

Vilje  
gir vekst



# Plattform for ledelse



ROGALAND  
FYLKESKOMMUNE

# 1. Innledning

---

Ledelse og samhandling er ett av satsingsområdene i vår arbeidsgiverstrategi. Målet er at *Rogaland fylkeskommune skal ha en ledelse som synliggjør utfordringer og mål, ser muligheter og finner løsninger i samspill med ansatte. Rogaland fylkeskommune skal ha en ledelse som sikrer resultater av god kvalitet.*

En av strategiene for å nå dette målet er å bygge en felles ledelseskultur. Dette dokumentet er et ledd i det arbeidet. Dokumentet henvender seg til alle ansatte, men spesielt til de som har et lederansvar.

Vi vet at ledelse har stor betydning for gode resultater og er en nøkkelfaktor for å få til utvikling og nyskaping. God ledelse er viktig fordi:

- Politiske målsettinger skal gjennomføres til beste for innbyggerne og miljøet i et stadig mer mangfoldig samfunn.
- Det behøves samarbeidsevne, beslutningsdyktighet, prioriteringsvilje og handlekraft slik at begrensede ressurser kan brukes målrettet og effektivt.
- Medarbeidere har behov for stimulans og støtte slik at deres samlede kompetanse blir brukt best mulig i oppgaveløsningen.

Et aktivt og profesjonelt lederskap skal oppnås gjennom fokus på lederstøtte, relevante kompetanseutviklingstiltak, gjennom gode systemer og arenaer for tilbakemeldinger, kompetansedeling og erfaringsutveksling mellom ledere.

Fokus på lederopplæring og lederutvikling er forankret i arbeidsgiverstrategien. Konkrete tiltak vil fremkomme i handlingsplanene knyttet til denne.

---

---

## Visjon og verdier

Samhandling, holdninger, atferd og ledelse må bygge på vår visjon og våre verdier. Ledelse må utøves i tråd med verdiene og innenfor de rammer som de folkevalgte og rådmannen setter.

En visjon kan defineres som et bilde av en fremtidig, ønsket tilstand. Visjonen skal peke mot det overordnede målet og stake ut kursen for daglige valg.

Vår visjon er «Vi utvikler ett godt Rogaland».

Verdiene skal være rettesnor i arbeidet vårt, og si noe om hva vi er og hva vi ønsker å være.

Det er tre sentrale verdier i vår organisasjon:

- Vi er **åpne**
- Vi er **kompetente**
- Vi viser **respekt**

## Overordnede mål

Overordnede mål er mer konkrete og tydelige på hvordan vi tolker oppdraget vårt og hva som er rollen vår:

- Dekke innbyggernes behov for tjenester av høy kvalitet innen opplæring, tannhelse, samferdsel, kultur og næringsutvikling.
- Ta vare på og sikre utvikling av gode og levedyktige lokalsamfunn i alle deler av Rogaland i samarbeid med kommunene og andre samfunnsaktører.
- Forvalte menneskelige, økonomiske og natur- og miljøressurser på en helhetlig og framtidsrettet måte.
- La universell utforming være et bærende prinsipp i den fylkeskommunale planstrategien.

De overordnede målene er konkretisert i en rekke planer og strategier.

## 2. Lederkompetanse

---

God ledelse i Rogaland fylkeskommune er knyttet opp mot fire viktige stikkord for ledelse:

- inkluderende
- strategisk
- nyskapende
- god rolleforståelse

I tillegg er det en forutsetning at lederne har:

- relevant fagkompetanse
- god kompetanse på personalledelse
- god kompetanse på økonomi og administrasjon

Lederne må bruke tilgjengelige ressurser slik at målene nås. For å sikre god måloppnåelse og gode resultater kreves derfor kompetanse innen eget fagområde, innen personalledelse og økonomistyring.

