



Grunnlag for god ledelse i staten

En guide for HR og ledere
- inkl. refleksjonsmaterieill





Om guiden – hva er dette dokumentet?

Hva er dette dokumentet?

- En praktisk guide for HR og ledere som skal ta i bruk Grunnlag for god ledelse i staten
- Gir forslag til ulike verktøy for refleksjon og bevisstgjøring
- Konkrete tips og metoder til hvordan ta grunnlaget i bruk, i tillegg til ulike måter å fasilitere diskusjonene på

Slik bruker du guiden

- Velg de metodene som passer deg og din virksomhet
- Tilpass til dine ledergrupper og tid til rådighet
- Bruk som utgangspunkt for diskusjon og refleksjon

Hvordan er det utviklet?

- Verktøyet er utviklet av DFD og DFØ, med innspill fra flere statlige virksomheter
- Dersom du har innspill eller forslag til andre metoder eller øvelser, kan du kontakte DFØ v/ Maria Lind Kvanmo på e-post. maria.kvanmo@dfo.no





Guidens innhold

1. Kort introduksjon til ledelsesgrunnlaget (lysark 4 – 6)
2. Tre ulike metoder for å ta i bruk ledelsesgrunnlaget (lysark 7)
3. Overordnede refleksjonsspørsmål (lysark 8)
4. Konkrete refleksjonsspørsmål (lysark 9 – 19)
5. Å vurdere egen praksis opp mot hver av de fem forventningene til god ledelse i staten (lysark 20 – 25)
6. For de virksomheter som har egne ledelsesprinsipper: Å sammenligne og tilpasse mellom eksisterende prinsipper og ledelsesgrunnlaget (lysark 26 – 27)
7. Fasilitatorguide (lysark 28 – 35)
8. Ulike metoder (lysark 26 – 40)
9. Hvordan kan dere ta i bruk grunnlaget videre? (lysark 41)
10. Ressurser fra DFØ/Statens arbeidsgiverportal (lysark 42)



Hvorfor nytt grunnlag for god ledelse i staten?

- **Nye tider – nye krav til ledelse**
 - Raskere endringer krever ny kompetanse
 - Teknologi skaper muligheter og utfordringer
 - Økt press på ressurser og mangel på arbeidskraft
- **Ledelse betyr noe!**
 - Som leder er du en nøkkelspiller i å møte disse utfordringene
 - Målet er ikke å stå alene med alle svarene, men å bruke de ressursene du har, involvere medarbeidere og samarbeide på tvers av sektorer
 - Fem forventninger skal bidra til et felles språk om god ledelse i staten, og gi retning og inspirasjon til eget lederskap



Kjenn
rammene



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 partsamarbeidet og medbestemmelse aktivt



Styrk medarbeiderne

- Vis medarbeiderne tillit gjennom tydelig ansvar og handlingsrom
- Gi anerkjennelse og konstruktive tilbakemeldinger
- Motiver 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

Tre ulike metoder for å ta i bruk ledelsesgrunnlaget



Reflektere over de fem forventningene

Den neste delen av guiden består av tre ulike måter å bli kjent med, og ta i bruk grunnlaget på. Dere velger selv om dere ønsker å bruke alle tre eller et utvalg.



Vurdere egen praksis opp mot forventningene

Vi anbefaler at dere begynner med en helt overordnet refleksjon rundt grunnlaget.



Se Grunnlag for god ledelse i staten opp mot ev. egne ledelsesprinsipper *

Overordnede refleksjonsspørsmål

- **Hva tenker dere umiddelbart om disse forventningene?**
 - Er det noe som virker spesielt inspirerende eller motiverende?
 - Er det noe dere ikke er enig i? Noe som ikke gir mening i deres kontekst?
 - Er det noe dere savner?

Diskuter i par/trio i 2 min, så kort deling i plenum.

