



Nye Stavanger

## Ledelsesprinsipper i nye Stavanger kommune

### 1. Ledelse

Gir det merverdi for innbyggerne at akkurat du er leder i Stavanger kommune? Å finne sin vei som leder er både spennende og krevende. Ledelse handler ikke først og fremst om lederstillingen eller posisjonen, men om hvorfor du er leder, hva som driver deg og hvordan du skal få med deg ansatte. Du må altså først se innover i deg selv for å finne dine verdier og ekte engasjement for lederrollen. Det er dette som er ditt personlige grunnlag for arbeidet som leder.

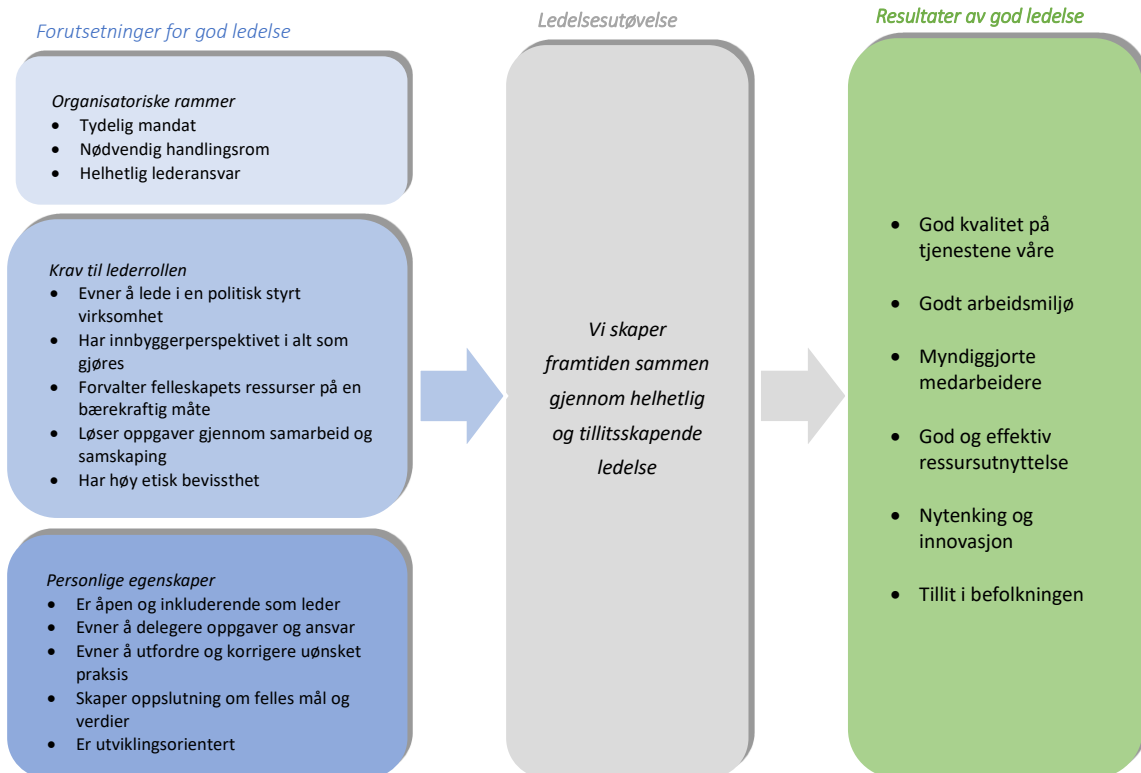
Tillit og autoritet er lederens fundament og grunnmur. Det er ingenting som er så ødeleggende som at du mister tillit. Mister du tilliten, mister du også din autoritet og muligheten til å påvirke og få tilslutning. Å bygge tillit handler om at du som leder etterlever det du sier, er åpen og inkluderende og holder det du lover, om hvordan du i hverdagen møter ansatte og innbygger.

