

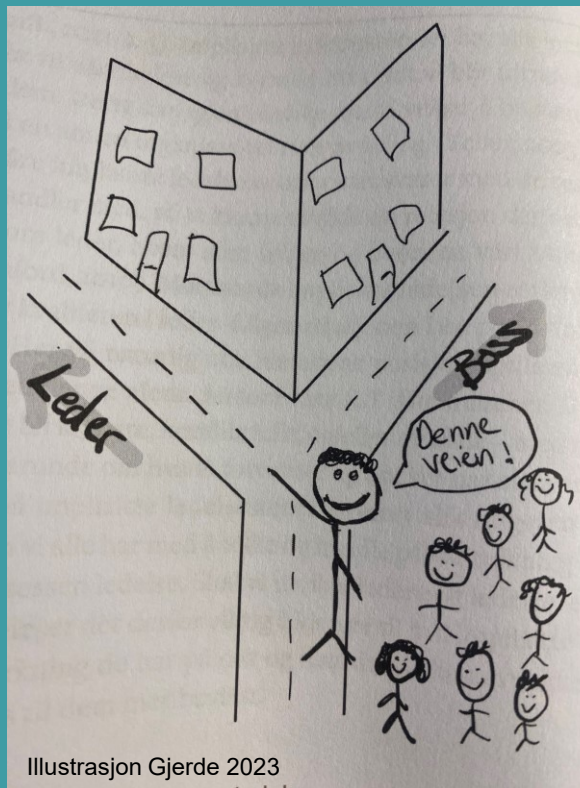


Grunnlag for god ledelse i staten

v/utredningsleder Stina Hansteen Solhøy

Frokostseminar 17.Juni 2024





Hva er god ledelse?

Hva er god ledelse i staten?



2008 Plattform for ledelse i staten:

Ledelse i staten som særegent



2014: Lederplakaten i staten:

Ledere i staten må ha gjennomføringskraft



2024: Grunnlag for god ledelse i staten:

Ledere i staten må kunne møte utfordringene vi står i nå og fremover

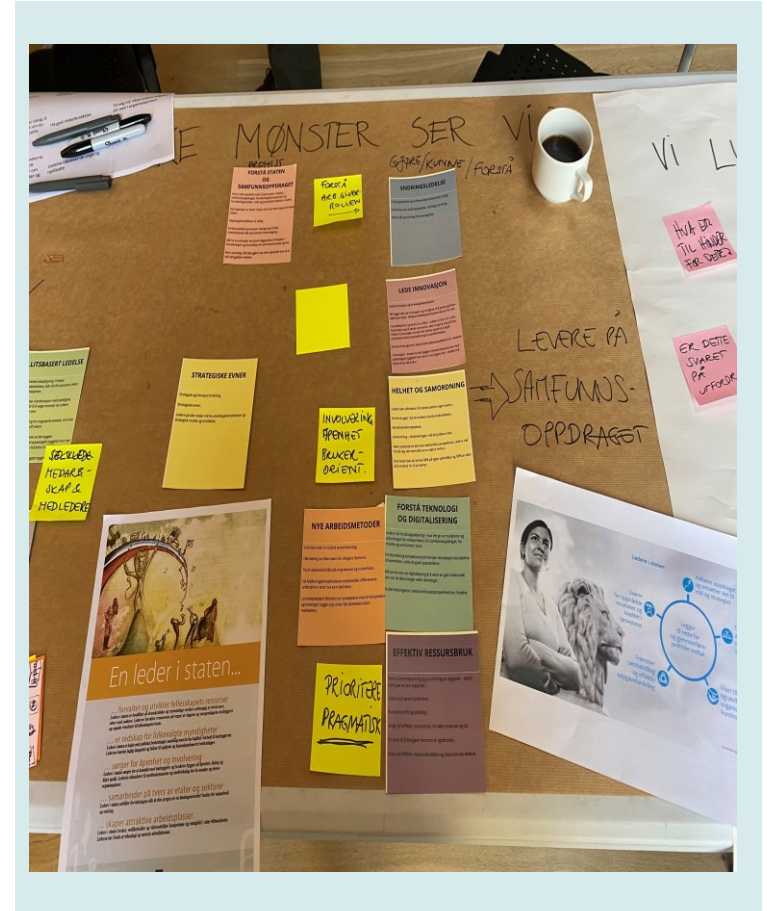
Innspillsrunden:

To hovedspørsmål:

- 1) Hvilke utviklingstrekk og utfordringsbilde ser du/dere fremover?
- 2) Hvilke lederkompetanser blir viktige fremover?