Konkrete refleksjonsspørsmål til hver av de fem forventingene



Hensikten med konkrete refleksjonsspørsmål er at dere skal:



Bli kjent med forventningene: Forstå hva som forventes av ledere i staten



Se deg selv som en del av det: Identifiser din rolle, din lederatferd og hvordan du bidrar



Identifisere utviklingsmuligheter: Identifiser områder for forbedring i virksomheten



Kjenn rammene

- Etterlev forvaltningsverdiene (demokrati, rettsikkerhet, 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

Refleksjonsspørsmål

- Hvordan etterlever du forvaltningsverdiene (demokrati, rettssikkerhet, faglig integritet og effektivitet) i din lederrolle?
- Hva betyr de politiske og administrative rammene for deg som leder, og hvordan forholder du deg til dette ansvaret?
- Hvordan prioriterer du arbeidsoppgaver og ressurser i en travel hverdag?
- Hvordan bruker du handlingsrommet du har som leder?
- Hvordan bruker du partssamarbeidet og medbestemmelsen i ditt arbeid?



Styrk medarbeiderne

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

Refleksjonsspørsmål

- Hvordan viser du dine medarbeidere tillit gjennom tydelig ansvar, autonomi og handlingsrom?
- På hvilke måter gir du anerkjennelse og konstruktive tilbakemeldinger til dine ansatte?
- Når var sist du ga en ansatt en anerkjennende tilbakemelding?
- Hvordan motiverer du dine medarbeidere til å utvikle seg, i både kompetanse og i medarbeiderskap?
- Hva gjør du for å bidra til et mangfoldig og inkluderende arbeidsmiljø?



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

Refleksjonsspørsmål

- Hvordan gir du mening til samfunnsoppdraget i virksomheten, og hvordan kommuniserer du dette til dine medarbeidere?
- På hvilke måter ser du utover egen virksomhet og bidrar til samarbeid på tvers av fagfelt, sektorer og forvaltningsnivåer?
- Hva gjør du som leder for å sikre helhet, flyt og brukerperspektiv i prosesser/kjerneprosessen?
- Hvordan bidrar du til bevissthet om sikkerhet og beredskap i virksomheten?



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

Refleksjonsspørsmål

- Hvordan utforsker og tar du i bruk ny teknologi og nye arbeidsformer i din enhet?
- Hvordan bidrar du til å bygge en kultur for innovasjon og kontinuerlig læring i din enhet/team?
- Hvordan bidrar du til psykologisk trygghet i møte med dine medarbeidere og lederkolleger?
- Del en erfaring hvor du har lyktes eller ikke lyktes med innovasjon. Hva lærte du av dette?



Utvikle deg selv 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

Refleksjonsspørsmål

- Hvordan reflekterer du rundt ditt eget lederskap og hvordan du påvirker andre?
- Hvordan får tilbakemeldinger på eget lederskap?
- Hva gjør du for å fylle på med ny kunnskap om ledelse og utvikle deg som leder?
- Hvordan bygger du fellesskap med andre ledere og deler erfaringer?
- Hva betyr det for deg å utforske eget lederskap? Hvordan kan vi som gruppe støtte hverandre i denne prosessen?

Introduksjon til å vurdere egen praksis mot forventningene



Denne øvelsen gir dere en mulighet til å identifisere hvilke områder som fungerer godt, og hvor dere kan utvikle dere videre



Øvelsen kan gjennomføres individuelt, der den enkelte leder evaluerer seg selv på de ulike forventningene, og som en gruppeøvelse, der dere ser på hele virksomheten eller en ledergruppe.



Begynn med at hver leder reflekterer for seg selv rundt de ulike forventningene før det diskuteres enten i mindre grupper eller i plenum, avhengig av størrelsen på gruppen.



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 partsamarbeidet og medbestemmelse aktivt

