



# Guide til god ledelse



---

# Innhold

Forord .....	4
--------------	---

## 1 LEDELSE PÅ DAGSORDENEN

Skodd for framtida .....	8
Å lede med tydelige verdier .....	9
Kjernen i god ledelse.....	10

## 2 HVA SKAL TIL FOR Å LYKKES SOM LEDER I KOMMUNAL SEKTOR?

Med omgivelsene som utgangspunkt.....	20
Den gode styringsdialogen.....	22
Oppgaveorientering .....	24
Relasjonsorientering.....	26
Endringsorientering .....	28

## 3 NYTTIGE TIPS, RÅD OG VERKTØY

Lederutvikling gjennom gode og involverende prosesser.....	32
Referanseliste/litteratur .....	35

---

# Hva er god ledelse i kommunal sektor?

KS mener at god ledelse i kommunal sektor er avgjørende for å levere gode tjenester til innbyggerne. God ledelse handler om å vise gjennomføringskraft, mestre styring, være tydelig i rollen som leder og legge til rette for mestring og motivasjon hos medarbeidere. I tillegg er det viktig å bygge en kultur for nyskaping og læring, godt arbeidsmiljø og høy etisk bevissthet.

## LEDERE SOM LYKKES HAR EVNE TIL

- å bygge tillit og ha godt samspill med de folkevalgte
- å styre etter verdier, mål og rammer, ta beslutninger og vise gjennomføringskraft i tråd med politiske vedtak og føringer
- å se helhet og sammenheng i organisasjonen for å sikre god utnyttelse av kompetanse og ressurser
- å kommunisere tydelige forventninger, gi tilbakemeldinger og anerkjennelse til den som fortjener det
- å legge til rette for læring og utvikling, gjennom å involvere og gi ansvar til medarbeidere
- å skape oppslutning om endringer og få alle med seg i endringsprosesser
- å involvere innbyggere og andre aktører i utvikling av tjenestene



# Til deg som er leder

“ Du er en sentral rollemodell og kulturskaper i organisasjonen. En viktig del av lederjobben er å bidra til at dine medarbeidere er motiverte ved at de får brukt sin kompetanse.

## **DU HAR EN AV SAMFUNNETS VIKTIGSTE OG MEST SPENNENDE**

**JOBBER!** Ledere i kommunal sektor scorer høyt på nytenkning, støtte og målrettet grundighet, og får gode tilbakemeldinger fra medarbeiderne sine.

Uansett hvilket nivå du er leder på, har du en viktig rolle i å utvikle en organisasjon med kompetente medarbeidere som yter sitt beste for innbyggerne – hver eneste dag. God ledelse fremmer kvalitet, og er avgjørende for at kommunesektoren skal lykkes i sitt oppdrag i dag og i framtida.

Som leder i en politisk styrt organisasjon har du tatt et valg som innebærer ansvar og forpliktelser, og muligheter til å påvirke og nå mål sammen med andre. Det øverste administrative ansvaret ligger hos rådmannen, eller hos direktørene om kommunen/fylkeskommunen har en parlamentarisk modell. Alle ledere i organisasjonen forvalter en del av rådmannens lederansvar. Lederskapet må utøves i tråd med organisasjonens verdier, og innenfor de rammene som de folkevalgte og rådmannen setter.

Du er en sentral rollemodell og kulturskaper i organisasjonen. En viktig del av lederjobben er å bidra til at dine medarbeidere er motiverte ved at de får brukt sin kompetanse.

God ledelse henger tett sammen med godt medarbeiderskap. KS er opptatt av å synliggjøre medarbeideres ansvar for egen utvikling, faglig integritet og etisk standard. Gode ledere oppnår resultater sammen med selvstendige, aktive og kompetente medarbeidere i et godt arbeidsmiljø. Dette bidrar også til at kommunesektoren får et godt omdømme som arbeidsgiver.

---

KS er opptatt av å synliggjøre medarbeideres ansvar for egen utvikling, faglig integritet og etisk standard. Gode ledere oppnår resultater sammen med selvstendige, aktive og kompetente medarbeidere i et godt arbeidsmiljø.

---

God ledelse er avgjørende for innovasjon og utvikling. Kjennskap til hvordan du kan legge til rette for gode endringsprosesser sammen med de ansatte er en kjerneoppgave for ledere i kommunal sektor. Kommunereformen aktualiserer behovet for endringskompetanse.

KS' visjon om en selvstendig og nyskapende kommunesektor kan realiseres gjennom tydelig og mestringsorientert ledelse som får fram det beste i medarbeiderne. KS mener derfor at kunnskap om ledelse må prioriteres og verdsettes.

Vi ønsker med Guide til god ledelse å styrke ledere i kommunal sektor, og støtte opp under arbeidet med å rekruttere og utvikle gode ledere i kommuner og fylkeskommuner. Med guiden ønsker vi at ledelse settes høyere på dagsordenen i din organisasjon. Enten du er ny i rollen eller har lang erfaring, kan du bruke den til å reflektere over ditt lederskap og bli en enda bedre leder.



---

**Hilsen Lasse Hansen**

*Adm. dir. KS*



---

# 1 LEDELSE PÅ DAGSORDENEN

KS mener at det er viktig at kommuner og fylkeskommuner setter arbeidsgiverpolitikk og ledelse på dagsordenen for å lykkes som arbeidsgiver og tjenesteyter i framtida. God ledelse er avgjørende for fortsatt å kunne levere gode tjenester i et samfunn- og arbeidsliv i endring.