Hvem svarte?

- HR
- Ledere på ulike nivåer og fra ulike virksomheter
- Ledelsesfaglige miljøer
- Arbeidsgiverrådet
- Hovedsammenslutningene i staten



Hvilke utviklingstrekk og utfordringer ble løftet frem i innspillrundene?



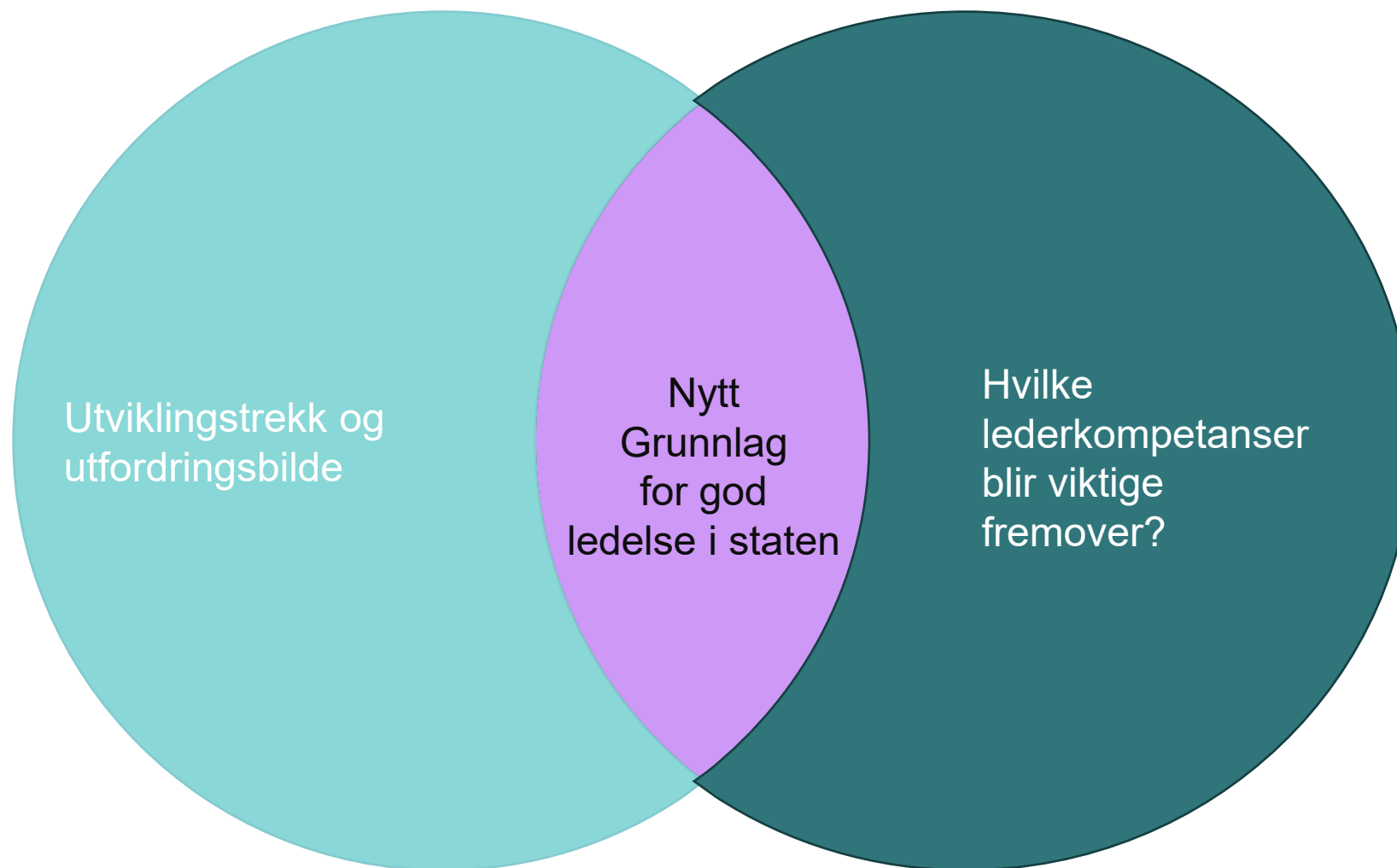
Hvilke lederkompetanser ble løftet frem i innspillsrundene?