Beholde og forsterke

Forbedre



Styrk medarbeiderne

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

Beholde og forsterke

Forbedre



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

Beholde og forsterke

Forbedre



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

Beholde og forsterke

Forbedre



Utvikle deg som leder

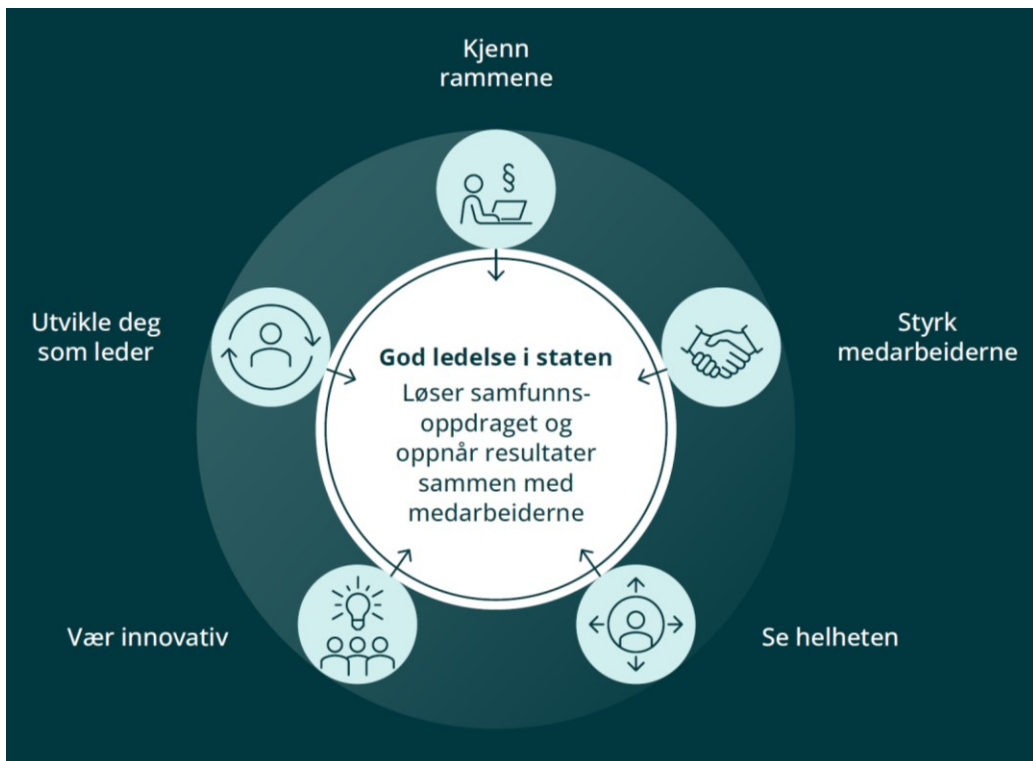
- Utforsk eget lederskap og hvordan du virker på andre
- Fyll på med kunnskap om ledelse
- Bygg fellesskap og del erfaringer med andre ledere

Beholde og forsterke

Forbedre



For virksomheter som har egne ledelsesprinsipper: Sammenligning og tilpasning til Grunnlag for god ledelse i staten



Sett inn egen
HR-strategi / lederplakat eller
lignende



Sammenligning og tilpasning

Innledende spørsmål om forståelse

- Hva er de viktigste prinsippene for god ledelse hos oss? Hvordan speiler disse det nye ledelsesgrunnlaget?
- Hvilke elementer i det nye grunnlaget for god ledelse virker umiddelbart kjente eller annerledes for oss?
- Hva inspirerer oss i det nye grunnlaget, og hva passer i mindre grad?

Oppgave: Sammenligning av nøkkelområder

- **Gruppeoppgave:** Del deltakerne i små grupper og gi hver gruppe ansvaret for å sammenligne spesifikke områder, som:
 - mål og forventninger til ledelse
 - verdier og holdninger til arbeid og medarbeiderskap
 - kompetanse og utvikling for ledere
 - håndtering av endringer og innovasjon
- Hver gruppe kan lage en oversikt over likheter og forskjeller og presentere funnene sine for resten av gruppen

Diskusjonsspørsmål for dybdeanalyse

- **Relevans og tilpasning:** Er det elementer i det nye grunnlaget som krever større tilpasning i vår organisasjon, og hva vil være første steg i så fall?
- **Prioriteringer og verdier:** Hvilke verdier i det nye grunnlaget ser vi som viktigst for vår organisasjon? Hvordan samsvarer disse med våre nåværende lederprinsipper?
- **Lederrollen:** Er det spesifikke lederferdigheter eller -atferder som vektlegges i grunnlaget, men som vi i dag ikke prioriterer like høyt?



Fasilitatorguide

Her får du forslag til gjennomføring, ulike metodikk og kjøreplaner for to ulike måter å jobbe med Grunnlag for god ledelse på. Velg metodikk, øvelser og opplegg basert på din virksomhet og tid du har til rådighet. Det er fullt mulig å starte med noe og bygge videre på dette etter hvert.