Lederes hverdag fylles fort opp av administrative gjøremål, møter, rapportering og oppfølging. Administrasjon er helt nødvendig i komplekse organisasjoner, men administrasjon er ikke ledelse. Ledelse er å forstå utfordringsbilde, håndtere forandringer og ta valg. Leder og administrator er to roller i en og samme stilling, en og samme person. Er du bare en administrator fyller du ikke lederstillingen. Du må derfor finne den rette balansen mellom administrasjon og ledelse slik at organisasjonen går framover og ikke stagnerer.

Kommunen har et viktig samfunnsoppdrag. Vi skal gi tjenester til innbyggere i alle lives faser og vi skal videreutvikle lokalsamfunnet. Som leder i kommunen har du en av samfunnets viktigste og mest spennende jobber. Den er også krevende, med mange interessenter som har ulike forventninger. I tillegg er organisasjonen politisk styrt. Men uansett hvilket nivå du er leder på har din rolle betydning for hvordan organisasjonen utvikler seg og hvordan vi tilbyr tjenester til Innbyggerne.

### 2. Ledelsesprinsippene

Lederprinsippene tar utgangspunkt i forskning og innspill fra ledere og ansattes representanter. Prinsippene er framstilt i en figur som sier noe om hvilke *forutsetninger* som gjelder for ledelse, hva vi legger i *ledelsesutøvelse* og hva som til så skal være *resultatet av ledelse* i Stavanger kommune.



## 2.1 Hva skal resultatet av ledelse være?

Det endelige målet med ledelsesprinsippene er å bidra til at du som leder oppnår gode tjenester for innbyggerne i Stavanger kommune. Derfor starter vi med slutten, og beskriver først hva som skal være *resultatene* av god ledelse:

- *God kvalitet på tjenestene våre*
- *Godt arbeidsmiljø*
- *Myndiggjorte medarbeidere*
- *God og effektiv ressursutnyttelse*
- *Nytenking og innovasjon*
- *Tillit i befolkningen*

Som en ramme rundt *ledelsesutøvelse* i Stavanger kommune, oppsummeres prinsippene i en setning:

*Vi skaper framtiden sammen gjennom helhetlig og tillitsskapende ledelse*

## 2.2 Forutsetninger for god ledelse: Organisatoriske rammer

Organisatoriske rammer handler om rammene rundt lederrollen og hvordan organisasjonen legger til rette for at du som leder kan lykkes på best mulig måte.

### *Tydlig mandat*

Kommuneloven setter rammer for kommunens samfunnsoppdrag og for styring og ledelse i en kommune. Kommunestyret er folkevalgtes øverste organ og fatter vedtak på vegne av kommunen så lenge ikke annet følger av lov eller delegeringsvedtak. Folkevalgte har delegert arbeidsgiveransvaret til rådmannen, som igjen har delegert videre til direktørene. I praksis delegeres ansvaret videre til ulike nivåer i organisasjonen. Delegeringsfullmakten er derfor en viktig ramme for deg som leder.

I tillegg styrer et omfattende lov- og avtaleverk tjenesteleveransen og arbeidsgiveransvaret. Som eksempel gir Arbeidsmiljøloven rammer for hvordan ledelse skal utføres og for å sikre et godt arbeidsmiljø. Hovedavtalens intensjon om samarbeid, medbestemmelse og -innflytelse gir også sentrale føringer for samspillet mellom arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonene. Kommunens visjon og mål gir retning for lederoppdraget ditt.

### *Nødvendig handlingsrom*

Ledere må ha handlingsrom til å kunne velge ut fra faglige vurderinger. Handlingsrom handler ikke bare om frihet, men også om kunnskap til å ta gode og tilpassede beslutninger, både på et strategisk og operativt nivå. Felles systemer og støttefunksjoner bidrar også til å støtte opp om tjenesteleveransen.

Kommuneplanen er kommunens overordnede plan, i og handlings- og økonomiplanen angis det hvordan du som leder skal følge opp kommuneplanen innen ditt ansvarsområde. På bakgrunn av handlings- og økonomiplanen utarbeides årsbudsjett for hver virksomhet. Budsjettet er et av utgangspunktene dine for prioritering av ressurser og bidrar til å definere handlingsrommet ditt.