# Skodd for framtida

I «Skodd for framtida» presenterer KS viktige utviklingstrekk i samfunns- og arbeidsliv som påvirker kommunesektoren som arbeidsgiver og tjenesteyter.

Se også heftet  
«Skodd for framtida»  
(KS)

- Globalisering
- Demografi
- Individualisering
- Teknologisk utvikling

Disse utviklingstrekkene gir sektoren både utfordringer og muligheter. For å møte disse må kommuner og fylkeskommuner ha en framtidrettet arbeidsgiverpolitikk. KS har definert arbeidsgiverpolitikk som de handlinger, holdninger og verdier som arbeidsgiver står for og praktiserer overfor medarbeiderne hver dag.

## En god arbeidsgiverpolitikk

- Utgjør et felles verdigrunnlag for folkevalgte, ledere, medarbeidere og tillitsvalgte
- Beskriver kjennetegn ved godt lederskap og godt medarbeiderskap
- Synliggjør forventninger og ansvar for både ledere og medarbeidere i organisasjonen
- Beskriver hvordan organisasjonen må være for å fremme kvalitet, effektivitet og nyskaping
- Gjør kommunen/fylkeskommunen attraktiv og bidrar til et godt omdømme som arbeidsgiver
- Konkretiseres og følges opp gjennom handlingsplaner



## Å lede med tydelige verdier

Det er viktig at kommuner og fylkeskommuner definerer noen grunnleggende verdier som den enkelte leder skal stå for og etterleve. Å være leder innebærer å ta valg og prioritere, for å nå mål sammen med andre. I kommunal sektor er det de folkevalgte som beslutter overordnede mål og prioriteringer, og dermed rammer for hvordan du kan utøve ditt lederskap. At du er trygg i rollen og har evne til etisk bevissthet, vil gi legitimitet til de beslutningene du tar.



TIL REFLEKSJON

○

Hvordan kommer organisasjonens verdier til uttrykk i ditt lederskap?

○

Hvordan opplever medarbeiderne dine at disse verdiene er synlige?

○

Er det noen dilemmaer mellom hva du synes er viktige verdier og de forventningene du stilles overfor som leder i kommunen/ fylkeskommunen?

# Kjernen i god ledelse

Det finnes mye forskning og kunnskap om ledelse. Vi vet derfor mye om hva som har effekt på medarbeideres motivasjon og mestring og hva som kjennetegner gode ledere. Noen kjerneområder er det viktig at du reflekterer over og utvikler ferdigheter innenfor.

## KJERNEN I GOD LEDELSE ER

- å vise gjennomføringskraft for å oppnå gode resultater
- å skape tillit gjennom tydelige roller
- å legge til rette for mestring og motivasjon
- å skape en organisasjonskultur med godt arbeidsmiljø og høy etisk bevissthet

### Å VISE GJENNOMFØRINGSKRAFT

En av dine viktigste oppgaver som leder er at du kan ta beslutninger og gjennomføre disse i tråd med vedtatte mål og rammer. Når du viser gjennomføringskraft på en god måte, vil du oppleve å få et større handlingsrom, respekt og tillit.

### Å SKAPE TILLIT GJENNOM TYDELIGE ROLLER

Som leder har du ulike roller. I kraft av din rolle har du både beslutningsmyndighet og ansvar. Gjennom arbeidsgivers styringsrett har du rett til å tilsette og si opp arbeidstakere, og du kan organisere, lede, fordele arbeidsoppgaver og følge disse opp.

Tillit forutsetter tydelige rolleavklaringer. Tillit er avgjørende for din legitimitet som leder og din mulighet for å utøve innflytelse og påvirkning. Det er viktig å huske på at tillit ikke oppstår spontant eller en gang for alle, men må skapes og opprettholdes over tid. Det er viktig at du selv bidrar aktivt til å utforme din egen lederrolle og eget handlingsrom både overfor de folkevalgte, for dem du har lederansvaret for, overfor brukere/innbyggere, tillitsvalgte og andre aktører:

#### 1 Mellom folkevalgte, rådmannen og administrative ledere

Arbeidsgiveransvaret overfor rådmannen ivaretas direkte av de folkevalgte. Kommune-loven sier at kommunestyret/fylkestinget har det overordnede arbeidsgiveransvaret, og at ordfører/fylkesordfører har et særlig ansvar overfor rådmannen/fylkesrådmannen.



## TIL REFLEKSJON ▶

○  
Hvilken av de ulike rollene du har som leder trives du best i, og hvorfor?

○  
Hvilken av de ulike rollene er du minst bekvem med, og hvorfor?

○  
Tenk deg en situasjon der rollene kommer i konflikt med hverandre. Hva gjør du?

Uklare rolleavklaringer og forventninger kan oppleves frustrerende, og gi grobunn for unødige konflikter. Tydelige roller reduserer stress, frustrasjon og konfliktnivå.

Dette handler om å opptre på en slik måte at konflikter forebygges og at forholdet baseres på gjensidig tillit og forståelse for hverandres roller og oppgaver.

Rådmannen/fylkesrådmannen delegerer ansvar og myndighet til ledere ute i organisasjonen. Delegeringen må bygge på åpenhet og tillit gjennom god styringsdialog, hvor ledere på alle nivå utøver sitt lederskap innenfor de rammene som en folkevalgt styrt organisasjon gir.

## 2 Mellom leder og medarbeidere

God rolleklarhet innebærer at medarbeiderne ikke er i tvil om hvilke oppgaver han eller hun har ansvaret for og hva som forventes for å gjøre en god jobb. For å oppnå dette, er det viktig å definere hvordan oppgavene skal prioriteres innbyrdes, slik at medarbeiderne vet hva som er viktigst hvis det oppstår tidspress.