Forberedelse for deg som fasilitator



Les [rammefortellingen](#) om Grunnlag for god ledelse i staten



Se DFDs [presentasjon](#) fra lanseringen av Grunnlaget



Planlegg med utgangspunkt i egen organisasjon og avsatt tid

Forslag til gjennomføring



Sette av tid i ordinære ledermøter

- 5 møter
- Litt mer tid første gang
- En forventning hver gang
- Både refleksjon og forsterk/forbedre



Egen ledersamling med hele opplegget

- Heldagssamling
- Gjennomgang av alle 5 forventinger
- Refleksjon med valgfri metode

Kjøreplan for refleksjon i ledermøter/ledergrupper

- Antall møter er satt til fem for å bruke ett møte per forventning.
- Det er selvsagt mulig å dele dette opp på andre måter.

Klokkeslett	Aktivitet
0900-0930	Introduksjon av Grunnlag for god ledelse i staten
0930-1000	Overordnet refleksjon rundt Ledelsesgrunnlaget
1000-1030	Refleksjon forventning 1
1030-1100	Forbedre og forsterke forventning 1

Forslag til «hjemmeoppgaver» mellom ledermøtene

- Skriv et kort refleksjonsnotat (ca. 1 side) der du vurderer din egen adferd som leder opp mot forventningene i det nye ledergrunnlaget. Hvilke deler føler du deg trygg på, og hvilke områder ser du et behov for å utvikle videre?
- Velg en situasjon der du enten selv leder et møte eller observerer en kollega i en ledersituasjon. Noter deg hvordan elementer fra det nye ledergrunnlaget blir synlige (eller ikke), og vurder hva som kunne vært forsterket eller forbedret
- Intervju en kollega eller en annen leder i organisasjonen om hvordan de oppfatter og anvender de viktigste elementene i det nye ledelsesgrunnlaget. Del deretter innsikten i neste møte

Forslag til kjøreplan ledersamling

Tid	Aktivitet
0900-0930	Velkommen og introduksjon til dagen <ul style="list-style-type: none"> introduksjon av Grunnlag for god ledelse i staten mål for dagen
0930-1015	Refleksjon: Hva betyr ledelsesgrunnlaget for oss? <ul style="list-style-type: none"> individuell refleksjon par-/gruppediskusjoner
1015-1030	Pause
1030-1130	Refleksjon – videre arbeid Deling i plenum
1130-1230	Lunsj
1230-1400	Evaluering – hva ønsker vi å forsterke og hva trenger vi å bli bedre på <ul style="list-style-type: none"> gruppearbeid
1400-1500	Oppsummering i plenum og veien videre

Tips for digital gjennomføring



1. Forbered deltakerne godt på forhånd



- **Send ut dokumenter og forventninger** i forkant, slik at alle har tid til å gjøre seg kjent med ledergrunnlaget.



- **Bruk korte videoer eller infografikk** som gir en visuell introduksjon til hovedpunktene.

2. Hold presentasjonen engasjerende



- Bruk **visuelle elementer** som diagrammer og ikoner for å illustrere hovedpunkter i ledergrunnlaget.



- **Inkluder interaktive elementer** som live temperaturmålinger eller korte undersøkelser for å engasjere deltakerne.



3. Skap rom for dialog

- Oppfordre til aktiv bruk av **chatten og reaksjoner** (emojis) underveis for å skape et dynamisk møte.



- Bruk **grupperom** for gruppearbeid slik at deltakerne kan diskutere refleksjoner i mindre grupper.

4. Avslutt med refleksjon



- Bruk en digital tavle som *Miro* til å samle refleksjoner og innspill til «forsterke eller forbedre»-øvelsen.



- **Oppsummer nøkkelinnsikter** fra diskusjonen i plenum og del gjerne en oppsummering i etterkant.

Tips for hybrid gjennomføring



1. Sørg for teknisk støtte



- Test **lyd og bilde på forhånd**, spesielt hvis det brukes flere skjermer og mikrofoner for å få lyd og bilde klart både for fysiske og digitale deltakere.



- Oppfordre digitale deltakere til å bruke kameraet så langt det er mulig for å styrke tilstedeværelsen.

2. Bruk inkluderende verktøy



- Sørg for at alle kan følge med og bidra ved å bruke felles **digitale tavler (f.eks. Miro eller Mentimeter)** hvor alle kan skrive direkte.



