
- Krav knytte til offentlege anskaffingar
- Krav til samhandling, forhandling og mekling

Trass i desse ulikskapane finst nokre generelle funksjonar som alle leiarar må handtere og tilpasse si rolle og plassering i forvaltninga: Strategiske funksjonar, funksjonar knytte til drift, administrasjon og arbeidsprosessar, relasjonelle funksjonar både internt og eksternt, og informasjons- og kommunikasjonsfunksjonar.

Strategifunksjonar. Leiarar på alle nivå må gjere val og prioriteringar, irekna å utvikle mål, planar og effektive verkemiddel. Dette må skje ut frå ei avklaring av forventningar frå overordna myndigheit, frå målgrupper og brukarar i tillegg til frå egne tilsette. Alle leiarar i staten har eit ansvar for å følgje opp sektorpolitiske mål på sine område og etterleve felles statlege regelverk og forvaltningsverdiar.

Leiarane må

- avgjere korleis økonomiske, personellmessige og andre ressursar skal nyttast for best mogleg måloppnåing, og organisere personalarbeidet slik at ein oppnår dette,
- velje dei metodane, samordningsprosedyrane og leiingsformene som gir best resultat,
- kople faktiske forhold med skjønn og vurderingar av risiko og konsekvensar. For statlege leiarar kan det vere særlege krevjande å treffe avgjerder fordi det ofte vedgår innbyggjarar.

Driftsfunksjonar. Leiarar må sørge for å etablere, utvikle og vedlikehalde system som trengst for at verksemda kan få utført sine oppgåver og levert sine tenester eller produkt. Slike system gjeld ikkje minst teknologi, økonomi og personalbehandling. Leiarane må sørge for god intern administrasjon, personalforvaltning, økonomistyring og kvalitetssikring.

I større verksemder kan ansvaret for ulike driftsfunksjonar vere lagt til leiarar på lågare nivå. I små verksemder kan øvste leiar måtte ivareta mange oppgåver knytte til den daglege drifta. Toppleiar må uansett fordele ansvar for drift og resultat og sjå til at verksemda etterlever krav og standardar for blant anna økonomiforvaltning, kvalitet, helse, miljø og tryggleik.

Relasjonsbygging. Leiarar må etablere, pleie og utvikle relasjonar til andre både internt og eksternt. Alle leiarar i staten jobbar i eit politisk styrt apparat, også sjølv om dei i si daglege leiarutøving har liten eller ingen direkte kontakt med politikarane. Relasjonsbygging i linja er viktig for at politiske styringsignal skal oppfattast og setjast i verk effektivt.

Leiarar må byggje gode relasjonar til eigne medarbeidarar og deira organisasjonar. Toppleiarane har eit særleg ansvar for å sjå til at det vert utøvd god personalleiing i verksemda.

Verksemdene er til for innbyggjarane og brukarane. Brukarane kan vere både enkeltpersonar, næringslivet, grupper og organisasjonar. Leiarar har eit ansvar for å vere lydhøyre overfor ulike målgrupper og å kanalisere erfaringar vidare til dei som fastset rammevilkåra. Statens leiarar skal bidra til større samanheng på tvers av etatsgrenser og forvaltningsnivå, både for å sikre effektiv ressursbruk og motverke unødig fragmentering. Statlege leiarar må ofte avvege ulike interesser og eventuelt bidra til konfliktløysing. Leiarar i staten har eit ansvar for å førebyggje og dempe konfliktar, både med interesseorganisasjonar og enkeltindivid.

Kommunikasjons- og informasjonsfunksjonar. Staten skal vere prega av openheit både i forhold til innbyggjarane og medarbeidarane og mellom ulike delar av forvaltninga. Dette stiller krav til leiarar om å sørge for formidling av informasjon og god kommunikasjon. God informasjon og kommunikasjon har ein eigenverdi og er òg avgjerande for oppgåveløysing og for utvikling av demokratiet i arbeids- og samfunns livet. Forvaltningsloven og offentlegloven legg klare føringar. Kvar enkelt leiar må tenkje gjennom korleis dette ansvaret skal forvaltast.

