



# Ledelsesprinsipper i Stavanger kommune

## 1. Ledelse

Det er både spennende og utfordrende å finne sin egen vei som leder, å finne ut hva som driver nettopp deg i lederrollen og hvordan du får med deg dine medarbeidere. Ledelsesprinsippene i Stavanger kommune skal være en hjelp og en rettesnor for deg i dette arbeidet.

### Tillit

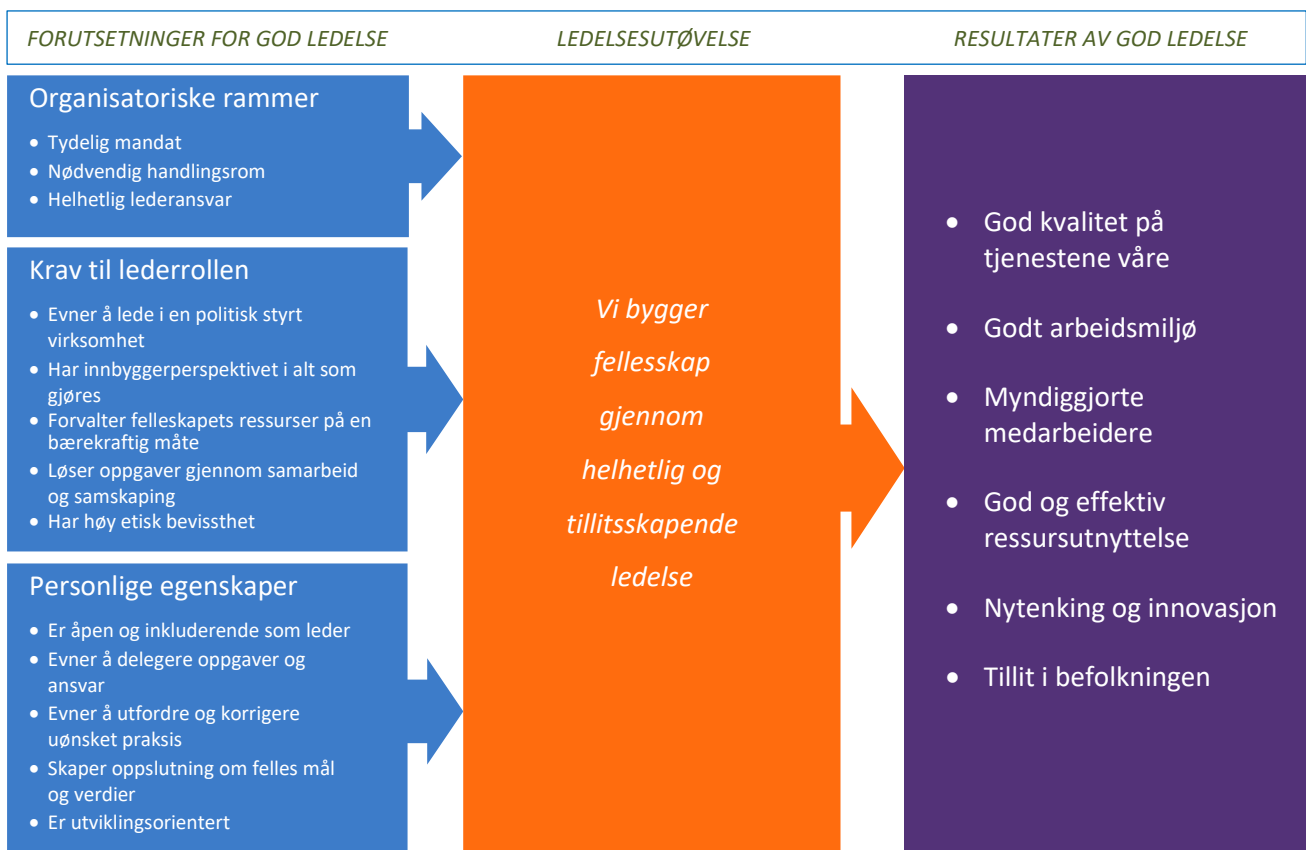
Tillit og autoritet er lederens fundament og grunnmur. Mister du tilliten, mister du også muligheten til å påvirke og få tilslutning fra dine medarbeidere. Å bygge tillit handler om at du som leder etterlever det du sier, er åpen og inkluderende og holder det du lover – både i møte med medarbeiderne dine, innbyggere, samarbeidspartnere og andre.

### Balanse

En leders hverdag fylles fort opp av administrative gjøremål, møter, rapporteringer og oppfølging av ulike saker. Administrasjon er helt nødvendig i komplekse organisasjoner, men administrasjon er ikke ledelse. Ledelse er å forstå utfordringsbildet, håndtere forandringer og ta valg. Leder og administrator er to roller i én og samme stilling. Du må derfor finne en balanse mellom administrasjon og ledelse slik at organisasjonen går framover og ikke stagnerer.

Ledelsesutøvelse i Stavanger kommune skal bygge opp under visjonen vår og kan oppsummeres i en setning: *Vi bygger fellesskap gjennom helhetlig og tillitsskapende ledelse.*

## 2. Ledelsesprinsippene



## 2.1 Forutsetninger for god ledelse: Organisatoriske rammer

### *Lovverk som setter rammer for ledelse*

Kommuneloven setter rammer for kommunens samfunnsoppdrag og for styring og ledelse i en kommune. I tillegg styrer et omfattende lov- og avtaleverk tjenesteleveransen og arbeidsgiveransvaret. For eksempel gir Arbeidsmiljøloven rammer for hvordan ledelse skal utføres 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.

### *Delegeringsfullmakten*

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 kommunedirektøren, som igjen har delegert det videre til direktørene. I praksis delegeres arbeidsgiveransvaret videre til ulike nivåer i organisasjonen. Delegeringsfullmakten er derfor en viktig ramme for deg som leder.

### *Budsjett og handlingsrom*

Kommuneplanen er kommunens overordnede plan og i handlings- og økonomiplanen (HØP) står det beskrevet 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.

## 2.2 Forutsetninger for god ledelse: Krav til lederrollen

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

Ledelse i en kommune utøves innenfor de rammene som de folkevalgte vedtar. Politiske beslutninger vil dermed 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 gi tjenester, og utøve offentlig myndighet. Samfunnet har utviklet seg mot å i større grad tilby 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.

Som leder må du bidra til at dine ansatte kommuniserer åpent og forståelig og 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 innbyggerne. Sammen med medarbeiderne dine, må du stadig søke nye og bedre måter å levere tjenester 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 å kunne utvikle og levere gode tjenester.

Samarbeid forutsetter tillit – at vi oppfyller våre forpliktelser, er åpne og ærlige. Du som er leder må stimulere 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 organisasjoner 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 etiske retningslinjer blir fulgt på arbeidsplassen.

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

### *Er åpen og inkluderende som leder*

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 delegere oppgaver og ansvar*

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. 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*

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 leder må du legge til rette for at dine medarbeidere er faglig oppdaterte. 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 målene som er satt.

#### *Er utviklingsorientert*

**2.4 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.**