## 3 Mellom leder/medarbeider og innbyggere/brukere av tjenestene

I møtet med innbyggerne er det avgjørende at ledere og medarbeidere skaper tillit gjennom åpenhet, involvering, profesjonalitet og høy etisk standard.

## 4 Mellom leder og tillitsvalgt

I møtet med tillitsvalgte representerer lederen arbeidsgiver, og den tillitsvalgte representerer eget forbund og medlemmene. Begge har etter Hovedavtalen en gjensidig rett og plikt til å gjøre sitt beste for å skape et godt samarbeid for å utvikle gode tjenester. Respekt for hverandres rolle er avgjørende.

## 5 Mellom ledere/medarbeidere og andre aktører

Organisering av tjenester i samarbeid med frivillige, sosiale entreprenører eller andre aktører utenfor kommunen vil utfordre lederskapet, og krav til kompetanse. Dette krever god samspillkompetanse, bevissthet og forståelse for hverandres egenart og ulike roller.



## Viktig lov- og avtaleverk



**KOMMUNELOVEN** setter rammer for kommunal styring og ledelse. Kommunestyret/fylkestinget er øverste myndighetsorgan med ansvar for hele kommunens/fylkeskommunens virksomhet. Arbeidsgiveransvaret ivaretas gjennom å vedta kommunens arbeidsgiverpolitikk og arbeidsgiverstrategi. Daglig utøvelse av arbeidsgiveransvaret delegeres til rådmannen gjennom delegasjonsreglementet. I praksis delegeres ansvaret videre til ledere på ulike nivåer.

**HOVEDAVTALENs** mål om samarbeid, medbestemmelse og medinnflytelse må være utgangspunktet for arbeidsgiverpolitikk, herunder ledelse. En videreutvikling av kommunesektoren skal gi tjenester av god kvalitet, skape trygge arbeidsplasser og et godt arbeidsmiljø. Godt samarbeid mellom politikere, ledere, ansatte og deres organisasjoner er en forutsetning for å få dette til.

**ARBEIDSMILJØLOVEN** gir rammer for hvordan ledelse skal utøves. Loven skal sikre et godt arbeidsmiljø og trygge og forutsigbare arbeidsforhold. Arbeidsmiljøloven bygger på tre grunnleggende forutsetninger. Ledelsesretten (styringsretten), arbeidsgivers omsorgsplikt (omsorgsplikten), og arbeidstakers plikt til å respektere og innrette seg etter beslutninger som er tatt (lojalitetsplikten).

Se også Medarbeiderundersøkelsen KS' «10-FAKTOR»

## Å LEGGE TIL RETTE FOR MESTRING OG MOTIVASJON

De beste resultatene oppnås av ledere som legger til rette for at medarbeiderne mestrer jobben godt. Dette handler om at du i ditt lederskap vektlegger at den enkelte medarbeider skal få utvikle seg og bli best mulig ut fra sine egne forutsetninger. Dette kan gjøres gjennom å stille krav, gi råd, støtte og konstruktive tilbakemeldinger. Da vil dine medarbeidere oppleve mestring, læring og utvikling.

Mestringsorientert ledelse er ikke en fastlåst måte å lede på, men kan praktiseres på mange ulike måter, avhengig av din personlighet og stil. Viktige elementer i mestringsorientert ledelse er:

- Definere retning, krav og mål
- Motivere og inspirere til måloppnåelse
- Individuell oppmerksomhet, støtte og omtanke

I et mestringsklima motiveres medarbeiderne dine av å lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode, fremfor å rivalisere om å bli best. Et mestringsklima stimulerer også til bedre bruk og deling av kompetanse.

## Å SKAPE EN ORGANISASJONS-KULTUR

Som leder har du ansvar for å utvikle en kultur som tar utgangspunkt i organisasjonens verdier. Medarbeidere har også et ansvar for å etterleve de verdiene som organisasjonen står for, men du har et



TIL REFLEKSJON



Hvordan legger du til rette for at dine medarbeidere opplever at de får brukt kompetansen sin?



Hvordan legger du til rette for at dine medarbeidere utvikler kompetansen sin og deler den med andre?



Hvordan bidrar du til at dine medarbeidere er motivert for oppgavene sine?



## TIL REFLEKSJON ▶



På hvilken måte er du med på å skape en god organisasjonskultur?



Hvordan kan du påvirke eller endre kulturen, sett i lys av organisasjonens verdier?



Hvordan kan du bidra til en kultur basert på tillit og godt samarbeid på tvers av profesjoner, tjenestemråder og nivåer?



Hvordan kan kulturen underbygge og styrke målene til organisasjonen?

ansvar for å gå foran som et godt eksempel på hvordan organisasjonens verdier kommer til uttrykk.

Som leder skaper du kultur gjennom blant annet:

- Hva du retter oppmerksomheten mot
- Din reaksjon på kritiske hendelser
- Hvordan du forvalter dine ulike roller i ulike sammenhenger

Hvordan du utøver ditt lederskap har betydning for arbeidsmiljøet og kulturen blant dem du har ansvaret for. Sammenheng mellom ord og handling er grunnleggende for å oppnå tillit og legitimitet i lederrollen. Det handler om at du lever som du lærer.