Leiingsplakaten kan bestillast eller lastast ned i stort format frå regjeringen.no/ledelsesplattform.



Ein leiar i staten...

... forvaltar og utviklar fellesskapets ressursar

Leiarar i staten er forplikta på demokratiske og rettsstatlege verdiar ubunde av kven som sit med makta. Leiarane forvaltar ressursane på vegner av dagens og morgondagens innbyggjarar og oppnår resultat til beste for fellesskapet.

... er reiskap for folkevalde styresmakter

Leiarar i staten er lojale mot politiske avgjerder, samtidig som dei har lojalitet i forhold til innbyggjarane. Leiarane varetek fagleg integritet og medverkar til opplyste og kunnskapsbaserte avgjerder.

... sørgjer for openheit og involvering

Leiarar i staten sørgjer for at kontakt med innbyggjarar og brukarar byggjer på openheit, dialog og klart språk. Leiarane stimulerer til medråderett og medverknad for dei tilsette og deira organisasjonar.

... samarbeider på tvers av etatar og sektorar

Leiarar i staten utviklar forvaltninga slik at denne vert prega av ein løysingsorientert kultur for samarbeid og endring.

... skaper attraktive arbeidsplassar

Leiarar i staten utnyttar, held ved like og vidareutviklar kompetanse og mangfald i sine verksemdar. Leiarane tek i bruk ny teknologi og varierte arbeidsformer.

Utgitt av:
Fornyings- og administrasjonsdepartementet

Offentlege institusjonar kan tinge fleire
eksemplar av denne publikasjonen frå:
Servicesenteret for departementa
Post og distribusjon
E-post: publikasjonsbestilling@dss.dep.no
Telefaks: 22 24 27 86

Publikasjonskode: P-0946 N
Illustrasjon og design: Anne Leela, Gjerholm Design as
Trykk: Aktiv Trykk as 11/2008 - opplag 2000

Til refleksjon

- ✓ Kva eksterne forhold har særleg stor innverknad på den verksemda som du leier? Kva betyr dette for din leiarskap?
- ✓ Kva for interne faktorar påverkar leiarrolla sterkest?
- ✓ Kor mykje tid bruker du på funksjonar som gjeld høvesvis strategi, drift, relasjonar og informasjon?
- ✓ Er tidsfordelinga slik du ønskjer?
- ✓ Viss nei: Korleis vil du endre tidsbruken?

Kva er hovudutfordringane i di eiga leiarrolle?

Tabellen nedanfor viser samanhengen mellom dei fire generelle grunnfunksjonane og dei fire fokusområda i leiarskapen. I dei cellene der funksjon og fokusområde møtest, er det teke med nokre eksempel

på spørsmål som leiarar kan stille seg når dei skal bevisstgjere seg på sin eigen leiarskap. Leiarars ulike situasjon og verksemdsansvar kan medføre at det er aktuelt å stille andre spørsmål.