ENDRINGSLEDELSE	TILLITSBASERT LEDELSE
Endringsledelse og motiverende ledelse blir viktig. Kunnskap om endringsledelse, «smidig» endring. Sette mål og retning, få med seg folk.	Delegering, mindre detaljstyring. Vi leder kunnskapsmedarbeidere, folk må få autonomi, ellers mister de motivasjonen. Tillitsbasert ledelse i kombinasjon med tydelighet. Ansatte må gis tillit til å velge hvordan de utfører arbeidsoppgavene sine Tillit er en forutsetning for engasjerte ansatte, som kan drive frem utvikling i off sektor. Tillitsbasert ledelse, krever at det bygges virksomhetskulturer med psykologisk trygghet hvor det er lov å gjøre feil – ledere må bidra til en slik kultur. Ledere må bidra til psykologisk trygghet
STRATEGISKE EVNER	FORSTÅ STATEN OG SAMFUNNSOPPDRAGET
Strategisk og fremsynt tenkning. Strategiske evner. Ledere på alle nivåer må ha utviklingskompetanse og strategisk innsikt og forståelse.	Hva er det spesielle med å være leder i staten; samfunnsoppdraget, forvaltningskompetanse og forvaltningsverdier, rolle og prosessforståelse i staten. Styringslinjen er sterk. Dette må man lære seg som leder staten. Oppdragsforståelsen er viktig. Forstå politiske prosesser. Mange og til dels motstridende mål som krever balansegang. Må ha kunnskaper om grunnleggende prinsipper i forvaltningen og kunnskap om partssamarbeid og HA. Men samtidig: Må ikke gjøre oss mer spesielle enn vi er når det gjelder ledelse.

KOMPETANSEUTVIKLER	LEDE INNOVASJON
Ledere må legge til rette for kompetanseutvikling/læring- del av det strategiske arbeidet. Mangfold og kompetanseutnyttelse	Lede innovasjon og innovasjonsprosesser Må legge vekt på innovasjon og mulighet til å prøve og feile – også som leder. Viktig at ledelsesprinsippene åpner for det. Ha ambisjoner og tørre å ta risiko. I staten er det å ta risiko forbundet med å tenke innovativt, tørre å gjøre ting på nye måter, kunne søke unntak ved behov og tørre å også presentere kontroversielle ting til politisk ledelse. Brukerne/borgerne i sentrum/brukerperspektivet inn i ledelse. Innovasjon – krever at det bygges virksomhetskulturer med psykologisk trygghet hvor det er lov å gjøre feil – ledere må bidra til en slik kultur.
FORSTÅ TEKNOLOGI OG DIGITALISERING	NYE ARBEIDSMETODER
Ledere må forstå digitalisering – hva det gir av muligheter og utfordringer for virksomheten, for samfunnsoppdraget, for ansatte og samfunnet i stort. Ha tilstrekkelig kompetanse på hvordan teknologien kan påvirke virksomheten, stille de gode spørsmålene Må kunne nok om digitalisering til å være en god rollemodell, selv om de ikke trenger være teknologer. Brukerne/borgerne i sentrum/brukerperspektivet inn i ledelse.	Hvordan lede i en hybrid arbeidshverdag. Håndtering av dilemmaer blir viktigere fremover. Ha et utadrettet blikk (på omgivelsene) og brukerfokus. Ha fasiliteringskompetanse/prosessledelse; differensiere arbeidsform etter hva som skal løses. La medarbeidere få bidra inn i prosessene med sin kompetanse og meninger; bygge opp under flat ledelsesstruktur - medledelse.