### Kommunikasjon og språk

Språket du bruker har stor effekt på medarbeidernes motivasjon, ytelse, nærvær, kreativitet og lojalitet. Når du bruker motiverende ord, kan du oppnå store gevinster. Det viktigste når en leder kommuniserer er å gi retning og vise tillit, gi mening, skape en opplevelse av tilhørighet og vise empati. Gjennom et motiverende språk bygger du mestringstro, det vil si tillit til egen kompetanse og evne til å håndtere utfordringer på jobben. Tro på egen kompetanse og mestring er helt avgjørende for både innsats og ytelse.

Mangelfull og utydelig kommunikasjon kan være en tidstyv i organisasjonen. Dine medarbeidere må bruke unødvendig tid til

“ Det viktigste når en leder kommuniserer er å gi retning og vise tillit, gi mening, skape en opplevelse av tilhørighet og vise empati.

å tolke informasjonen de får. Derfor vil det være en god investering å sette av tid til å etablere et tydelig språk i organisasjonen, både for den interne kommunikasjonen, men også i kommunikasjon med innbyggerne.

Som leder står du daglig i etiske dilemmaer der du må ta beslutninger som kan få konsekvenser for både medarbeidere og brukere av tjenestene. Du kan oppleve at det å være i media og få kritikk i det offentlige rom påvirker ditt lederskap. Det er derfor av stor betydning at du kommuniserer med omgivelsene på en bevisst og ryddig måte. Sosiale medier som Facebook og Twitter gir muligheter for informasjon og spontan meningsutveksling, og de er offentlige. Dette

krever en bevissthet og tydelig rolleforståelse. Det du ytrer som privatperson kan ha betydning for hvordan du oppfattes som leder. Også i din jobbsituasjon bør du ha et bevisst forhold til hvilke digitale kanaler som brukes til hvilket formål. Det er sjelden bare én løsning ved valg av digitale kanaler, ofte utfyller disse hverandre.

Digitale medier gir gode mulighet for offentlig innsyn. Kommunesektoren behandler store mengder digital informasjon om innbyggerne. På mange tjenesteområder er dette sensitive personopplysninger. Å ivareta personvernet, taushetsplikten og innsynsretten er viktig for å opprettholde tillit hos innbyggerne. Dette er et lederansvar.



TIL REFLEKSJON



Hva vil det si å være tydelig som leder?



Hva kan du gjøre for å kommunisere på en motiverende måte?



Hvilke utfordringer kan oppstå når situasjoner privat og på jobb publiseres og er tilgjengelig og synlig på sosiale medier?



Hvordan kan du bidra til å bygge en kultur for klart språk?



Hvilke fordeler og ulemper er det ved å være «venn» med ansatte på sosiale medier?





---

## 2

# HVA SKAL TIL FOR Å LYKKES SOM LEDER I KOMMUNAL SEKTOR?

Som leder i en folkevalgt styrt organisasjon beveger du deg i et terreng med ulike roller, relasjoner og oppgaver. Dette krever ulike ferdigheter. Godt samspill mellom folkevalgte og administrasjonen er avgjørende for gode prosesser og for å oppnå resultater.

Hvilke ferdigheter som kreves av deg som leder avhenger av hvilke situasjoner og relasjoner du står i. Det er derfor viktig at du er bevisst dine sterke og mindre sterke sider som leder, og hvilke ferdigheter du trenger å trene på.

---

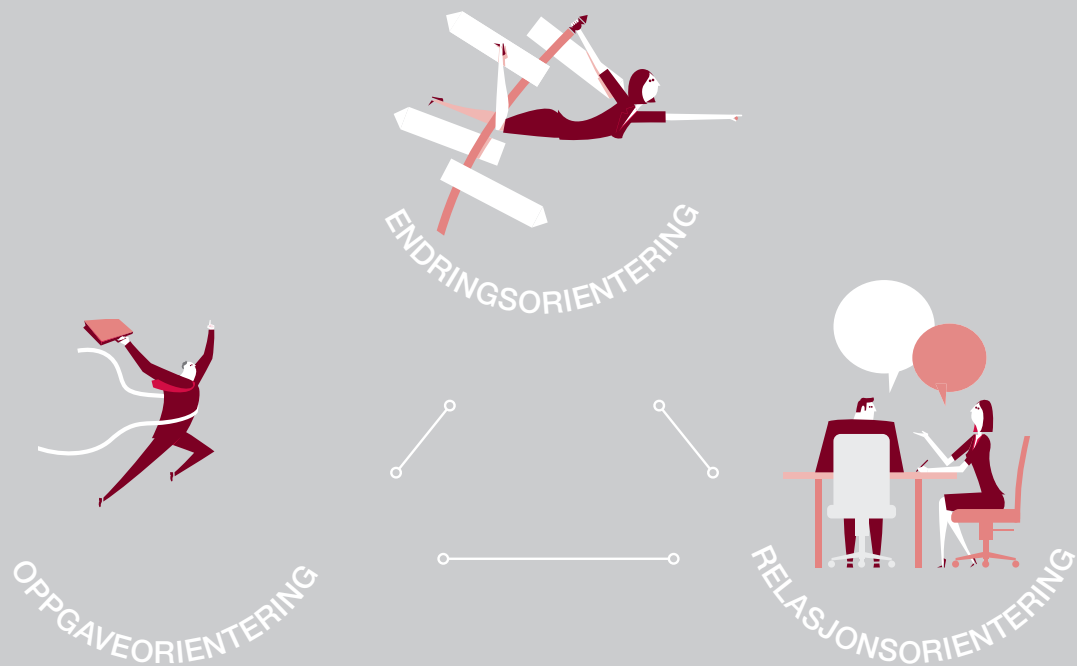
En god leder må kunne balansere mellom ulike hensyn som drift og utvikling, styring og ledelse samt samspill med omgivelsene i kontinuerlig endring og omstilling. Å legge til rette for endringsprosesser er derfor en kjerneoppgave for ledere. Store endringsprosesser kan oppleves krevende. Det er viktig at du er tydelig på mål, rammer og delegering av oppgaver og hvilken rolle den enkelte har.