FUNKSJONAR	FOKUSOMRÅDER			
	MÅL, RESULTAT OG BRUKARRETTING	SAMARBEID OG SAMORDNING	KOMPETANSE, LÆRING OG UTVIKLING	MEDBESTEMMING OG MEDVERKNAD
STRATEGI	<ul style="list-style-type: none"> • Kva er dei rette prioriteringane? • Kva skal ein oppnå i forhold til ulike målgrupper? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kven er det viktig å samarbeide med? • Kva trengst av samordning i forhold til andre einingar eller etatar? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kva for strategiar trengst for utviklinga av eigen og medarbeidaranes kompetanse? 	<ul style="list-style-type: none"> • Korleis er dei tilsette og deira organisasjonar involverte i strategiske prosessar i verksemda?
DRIFT	<ul style="list-style-type: none"> • Korleis fungerer system og rutinar i verksemda? • Korleis er arbeidsprosessar organiserte, og korleis kan dei betrast? 	<ul style="list-style-type: none"> • Korleis kan eg sikre at samarbeidet og samordninga faktisk skjer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kva bør eg gjere for å få ein meir profesjonell administrasjon? 	<ul style="list-style-type: none"> • Korleis er mi personalleing? • Korleis kan medarbeidarane involverast slik at drifta blir mest mogleg effektiv?
RELASJONS-BYGGING	<ul style="list-style-type: none"> • Kva for medarbeidarar skal ha hovudansvar for kva for oppgåver? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kva bør eg gjere for å fremje eit godt samarbeidsklima • Korleis kan eg oppnå god samhandling utåt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kva kompetanse er det viktig å utvikle i verksemda? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kva kan eg gjere for å fremje kjensle av likeverdig medverknad internt mellom ulike einingar i verksemda? • Kva bør eg gjere for å løyse opp i det spente forholdet til NN?
KOMMUNIKASJON OG INFORMASJON	<ul style="list-style-type: none"> • Kva må eg gjere for å få på plass ei kommunikasjons- og informasjonsplattform i verksemda? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kva treng samarbeidspartnarar av informasjon? Korleis kan IKT bli brukt for å fremje kommunikasjon og samhandling utåt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Korleis utvikle mine egne og medarbeidarars kommunikasjonsferdigheiter? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kva bør eg gjere for å betre kommunikasjon og samarbeid med fagorganisasjonane?

Refleksjon over dei forventningane som vert stilte til leiarrolla, er nødvendig for å ta eigen leiarskap på alvor, men òg for å nytte eit kollegialt perspektiv: *"Korleis kan eg sjølv utvikle meg, og korleis kan vi saman utvikle kvarandre til å bli ei betre leiargruppe?"*

Toppleiaren har eit særleg ansvar for å setje dette på dagsordenen. Det er vesentleg at leiarane gir kvarandre ryggdekning og oppmuntring til å arbeide med leiarskapen. Kvar enkelt leiar har sjølv ei interesse av å tenkje gjennom sitt leiingsansvar, si leiarrolle og sine ambisjonar. Dette må gjerast både med tanke på

eigne medarbeidarar og deira behov for leiarskap, og ved å avklare grensesnittet mot dei andre leiarane i verksemda. Leiarskap er eit sosialt fenomen og vert utfalda og utvikla i samspel med andre.

Boksen nedanfor inneheld nokre element som leiarar kan bruke når dei skal tenkje gjennom sin eigen ståstad og utvikle sin eigen leiarprofil. Leiarane som gruppe kan også bruke dette i arbeidet med å utforme eit program for leiarskapen i si verksemd.

Element som kan nyttast i arbeidet med ein eigen leiarprofil

Som leiar i staten har eg

- Ein ståstad: eg byggjer leiarskapen på grunnleggjande demokratiske og forvaltningsmessige verdiar
- Eit privilegium: eg medverkar til å bringe fram ytingar som vidarefører og utviklar demokratiet, rettsstaten og velferda
- Ein visjon: eg vil spele på lag med medarbeidarar og kollegaer slik at vi saman kan arbeide effektivt og skape best moglege resultat for brukarar og innbyggjarar
- Ein ambisjon: eg vil utøve leiarskapen slik at den held høg etisk standard og kan stå som eit godt eksempel for andre
- Ei forplikting: eg er bevisst på mitt leiaransvar og gir etter beste evne konkrete svar på desse spørsmåla:
 - ✓ Kva er mine fremste prioriteringar som leiar? [strategisk fokus]
 - ✓ Kva er det viktigaste eg ønskjer å oppnå i den verksemda eller eininga som eg leier? [resultatfokus]
 - ✓ Kva haldning og åtferd ønskjer eg å praktisere som personalleiar? [medarbeidarfokus]
 - ✓ Kva er mine viktigaste bidrag utanfor eiga verksemd eller eining? [på-tvers-fokus]
 - ✓ Korleis oppnår eg ei god innbyggjar-/brukarretting? [samfunnsfokus]