EFFEKTIV RESSURSBRUK	HELHET OG SAMORDNING
Evne til dimensjonering og prioritering av oppgaver – større etterspørsel enn kapasitet. Ledere må tørre å prioritere. Balansere drift og utvikling. Sørge for effektiv ressursbruk, forvalte ressurser og tid. Ha evne til å klargjøre hva som er «godt nok». Fokus på effektiv ressursutnyttelse og inspirerende ledelse.	Ledere bør utfordres til å tenke utenfor egen sektor. Se det du gjør i lys av bredere samfunnsforståelse. Samarbeidskompetanse. Samordning – silotenkningen må det jobbes med. Være opptatte av det tverrsektorielle perspektivet. Ledere må forstå seg selv som del av en større helhet. Som leder bør du bruke 50% på egen portefølje og 50% av tiden på å andres for å se helhet.
PERSONLIGE EGENSKAPER	RELASJONSKOMPETANSE
Være nysgjerrig på hvordan man som leder oppfattes av de man leder. Være raus. Handlekraft. Evne til å motivere, ha godt humør. Tydelig kommunikasjon	Legge vekt på relasjonsledelse. Anerkjenne at det er viktig å bruke tid på relasjoner. Ledere må bidra til psykologisk trygghet Behov for relasjonskompetanse; skape tillitsfulle relasjoner, evne til å behandle mennesker Samhandling med medarbeidere. Relasjonskompetanse/relasjonsorientering; veldig viktig – bli godt kjent med medarbeiderne sine.