Omstillingsprosesser med gode resultater er avhengig av involvering, engasjement og tydeliggjøring av mål, muligheter og gevinster. Du må få tydelig fram hva endringsarbeidet skal føre til, hva som er gevinstene og at det underveis er mulig både å lære

og å utvikle sin egen kompetanse. I endringsprosesser er det viktig at du jobber systematisk med de menneskelige sidene av endringene, slik at nødvendig og ønsket kompetanse forblir i organisasjonen.

Hvilke ferdigheter som kreves av deg som leder avhenger av hvilke situasjoner og relasjoner du står i. Det er derfor viktig at du er bevisst dine sterke og mindre sterke sider som leder, og hvilke ferdigheter du trenger å trene på.

# KART OG TERRENG FOR KOMMUNAL LEDELSE



FRIVILLIG SEKTOR

STATEN

INNBYGGERE

FOLKEVALGTE

OMGIVELSER

## Med omgivelsene som utgangspunkt

Kommunesektoren preges av endrede behov og økte krav og forventninger fra innbyggerne. I tillegg må sektoren forholde seg til statlige krav og styring.

**“ Kommunale ledere må være i aktivt samspill med omgivelsene for å finne nye løsninger.**

Dette vil i økende grad styre utformingen av kommunale tjenester. I tillegg vil mangel på arbeidskraft og ressursknapphet gjøre at kommunesektoren må løse oppgavene på nye måter. Som leder i kommunesektoren har du ansvar for å levere gode tjenester til innbyggerne innenfor de rammer som de folkevalgte har bestemt.

Kommunale ledere må være i aktivt samspill med omgivelsene for å finne nye løsninger. I tillegg til innbyggere og brukere av tjenestene, er også frivillige organisasjoner og sosiale entreprenører viktige aktører i utviklingen av tjenestetilbudet. Dette krever nye ferdigheter og kompetanser hos ledere. Du må tørre å åpne opp, og bli «sett» utenifra, og legge til rette for at andre aktører blir involvert og verdsatt.



Hvilke kompetanser og ferdigheter trenger du som leder når brukerens behov står i sentrum?



Hvordan ivareta innbyggernes behov for helhet og sammenheng i tjenestene?



Hvilke lederferdigheter trenger du når du skal løse oppgaver sammen med andre, både på tvers i organisasjonen og med andre samfunnsaktører?



◀ TIL REFLEKSJON



FERDIGHETER



### «NETTVERKSSMEDEN»

- Er god til å tenke nye samarbeidspartnere inn i utvikling av nye tjenester og løsning av nye oppgaver.
- Ser hvordan ulike ressurser og faglighet kan spille sammen i et positivt spill.
- Er bevisst på at viktige oppgaver krever involvering og tydeliggjøring av felles ansvar.

# Den gode styringsdialogen

Det som gjør lederrollen i kommunal sektor spesiell, er at den utøves innenfor de rammene som de folkevalgte setter. Dette forutsetter tillit, samspill og tydelige roller.

Se også «Tillit» KS  
Folkevalgtprogram  
2015 -2019

Det øverste lederansvaret ligger hos rådmannen, men uansett hvilket nivå du er leder på, vil rammen satt av de folkevalgte påvirke din hverdag og rolle som leder.

Som leder har du også et ansvar for å spille de folkevalgte gode. I tillegg er det ditt ansvar å iverksette politiske vedtak og oppnå definerte mål, framskaffe god styringsinformasjon og vise åpenhet i beslutningsprosesser.



TIL REFLEKSJON



Hvordan påvirker det din rolle som leder, at du er leder i en politisk styrt organisasjon?



Hvordan bidrar du til god dialog som skaper tillit mellom politisk og administrativ ledelse?



Hvordan kan du spille de folkevalgte gode?

Organisasjoner som er styrt av folkevalgte, kan ofte være preget av både mange og ambisiøse mål. Din oppgave er å avklare grensene for hva organisasjonen skal jobbe med, og trekke organisasjonen i samme retning – mot felles mål.

---



## Oppgaveorientering

Ledelse handler om å være god på styring og struktur, styre etter mål og rammer, ha gode og effektive rapporteringssystemer, forstå organisasjonen, kommunisere beslutninger samt sikre høy kompetanse i oppgaveløsningen.

“**Ledere som er gode på effektiv styring og administrasjon finner også lettere tid og mulighet til strategisk utviklingsarbeid samt til god oppfølging av sine medarbeidere.**”

Som leder kan du erfare at det kan være en utfordring å finne tid til både ledelse og administrasjon. Økte krav til rapportering, samt en reduksjon av stabs- og støttefunksjoner har gjort at administrasjon blir en stadig viktigere del av kommunale ledes hverdag. Administrasjon og styring er en viktig del av ledelse, og at du må finne tid og rom for begge deler.

Dette innebærer at du må sørge for å avstemme oppgaveutførelsen opp mot tilgjengelige ressurser, og organisere arbeidet både ut i fra kvalitets- og effektivitetshensyn. Du har ansvaret for å sikre fremdrift og rapportere om avvik og andre forhold som påvirker kvalitet og måloppnåelse.