- La både fysiske og digitale deltakere bruke **chatfunksjonen** aktivt, og gi klare instruksjoner om hvordan man kan stille spørsmål.

3. Vær bevisst på energinivå og engasjement



- Bruk en **kombinasjon av aktiviteter** som fungerer godt i begge formater, som korte refleksjonsrunder og håndopprekning.



- Legg inn pauser som gir rom for uformell prat, både fysisk og digitalt, slik at alle føler seg inkludert.

4. Samle refleksjoner og oppsummer

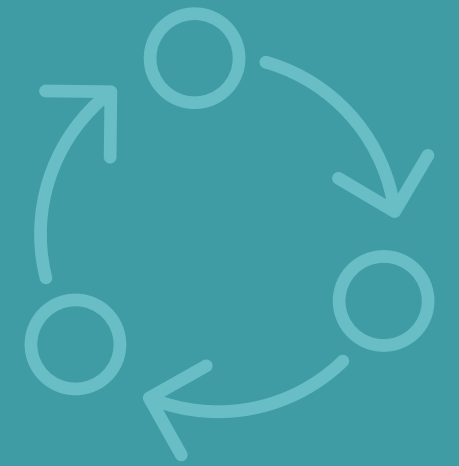


- Avslutt med en felles **digital tavle eller et dokument** der alle kan bidra med sin innsikt, slik at alle får deltatt aktivt i evalueringen.



- Gi oppsummeringen en kort gjennomgang og vurder å sende et oppfølgingsnotat til deltakerne med hovedfunn fra sesjonen.

Ulike metoder



Vi har fire forslag til ulike metoder på de neste sidene. Du velger selv de metodene som passer for din gruppe og den tiden dere har til rådighet.

Vi anbefaler at du varierer mellom ulike metoder enten dere velger å gjennomføre opplegget over en dag eller deler dette opp over flere møter.

Refleksjonsgrupper med roterende tema

- **Beskrivelse:** Del ledergruppen inn i mindre refleksjonsgrupper med roterende temaer basert på ledelsesforventningene (f.eks., “Kjenn rammene”, “Styrk medarbeiderne”). Hver gruppe får et tema og (ett eller flere) refleksjonsspørsmål, og etter en viss tid roterer gruppene til neste tema. Avsluttes med en felles deling/refleksjon i plenum.
- **Tid:** Tid avhenger av størrelsen på gruppen. Sett av minst 15 minutter per tema, per gruppe.
- **Mål:** Dette gir lederne muligheten til å dykke dypere ned i hver forventning og reflektere over hvordan de kan ta eierskap til dem.

Kollegaveiledning (peer coaching)

- **Beskrivelse:** Par opp lederne og la dem veilede hverandre ved å bruke de ulike ledelsesforventningene som utgangspunkt. Den ene lederen deler en utfordring relatert til en av forventningene, mens den andre lytter og stiller åpne, reflekterende spørsmål som hjelper den første til å finne sine egne løsninger.
- **Tid:** Sett av minst 15 minutter per person. Bytt på rollene.
- **Mål:** Kollegaveiledning skaper rom for personlig refleksjon og eierskap, samtidig som det styrker fellesskapet og læring mellom lederne.

Gående møter (Walk and talk)

- **Beskrivelse:** Del ledergruppen inn i par og be dem ta et gåendemøte utendørs. Hvert par diskuterer en av ledelsesforventningene og hvordan de kan ta eierskap til den i sin rolle. Deretter samles gruppen igjen for å dele refleksjoner og innsikter.
- **Tid:** Sett av minst 20-25 minutter til gjennomføring av selve gåturen og minst 30 minutter til deling i plenum.
- **Mål:** Den uformelle settingen kan fremme åpen og ærlig refleksjon, og gåing kan hjelpe med å stimulere kreativ tenkning.

«Stopp - start – fortsette» øvelse

- **Beskrivelse:** Hver deltaker identifiserer noe de bør slutte med, begynne med og fortsette å gjøre for å oppfylle forventningene til god ledelse i staten. Diskusjonen kan fokusere på hvordan de kan forsterke sine sterke sider eller gjøre forbedringer.
- **Tid:** Sett av minst 5 minutter til egenrefleksjon innledningsvis. Tid i plenum baseres på størrelsen på gruppa, minst 5 minutter per gruppedeltakere.
- **Mål:** Gir en strukturert måte å reflektere over egne ledelsespraksiser.