---

## Inkluderende

Å være inkluderende betyr at lederne:

- gir tillit og ansvar
- bidrar til god samhandling på alle nivå, herunder også tillitsvalgte, vernetjenesten og ansatte
- involverer andre i relevante arbeidsoppgaver
- har innsikt i medarbeidernes kompetanse
- arbeider for å fremme et godt arbeidsmiljø

Fylkeskommunen er en kunnskapsorganisasjon, og medarbeiderne er fylkeskommunens viktigste ressurs. Å lede kompetente og selvstendige medarbeidere fordrer relasjonsbygging og delegering. Ledere som legger til rette for at medarbeidere opplever mestring og motivasjon får ofte de beste resultatene. Å legge til rette for at medarbeiderne utvikler seg og blir best mulig kan skje gjennom å gi råd, støtte og konstruktive tilbakemeldinger samtidig som en gir tillit og ansvar, stiller krav og har tydelige forventninger. Viktige elementer er også å gi retning og mål og å motivere og inspirere. Dette legger til rette for ansvarliggjorte og myndiggjorte medarbeidere.

---

## Strategisk

Å være strategisk betyr at lederne:

- tenker helhet og samhandling
- reflekterer over veivalg, mål, tiltak og aktiviteter
- setter tydelige mål og bruker aktuelle resultater til å justere kursen
- legger en strategisk plan for hvordan målene skal nås
- tar beslutninger både mht å tilpasse virksomheten til eksterne forhold i omgivelsene og i å videreutvikle de unike ressurser som organisasjonen har
- styrker fylkeskommunen sin rolle som utviklingsaktør

En strategisk leder er opptatt av å videreutvikle fylkeskommunen sin rolle i samfunnet. Dette innebærer bl.a. planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen når sine mål. I dette arbeidet må lederne se helheten utover eget fagområde, og beslutte hvilke strategier en vil velge for å nå de mål som er fastsatt.

Lederne har som oppgave å sørge for at resultatene er i tråd med politiske føringer, skape forståelse for oppdraget og rollen vi har, og å ta beslutninger. For å nå fylkeskommunens mål må man samhandle med de folkevalgte, de ansatte, innbyggerne i fylkeskommunen og brukerne av våre tjenester.

Samfunnet er i stadig endring og organisasjonen må ha evne til omstilling og kontinuerlig utvikling. Dette stiller krav til at lederne er i forkant og tilpasser organisasjonen til skiftende forutsetninger. Utvikling av egen og medarbeideres kompetanse i tråd med samfunns- og organisasjonsutviklingen må derfor være i fokus.

---

## Nyskapende

Å være nyskapende betyr at lederne:

- er åpne for nye måter å løse oppgaver på
- legger til rette for innovasjon
- verdsetter kreativitet og initiativ

I tillegg til endrede krav fra omgivelsene har også nye medarbeidere andre forventninger og andre idéer. Åpenhet for innovasjonstekning og nye måter å løse oppgaver på er derfor grunnleggende for en nyskapende ledelse. Å legge til rette for nye ideer og nye måter å tenke på bidrar til både utvikling av organisasjonen, effektiv ressursbruk og gode tjenester. Dette innebærer også at man må ha mot til å tenke utradisjonelt og at man som leder har kjennskap til hvordan man legger til rette for og gjennomfører gode endringsprosesser i samspill med de ansatte. Nytenkende ledere vet at utvikling også kommer nedenfra i organisasjonen.

---

## God rolleforståelse

Ledelse i fylkeskommunen krever god rolleforståelse, noe som betyr at lederne:

- bidrar til et godt samspill mellom politikk og administrasjon
- har god organisasjonsforståelse
- kjenner lov- og avtaleverk
- har gode relasjonelle ferdigheter
- er til stede og tilgjengelig
- forstår og bidrar til et godt samspill med de ansattes organisasjoner

Et godt samspill mellom politisk og administrativ ledelse er viktig for å bidra til å utvikle fylkeskommunens rolle og levere gode tjenester og resultat. Dette samspillet er avgjørende for gode prosesser og for å oppnå fylkeskommunens mål.