Ledere som er gode på effektiv styring og administrasjon finner også lettere tid og mulighet til strategisk utviklingsarbeid samt til god oppfølging av sine medarbeidere.





TIL REFLEKSJON ▶

○

Hvilke ferdigheter må du trene på for å være god på styring og struktur?

○

Hvordan kan du gjennom organisering og styring sikre best mulig kvalitet og effektivitet i tjenestene?

○

Hvordan kan du sikre en god balanse mellom ledelse, styring og administrasjon?



FERDIGHETER

### «EFFEKTJEGEREN»

- Er «bevæpnet» med kjøreplaner, milepæler og har høye mål.
- Holder øye med økonomi, delmål og resultatoppnåelse
- Utvikler styringssystemene slik at de underbygger og støtter arbeidet med resultatmålene, uten at det blir et mål i seg selv.



## Relasjonsorientering

Ledelse handler om å styrke medarbeideres indre motivasjon, gjennom å utfordre, støtte og stille krav. Å investere i bruk og utvikling av de ansattes kompetanse er en av de viktigste innsatsfaktorene for framtidig verdiskaping og måloppnåelse.



**Som leder er det viktig at du ser, kjenner og bryr deg om dine medarbeidere.**

En mestringsorientert leder er relasjonsorientert og ser ulike behov hos ulike medarbeidere. Du må være raus, skape rom for dialog og refleksjon, og se den enkeltes bidrag og kompetanse.

Som leder er det viktig at du ser, kjenner og bryr deg om dine medarbeidere. Dette handler blant annet om å gi konkrete og nyttige tilbakemeldinger, være tilgjengelig, tilby utfordringer som gir læring og utvikling og gi anerkjennelse til den som fortjener det.

En mestringsorientert leder gir tillit og selvbestemmelse i jobben. Det at du gir dine medarbeidere muligheten til å kunne jobbe selvstendig og gjøre egne vurderinger i det daglige arbeidet, er en av de aller viktigste forutsetningene for motivasjon og mestring.

Som leder kan du oppleve en hverdag hvor du ikke ser dine medarbeidere daglig, enten fordi det er store avstander, eller fordi medarbeiderne er ute i tjeneste andre steder enn der du har base. Dette gir noen utfordringer både når det gjelder den daglige kommunikasjonen, oppfølging, kontroll og motivasjonsarbeid.

Teknologi kan gi mulighet for god informasjon og kommunikasjon uavhengig av tid og sted. Digitale verktøy kan sikre lik informasjon til alle. Det finnes også systemer som gir deg mulighet til direkte dialog mellom to eller flere personer uavhengig av lokalisering, både gjennom lyd og bilde.



FERDIGHETER

## «MENINGSSKAPEREN»

- Skaper engasjement og motivasjon i egen organisasjon om oppgavene som skal løses sammen med innbyggere og samarbeidspartnere.
- Inviterer til diskusjoner og meningsutveksling på både store og små arenaer.
- Ser helhet og sammenheng og er god til å synliggjøre hvordan arbeidet som gjøres henger sammen med - og bidrar til måloppnåelse i organisasjonen.



TIL REFLEKSJON



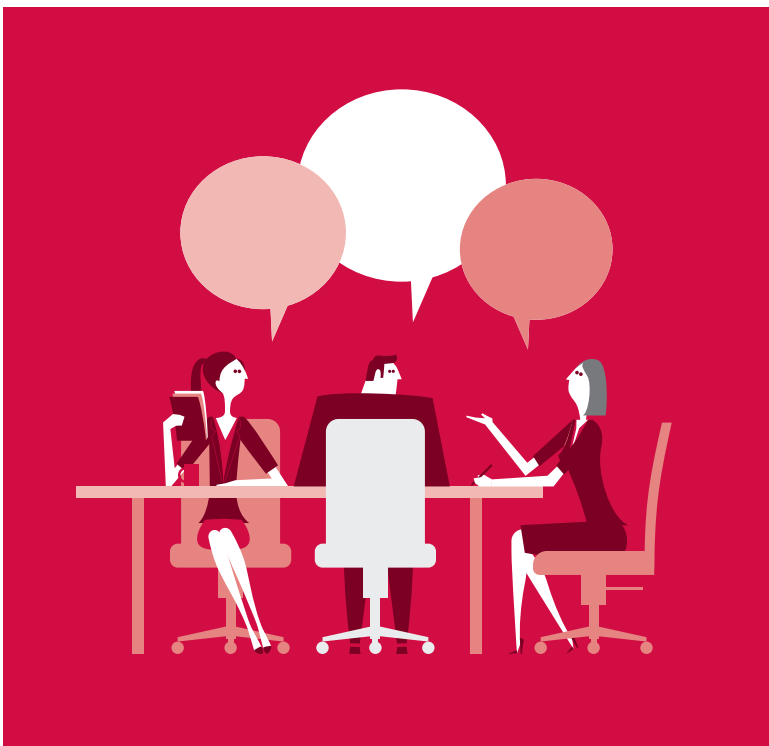
Hva legger du i å være raus, og hvordan kan det komme til uttrykk?



Hvordan gir du konstruktive tilbakemeldinger og anerkjennelse til dine medarbeidere?



Hvordan ivaretar du behovet for ledelse av medarbeidere du ikke ser daglig?



Som leder skal du leve godt med usikkerhet, tåle motstand, og ha mot og utholdenhet.

---

## Endringsorientering

Ledelse handler om å legge til rette for – og stimulere til utvikling og innovasjon. Dette er avgjørende for å møte framtida!