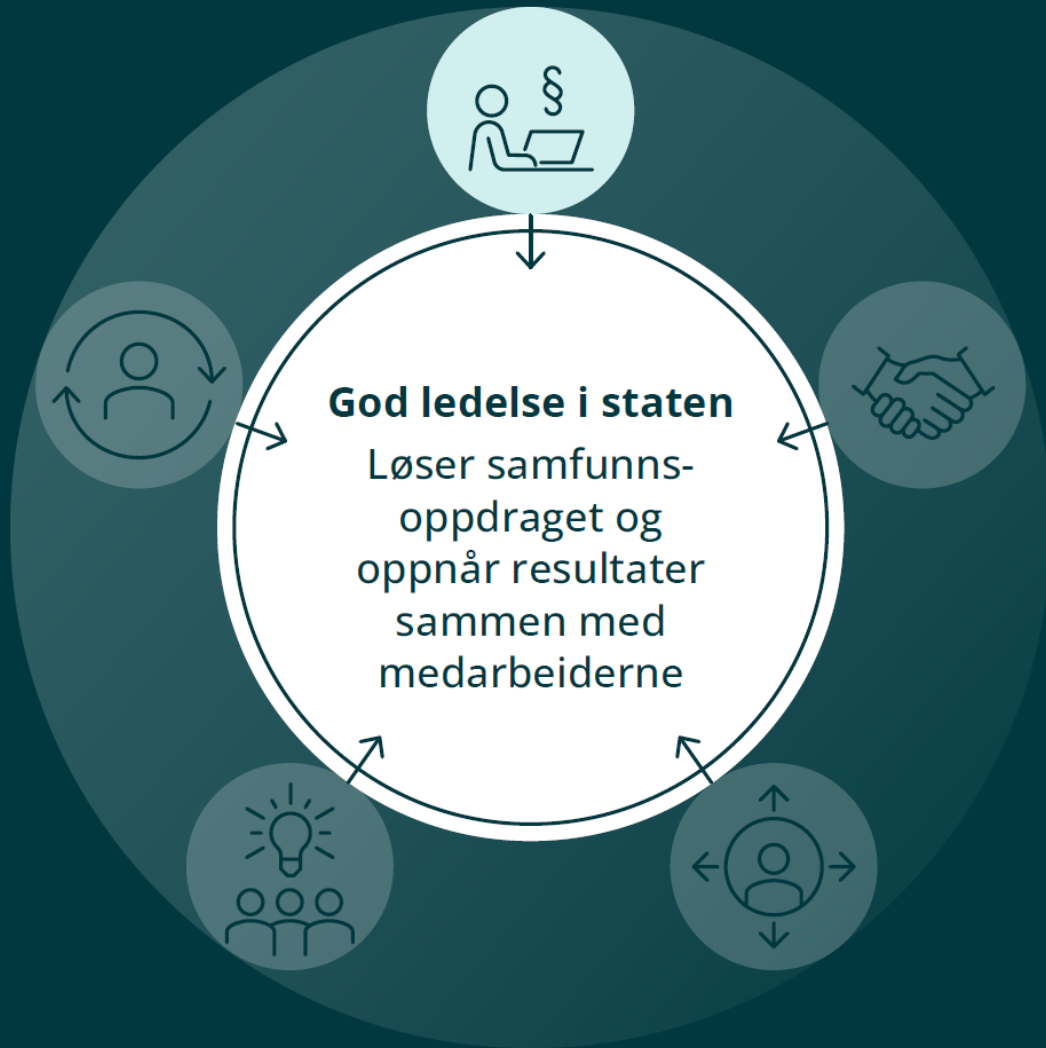


Fem forventninger til god ledelse i staten



Kjenn
rammene





Kjenn rammene

- Etterlev forvaltningsverdiene demokrati, rettssikkerhet, faglig integritet og effektivitet
- Kjenn de politiske og administrative rammene, og ansvaret som ligger i din lederrolle
- Prioriter og bruk handlingsrommet
- Bruk partssamarbeidet og medbestemmelse aktivt



Styrk medarbeiderne

- Vis medarbeiderne tillit gjennom tydelig ansvar og handlingsrom
- Gi anerkjennelse og konstruktive tilbakemeldinger
- Motivér til medarbeiderskap, kompetanseutvikling og nysgjerrighet
- Bidra til et mangfoldig og inkluderende arbeidsfellesskap



Se helheten

- Gi samfunnsoppdraget mening i din virksomhet – hvem og hva er vi til for
- Se utover egen virksomhet og bidra til samarbeid på tvers av fagfelt og sektorer
- Sett innbyggerne i sentrum og legg til rette for systematisk brukervedvirkning
- Ha bevissthet om sikkerhet og beredskap



Vær innovativ

- Utforsk og ta i bruk ny teknologi og nye arbeidsformer
- Frem forsvarlig bruk og deling av data
- Bygg kultur for innovasjon og kontinuerlig læring



Utvikle deg som leder

- Utforsk eget lederskap og hvordan du virker på andre
- Fyll på med kunnskap om ledelse
- Bygg fellesskap og del erfaringer med andre ledere

Forventninger til god ledelse i staten

Forventningene gir retning og innhold til god ledelse i staten. I sum skal de bidra til at lederne løser samfunnsoppdraget og oppnår resultater sammen med medarbeiderne.



Kjenn rammene



- Etterlev forvaltningsverdiene demokrati, rettssikkerhet, faglig integritet og effektivitet
- Kjenn de politiske og administrative rammene, og ansvaret som ligger i din lederrolle
- Prioriter og bruk handlingsrommet
- Bruk partssamarbeidet og medbestemmelse aktivt

Styrk medarbeiderne



- Vis medarbeiderne tillit gjennom tydelig ansvar og handlingsrom
- Gi anerkjennelse og konstruktive tilbakemeldinger
- Motivér til medarbeiderskap, kompetanseutvikling og nysgjerrighet
- Bidra til et mangfoldig og inkluderende arbeidsfellesskap

Se helheten



- Gi samfunnsoppdraget mening i din virksomhet – hvem og hva er vi til for
- Se utover egen virksomhet og bidra til samarbeid på tvers av fagfelt og sektorer
- Sett innbyggerne i sentrum og legg til rette for systematisk brukermedvirkning
- Ha bevissthet om sikkerhet og beredskap

Vær innovativ



- Utforsk og ta i bruk ny teknologi og nye arbeidsformer
- Frem forsvarlig bruk og deling av data
- Bygg kultur for innovasjon og kontinuerlig læring

Utvikle deg som leder



- Utforsk eget lederskap og hvordan du virker på andre
- Fyll på med kunnskap om ledelse
- Bygg fellesskap og del erfaringer med andre ledere

Hvordan ønsker vi at grunnlaget skal tas i bruk?



- Inspirasjon og gi retning for den enkelte leder og ledergrupper
- Legge rammer for DFD og DFØ sine kompetansetiltak og ressurser innenfor ledelse
- Brukes v/ rekruttering av
- Brukes i medarbeidersamtaler med ledere



Digitaliserings- og
forvaltningsdepartementet