Lederne må kjenne organisasjonen de jobber i, og sin egen rolle i denne. Fylkesrådmannen delegerer ansvar og myndighet til ledere ute i organisasjonen. Det er viktig at lederne kjenner sitt ansvar og hvilken myndighet og handlingsrom de har både ut fra de fullmakter som er delegert og de rammer som legges i lov- og avtaleverk.

Rolleklarhet skaper tillit og trygghet. God rolleklarhet innebærer at medarbeiderne ser hvilke oppgaver han/hun har ansvar for, hva som forventes for å gjøre en god jobb og sin rolle i organisasjonen.

I møtet med de tillitsvalgte og verneombud representerer leder arbeidsgiver, og den tillitsvalgte representerer eget forbund og medlemmer. Begge parter har etter Hovedavtalen en gjensidig rett og plikt til å skape et godt samarbeid og for å utvikle gode tjenester. God dialog, godt samarbeid og respekt for hverandres rolle er en forutsetning for å lykkes i dette arbeidet.



# 3. Lederopplæring og lederutvikling

---

Et aktivt og profesjonelt lederskap skal oppnås gjennom fokus på lederstøtte, relevante kompetanseutviklingstiltak for ledere, og gjennom gode systemer og arenaer for tilbakemeldinger, kompetansedeling og erfaringsutveksling for og mellom våre ledere.

Ledere i Rogaland fylkeskommune har utstrakt grad av autonomi innenfor de rammene som lov og avtaleverk, politiske og administrative vedtak, retningslinjer og rutiner setter. Dette stiller store krav til våre ledes kompetanse, lederegenskaper/ferdigheter og rolleforståelse.

Fokus på lederopplæring - og utvikling er forankret i arbeidsgiverstrategien, og konkrete tiltak vil fremkomme i handlingsplanene knyttet til denne.

Målet med lederopplæring- og utvikling er å sette lederne i stand til å utøve ledelse på en slik måte som er beskrevet i denne plattformen. I tillegg skal det gi lederne praktiske verktøy som de selv kan ta i bruk i sitt daglige arbeid.

# 4. Kjernen i god ledelse

---

Vi vet at ledelse har stor betydning for gode resultater og er en nøkkelfaktor for å få til utvikling og nyskaping. God ledelse handler om beslutningsdyktighet, prioriteringsvilje, handlekraft og å legge til rette for at medarbeidere skal få brukt sin kompetanse best mulig i oppgaveløsingen.

Rogaland fylkeskommune ønsker å bygge en felles ledelseskultur som legger vekt på å synliggjøre utfordringer og mål, se muligheter og finne løsninger i samspill med ansatte.

Et aktivt og profesjonelt lederskap skal oppnås gjennom fokus på lederstøtte, relevante kompetanseutviklingstiltak, gjennom gode systemer og arenaer for tilbakemeldinger, kompetansedeling og erfaringsutveksling mellom ledere.

---

## Ledere i Rogaland fylkeskommune

- Har god rolleforståelse
  - de bygger tillit og har godt samspill med de folkevalgte og de ansatte organisasjoner
- Er inkluderende
  - de gir tillit og ansvar til sine medarbeidere, kommuniserer tydelige forventninger og tilbakemeldinger
  - de involverer og skaper oppslutning om endringer
- Er strategiske
  - de styrer etter verdier, mål og rammer og tar beslutninger i tråd med politiske vedtak og føringer
  - de ser helhet og sammenheng i organisasjonen for å sikre god utnyttelse av kompetanse og ressurser
- Er nyskapende
  - de er åpne for nye måter å løse oppgavene på, legger til rette for innovasjon og verdsetter initiativ og kreativitet
- Har god fagkompetanse

**Plattform for ledelse ble godkjent i fylkesrådmannens ledergruppe 21. november 2016.**

**Plattform for ledelse er forankret i dokumentet arbeidsgiverstrategi 2013-2020 og handlingsplan 2016-2018.**