**Innovasjon: en ny og samtidig så god løsning at folk vil ta den i bruk.**

Innovasjon handler om å skape noe nytt. Som leder har du et spesielt ansvar som veiviser for nyskaping og utvikling. Det krever nye kompetanser og ferdigheter hos ledere og medarbeidere, og nye måter å utøve lederrollen på.

Ny teknologi er et verktøy for å finne nye løsninger og å jobbe mer effektivt i tjenestene. Ledere har et ansvar for å ta i bruk ny teknologi for å løse oppgavene på nye og bedre måter.

En av de mest krevende utfordringene i lederjobben er å finne den gode balansen mellom daglig drift og nyskaping for framtida. Dette må du være bevisst og finne gode løsninger på.

En god endringsorientert leder har evne til å se hvor det er behov for å skape noe nytt, etterspørre nye løsninger og samtidig ha evne til å bruke kompetansen på nye måter og i nye samarbeidsrelasjoner. Det er viktig å gi trygge rammer for å tenke nytt, og at du gir rom for å feile og gir støtte til medarbeidere som viser initiativ.

En viktig forutsetning for å finne nye løsninger, er at du legger til rette for kunnskapsdeling og informasjon mellom dine medarbeidere, og at du aktivt jobber for åpenhet, læring og utvikling.



FERDIGHETER

### «UTFORSKEREN»

- Insisterer på å lete etter nye løsninger.
- Eksperimenterer og prøver ut nye løsninger gjennom prøving og feiling.
- Er ikke redd for å sette andres initiativ og ideer ut i livet, uten garanti for hvordan det endelige resultatet blir.
- Er raus og inviterer andre med.

Hvilke ferdigheter trenger du for å være god på å lede utviklingsprosesser?

Hvordan kan du gjennomføre endringer som andre får lyst til å være med på?

Hvordan kan du få en god balanse mellom utviklingsprosesser og driftsoppgaver?

Hvordan bruker du mulighetene som ligger i ny teknologi?



◀ TIL REFLEKSJON



---

## 3 NYTTIGE TIPS, RÅD OG VERKTØY

Når man skal iverksette ulike typer lederutviklingstiltak i organisasjonen, er det viktig å legge til rette for gode og involverende prosesser for å sikre varige og effektfulle løsninger.

# Lederutvikling gjennom gode og involverende prosesser

## VIKTIGE SUKSESSKRITERIER I UTVIKLINGSARBEID:

- God forankring både politisk og administrativt
- Felles forståelse av mål og hensikt
- Felles forståelse av utfordringer og behov for endring/ utvikling
- Tydelig avklaring av hvem som er involvert, og på hvilken måte
- Tydeliggjøre sammenhengen med annet plan- og strategiarbeid i organisasjonen
- Tydeliggjøre hvordan utviklings-tiltakene skal følges opp, og hva som kreves av ressurser

## VERKTØY FOR UTVIKLING

### 1 KS' 10-FAKTOR

KS har i samarbeid med representanter fra flere kommuner og professor i organisasjonspsykologi og ledelse Linda Lai, utviklet en ny skreddersydd og forskningsbasert medarbeiderundersøkelse for kommunal sektor. Hensikten er å tilby et verktøy som måler variable som er avgjørende for å oppnå gode resultater, og som kan påvirkes gjennom målrettet utviklingsarbeid. Undersøkelsen legger vekt på medarbeiderskap, mestring, motivasjon og ledelse. Se [www.10faktor.no](http://www.10faktor.no)

### 2 Utviklingssamtalen som verktøy for å utvikle medarbeidere

Utviklingssamtalen mellom leder og medarbeider kan være et godt verktøy for å synliggjøre hva som skaper høy motivasjon og mestring hos den enkelte. Ledere kan få innsikt i den enkelte medarbeiders behov, og gjennom dette reflektere over sin lederstil og betydningen av situasjonsbestemt og relasjonsorientert ledelse. Eksempler på spørsmål som kan tas opp i utviklingssamtalen er:

- Hvordan vurderer du din egen kompetanse ift avdelingens kompetanse om råder og mål
- Har du relevant kompetanse du ikke får brukt – eller brukt tilstrekkelig – i jobben din.



- Hvilke forventninger har du til egen utvikling og hvilke utviklingsområder skal prioriteres
- Hvordan skal dette følges opp?

### 3 SLIK- verktøy for ledelse av innovasjonsprosesser

Verktøyet retter seg mot kommunale ledere og politikere, og peker på viktige komponenter i kommunens innovasjonssystem: Hvordan kan innovasjon være et strategisk valg i møte med fremtiden? Hvem involveres? Hva er god innovasjonsledelse? Hvordan kan politikere legge til rette for innovasjon? Se [www.ks.no](http://www.ks.no)

### 4 Samveis – veikart for tjenesteinnovasjon

Det er en metodikk med konkrete verktøy, maler og veiledning for de ulike fasene i en innovasjonsprosess. Veikartet gir kommunene hjelp ved prosjektstart, i forankringsarbeid, i endringsfasen og i overgangen til ordinær drift. Metodikken er bygget opp av verktøy innenfor tjenstedesign, gevinstrealisering og forankring. Se [www.ks.no/samveis](http://www.ks.no/samveis)

### 5 Refleksjonshåndbok for etisk lederskap i helse- og omsorgstjenestene

I boken vil du finne stoff om lederrollen og tanker om hvordan du kombinerer etikk og motivasjonsarbeid- til det beste for pasienter og brukere. Boken presenterer en etisk refleksjonsmodell for ledere, til systematisk refleksjon i ledergrupper og til bruk for med deg som leder ved etisk utfordrende situasjoner.