Hvordan kan dere ta grunnlaget i bruk fremover?



Dere har nå gjennomført en introduksjon til Grunnlag for god ledelse i staten. Forslag til hvordan dere kan bruke grunnlaget i andre sammenhenger:

- Bruk grunnlaget til å løfte ledelse som tema i din virksomhet
- Bruk grunnlaget når dere rekrutterer ledere
- Bruk grunnlaget i medarbeider-ledersamtaler med ledere
- Grunnlaget kan også brukes som utgangspunkt til å lage egne «ledelsesgrunnlag» på individ- og/eller virksomhetsnivå
- Grunnlaget kan inngå som del av eget lederutviklingsprogram/samlinger

Ressurser hos DFØ / Statens arbeidsgiverportal



The screenshot shows the 'Statens arbeidsgiverportal' website. At the top, there is a search bar, a 'Logg på' button, and a 'Meny' button. The main heading is 'Statens arbeidsgiverportal' with the subtitle 'Fagsider for arbeidsgivere, ledere og HR i staten'. Below this, there is a breadcrumb trail: 'Hjem / Ledelse og lederutvikling'. The main section is titled 'Ledelse og lederutvikling' with the subtitle 'På denne siden finner du faglige råd og verktøy for å jobbe med ledelse og lederskap i staten.' Below this, there is a featured article titled 'Grunnlag for god ledelse i staten' with a sub-heading 'God ledelse i staten betyr at du løser samfunnsoppdraget og oppnår resultater sammen med dine medarbeiderne. Det nye grunnlaget gir fem overordnede forventninger til deg som leder.' To the right of the text is an illustration of a woman and a man in business attire. Below the text is a link: 'Les mer om det nye ledelsesgrunnlaget (regjeringen.no) →'. Below this, there is a section titled 'Elementer i god ledelse i staten' with three cards: 1. 'Partssamarbeid og medbestemmelse' with a scales icon, describing partssamarbeid for virksomhetsleder. 2. 'Tillitsbasert ledelse' with a group of people icon, describing setting up employees for responsibility. 3. 'Kultur for innovasjon' with a lightbulb icon, describing creating an innovation culture. Below this, there is a section titled 'Ulike typer ledelse' with three cards: 1. 'Endringsledelse' with the question 'Hvordan skal du lede i ulike faser av endring i virksomheten?'. 2. 'Lederkompetanser i digital transformasjon' with the question 'Hvilke kompetanser trenger ledergruppen for å lykkes med å levere tjenester på nye og bedre måter for brukerne?'. 3. 'Fjernledelse' with the question 'Hva kjennetegner det å lede på avstand, og hvilke verktøy kan du ta i bruk når du skal være en god fjernleder?'.

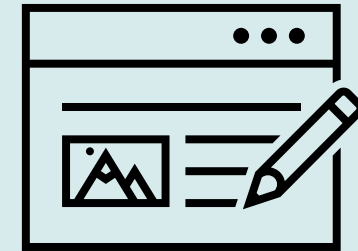
Et utvalg ressurser

Kjenn rammene

- [Forvaltningsreisen – kurs](#)
- [Syv plikter for embedsverket – kurs](#)
- [Hvordan forstå politiske beslutninger - veiledning](#)

Styrk medarbeiderne

- [Kompetanseledelse –kurs](#)
- [Mangfoldsrekruttering – kurs](#)
- [Tillitsbasert ledelse - fagside](#)



Vær innovativ

- [Endringsledelse – kurs](#)
- [Hvordan skape kultur for innovasjon – fagside](#)
- [Hvordan snakker du om innovasjon- fagside](#)

Utvikle deg som leder

- [Ta sats – ny i lederrollen – kurs](#)
- [Den vanskelige samtalen – kurs](#)
- [Kompetanseutvikling for ledere - fagside](#)

Se helheten

- [Ny som leder i staten \(modul 1\) – kurs](#)
- [Er det sikkert? Infosikkerhet for ledere – kurs](#)
- [Konstruktiv uro - rapport](#)