### *Helhetlig lederansvar*

Helhetlig linjeledelse er et gjennomgående ledelsesprinsipp i Stavanger kommune. Som leder har du ansvar for det som skjer innenfor din enhet. Det innebærer blant annet myndighet og ansvar for tjenestekvalitet, personal, økonomi, HMS, internkontroll og kommunikasjon. Som leder er du en del av en stor organisasjon. Du har derfor et medansvar for helheten i organisasjonen og for at tjenesteleveransene som skjer innenfor ditt ansvarsområde er tilpasset helheten.

## 2.3 Forutsetninger for god ledelse: Krav til lederrollen

Krav til lederrollen beskriver forventninger til hvordan du som leder skal fylle rollen. Rollen varierer noe avhengig av hvilket nivå du er leder på i organisasjonen. Som leder forventes det at du:

### *Evner å lede i en politisk styrt virksomhet*

Ledelse i en kommune utøves innenfor de rammer som folkevalgte vedtar. Rådmannen er øverste administrative leder, men politiske beslutninger vil påvirke hverdagen og rollen din som leder. Som leder i kommunen skal du bidra til å spille folkevalgte gode ved å gi god styringsinformasjon, bidra til å belyse politiske saker på en åpen og god måte, gjennomføre politiske vedtak, og stå for kontinuitet uavhengig av skiftende politisk ledelse.

### *Har innbyggerperspektivet i alt du gjør*

Kommunen er til for innbyggerne, både ved å utøve offentlig myndighet og ved å gi tjenester til innbyggere, næringsliv og andre aktører. Samfunnet har utviklet seg mot større grad av individuell tilpassing, medvirkning og valgmuligheter. Det stilles derfor nye og økte krav til hvordan kommunen er tilgjengelig, og at innbyggerne kan medvirke i utviklingen av kommunens tjenester. Du som leder må bidra til at dine ansatte kommuniserer åpent og forståelig, og gjennom gode tjenester skaper tillit i befolkningen.

### *Forvalter felleskapets ressurser på en bærekraftig måte*

Det er viktig at du som leder har god forståelse for den økonomiske siden ved å drive en virksomhet. Ledere forvalter ressursene på vegne av dagens og morgendagens innbyggere til beste for felleskapet. Sammen med medarbeiderne dine, må du stadig søke nye og bedre måter å levere tjenestene på. For å være bærekraftige, må disse løsningene også ivareta miljøet både på kort og lang sikt. Å forvalte felleskapets ressurser innebærer i tillegg å bygge nødvendig kompetanse for fremtidig tjenesteleveranse.

### *Løser oppgaver gjennom samarbeid og samskaping*

Samarbeid og samskaping er viktige forutsetninger for god tjenesteleveranse- og utvikling. Samarbeid forutsetter tillit – at vi oppfyller våre forpliktelser, er åpne og ærlige. Du må stimulere medarbeidere til samarbeid, legge til rette for samarbeid med andre avdelinger, og sørge for at dere koordinerer tjenesteleveringen. Dette innebærer også å samarbeide med de ansatte sine representanter. Ved å involvere disse så tidlig som mulig i prosessene, sikrer du reell innflytelse og medbestemmelse.

Samskaping innebærer å se muligheter og nye løsninger sammen med innbyggere, næringsliv, frivillige, foreninger osv. Du må vurdere hvordan du på best mulig måte kan bygge opp personalgrupper med ulik bakgrunn, tilnærming og kompetanse, for å få et større mangfold av erfaringer, kunnskap og ressurser i utviklingen av bedre tjenester.

### *Har høy etisk bevissthet*

Etikk er systematisk tenking om hva som er rett og galt når det gjelder lover, normer og rettigheter. Det handler om de valgene vi tar, og hva vi gjør eller ikke gjør. Å arbeide med etiske problemstillinger i

kommunen handler derfor om å klargjøre hva som er riktig i gitte situasjoner når det gjelder for eksempel yrkesetikk, habilitet, taushetsplikt, gaver og økonomiske fordeler. Som leder har du et særskilt ansvar for å være et godt forbilde, legge til rette for systematisk etisk refleksjon og påse at gjeldende retningslinjer blir fulgt på arbeidsplassen.