## FLERE VIKTIGE SPØRSMÅL Å STILLE SEG OM LEDELSE I EGEN ORGANISASJON

### VERDIER OG FORANKRING

- Hvilke verdier skal vår organisasjon bygge på, og hva skal kjennetegne oss som organisasjon og arbeidsgiver?
- Hvordan forankrer vi disse verdiene?
- Hvordan definerer vi god ledelse i vår organisasjon?

### FORVENTNING TIL LEDERE

- Hva skal kjennetegne våre ledere?
- Hvilke forventninger og krav stilles til ledere i vår organisasjon?
- Hvordan kommer vår definisjon av god ledelse til uttrykk i organisasjonen?
- Hva blir lederne målt på?
- Hvilke ferdigheter etterspørres hos lederne?
- Hvilke rolleperatoar spiller lederne våre på?

### REKRUTTERE NYE LEDERE

- Hvilke lederferdigheter og egenskaper bør vi legge vekt på når vi rekrutterer nye ledere?
- Hvordan kan vi bli mer bevisste på hvilke ledere vi trenger nå og i framtida?
- Hvilke typer kompetanser og erfaringer er relevant når vi skal rekruttere nye ledere?

### UTVIKLE OG BEHOLDE LEDERE

- I hvilke arenaer står ledelse på dagsordenen?
- Hvordan utvikle de gode lederne – hvem gjør lederen god?
- Hvordan jobber vi for å styrke/utvikle ledere i vår organisasjon?
- Hvilke lederferdigheter er det nødvendig at våre ledere har for at vi skal lykkes i framtida?
- Hvordan utvikle en kultur og systemer der også ledere får tilbakemeldinger?



---

# Referanseliste/litteratur

- Bang, H. (2003): *Organisasjonskultur*. Otta, TANO A.S
- Bendixen, G. Dahl, K. Knudsen, J.A. Olsen, T.L. Roald, O. (2011): *Ledelse – å lede mennesker*, Oslo, Kommuneforlaget AS
- Bjørvik, K.I. & Haukedal, K. (2001): *Arbeids og lederpsykologi*, Oslo, Cappelen Akademiske Forlag
- Colbjørnsen, T. Drake, I. Haukedal, W. (2001): *Norske ledere i omskiftelige tider*, Bergen, Fagbokforlaget
- Covey, S. R. (2007): *7 gode vaner*, Schultz Forlag
- Dyrkorn, K. m. fl. (2014): *Arbeidsgiverpolitikk i kommunesammenslåinger*, Oslo, Deloitte (KS FoU)
- Dyrkorn, K. m.fl (2013): *Er administrasjon sløsing eller en forutsetning for god ledelse?*, Oslo, Rambøll (KS FoU)
- Eide, T. Landmark, B. Martinsen, T. (2015): *Refleksjonshåndbok for etisk lederskap i helse- og omsorgstjenestene*, KS/ Drammen kommune
- Ellingsen, D. Bernstrøm, V.H. (2014): *Lederutdanning innen helse- og omsorgssektoren*, Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet
- Grant, A. (2014): *Gi og Ta*. Oslo, Cappelen Damm AS
- Holmen, A.K.T, Hanssen, G.S. (2013): *Styring av og ledelse i kommunale nettverk/partnerskap*, Stavanger, Iris (KS FoU)
- Lai, L. (2013): *Strategisk kompetanseledelse*. 3. Utgave, Bergen, Fagbokforlaget
- Lai, L. (2014): *Makt og påvirkningskraft*, Oslo, Cappelen Damm AS
- Martinsen, Ø.L. (2008): *Perspektiver på ledelse*. 2. Utgave, Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS
- Mandag morgen. ( 2014): *Ledelse på kanten*, København K. Innovation Aps
- Kuvaas, B. Dysvik, A. (2012): *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. 2. Utgave, Bergen, Fagbokforlaget
- KS (2015): *Kommunesektorens arbeidsgivermonitor*, statistikk og faktapublikasjon
- KS (2014): *Skodd for framtida*
- KS (2015): «Tillit» - KS Folkevalgprogrammet 2015-2019
- KS og Transparency International Norge (2014): *Beskytt kommunen!* Håndbok i antikorrupsjon
- Skogstad, A. Einarsen, S. (2008): *Ledelse på godt og vondt*. 4. Opplag, Bergen. Fagbokforlaget
- Strand, T. (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. Utgave, Bergen, Fagbokforlaget
- Stokkeland, H. Kaarbø, A. (2014): *31 nøkler til godt kommunalt lederskap*, Oslo. Kommuneforlaget
- Spurkeland, J. (2004): *Relasjonsledelse*, Oslo. 2. Utgave. Universitetsforlaget AS
- Prosjektforum (2015): *Hvordan sikre god ledelse i kommunal sektor. En kvalitativ studie i fire kommuner og en fylkeskommune*, Universitetet i Oslo
- Yukl, G. ( 2002): *Leadership in Organizations*, Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall
- Aakre, J. Scharning, H.S (2013): *Prosjekthåndboka 2.0*, 2. utgave, Oslo. Universitetsforlaget AS
- [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)

Postadresse: KS  
Postboks 1378 Vika, 0114 Oslo  
Besøksadresse: Haakon VIIIs gt. 9, 0161 Oslo

Telefon: 24 13 26 00

[ks@ks.no](mailto:ks@ks.no)  
[www.ks.no](http://www.ks.no)