## **2.4 Forutsetninger for god ledelse: Personlige egenskaper**

Personlige egenskaper handler om forventninger til hvordan du som leder opptrer og hva som er viktig i din utøvelse av ledelse. Som leder forventes det at du:

### *Er åpen og inkluderende som leder*

Ledelse handler i stor grad om å bygge tillit – bl.a. gjennom å være åpen, ærlig og etterrettelig. Som leder bør du være oppriktig opptatt av medarbeiderne dine, og prøve å se den enkeltes egenskaper, interesser og muligheter. Du må lytte og bruke tid på å forstå hva som skjer blant medarbeiderne dine, og vise omtanke og omsorg i møte med hver enkelt som trenger støtte. Å lykkes som leder innebærer ofte å lykkes med kommunikasjon. Det er derfor viktig at du er opptatt av og evner å tilpasse din kommunikasjon til ulike mennesker og ulike situasjoner. Som leder må du være tilgjengelig for dine ansatte og du må forstå din rolle som kulturbygger.

### *Evner å delegerer oppgaver og ansvar*

God rolleavklaring er et viktig utgangspunkt for god tjenesteyting. Rolleavklaring fører til at medarbeiderne dine ikke er i tvil om hvilke oppgaver de har ansvar for, og hva som forventes for å gjøre en god jobb. Når du som leder delegerer oppgaver på en hensiktsmessig måte, bidrar du til at dine medarbeidere tar eierskap og ansvar som følger oppgavene. Nødvendig kompetanse må være utgangspunktet for delegering av oppgaver, slik at de ansatte opplever stor grad av mestring i sin arbeidshverdag. Som en mestringsorientert leder bør du være opptatt av å motivere for oppgavene, å gi medarbeiderne tro på egen mestring og skape et mestringsklima. Ved delegering av oppgaver er det viktig at du gir dine medarbeidere selvstendig ansvar og at du etterspør framdrift.

### *Evner å utfordre og korrigere uønsket praksis*

Som leder trenger du pågangsmot og vilje til å oppnå resultater. Du er ansvarlig for drift og utvikling i ditt område, og du må ha mot til å utfordre og reise spørsmål ved både uønsket faglig praksis og uønsket personlig atferd. Som god leder klarer du også å utfordre mangel på faglig oppdatering hos sine medarbeidere. Du forstår når du må ta «den nødvendige samtalen», og du har kompetanse og ferdigheter til å gjennomføre denne på en konstruktiv måte. Du bidrar til å løse konflikter, men forstår samtidig at det er rom for faglig uenighet og meningsbryting som bidrar til utvikling i gruppen. I en organisasjon vil det alltid være motsetninger og motstand mot ulike beslutninger, mål og endringer, men som leder klarer du å håndtere utfordrende situasjoner og å lede i den retningen som er nødvendig.

### *Skaper oppslutning om felles mål og verdier*

Innen ditt ansvarsområde har du en viktig oppgave med å skape en felles forståelse for kommunens verdier, mål og prioriteringer. Du må sette retning og innrette arbeidet slik at dere arbeider mot de

samme målene. For å skape helhetlige tjenester for innbyggerne i Stavanger, må du også synliggjøre hvordan oppgavene i din enhet henger sammen med og bidrar til måloppnåelsen i hele organisasjonen. En viktig oppgave er å følge opp dine medarbeidere for å sikre at dere arbeider i tråd med kommunens verdier og når de mål som er satt.

### *Er utviklingsorientert*

Som leder skal du ivareta balansen mellom drift og utvikling. Samtidig må du sørge for kvalitet på tjenestene som leveres ved at læring og kontinuerlig forbedring er en naturlig del av det daglige arbeidet. For å sikre at kommunens tjenesteleveranse er relevant også i framtiden, må du være framoverlent og oppmerksom på endringer, nye krav, utfordringer og muligheter. Du må legge til rette for utvikling og innovasjon, og sammen med medarbeiderne dine finne nye og smartere måter å jobbe på.