



Lillesand kommune

LILLESAND KOMMUNE

Strategi for ledelse og
medarbeiderskap





Innhold

Forord	3
Ledelse	4
Medarbeiderskap	5
Mangfold	6
Helsefremmende arbeidsmiljø	7
Innovasjon	8
Kompetanse	9
Samskaping	10



Design og trykk: Synkron Media, 2021

Forord

Kommunens strategi for ledelse og medarbeiderskap synliggjør organisasjonens arbeidsgiverpolitiske retning og prioriteringer fremover. Den er et viktig styringsverktøy for å skape gode velferdstjenester og beskriver hvordan våre ledere skal utøve sitt lederskap og hva som kjennetegner godt medarbeiderskap.

I tillegg til ledelse og medarbeiderskap vil øvrige satsningsområder i strategien være mangfold, innovasjon, kompetanse, samskaping og helsefremmende arbeidsmiljø.

FNs bærekraftsmål er et viktig bakteppe i utviklingen av samfunns- og arbeidslivet. Strategi for ledelse og medarbeiderskap støtter spesielt opp under følgende av FNS bærekraftsmål:

God helse og livskvalitet, god utdanning, likestilling mellom kjønnene, anstendig arbeid og økonomisk vekst, innovasjon og infrastruktur og samarbeid for å nå målene.

Fremtidens arbeidsliv vil innebære økt behov for omstilling, tverrsektorielt samarbeid og teknologiutvikling. Medarbeiderne må være endringsdyktige, ha oppdatert og rett kompetanse, og de må ledes av dyktige og tydelige ledere som bygger en utviklende kultur og har god forståelse for arbeidsgiverrollen. I Lillesand kommune har vi

utformet en egen lederplattform for å tydeliggjøre hva som skal kjennetegne våre ledere.

I årene fremover vil det også være færre i yrkesaktiv alder, dette sammen med vekst i tjenester innenfor helsesektoren vil medføre behov for flere ansatte¹. I kampen om arbeidskraft vil det derfor være vesentlig for kommunen å jobbe systematisk med å rekruttere, utvikle og beholde kompetent arbeidskraft.

Vi må rette et spesielt fokus mot å hente ut arbeidskraftreserven gjennom å tilby heltidsstillinger, ved å tilrettelegge for ansatte i ulike livsfaser og nedsatt funksjonsevne, samt inkludere og ansette personer med ulik bakgrunn.

Gjennom god ledelse og godt medarbeiderskap, evne til omstilling, kontinuerlig læring og samskaping må vi løse oppgaver på nye måter. Vi må rett og slett våge mer!

Vi håper denne strategien vil være en nyttig og inspirerende støtte i arbeidet du hver dag gjør i Lillesand kommune med å utvikle virksomheten og løse ditt viktige samfunnsoppdrag!

Guri Ulltveit-Moe
Kommunedirektør

Utvalgte FNs bærekraftsmål



¹ Perspektivmeldingen 2021 St. 14 (2020-2021)

Ledelse

Høyere endrings- og omstillingstakt, utfordringer som går på tvers av sektorer og fagområder, effektivisering, økte forventninger fra innbyggerne, digitalisering og ny teknologi kjennetegner samfunnsutviklingen og får betydning for utøvelse av ledelse.

«Lillesand kommune har som mål å være en profesjonell og attraktiv arbeidsgiver med tydelig ledelse og godt kvalifiserte medarbeidere»

Kommuneplan 2018-2030

Ledelse skal utøves i tråd med kommunens visjon unik, trygg og skapende, samt verdiene åpenhet, respekt og humor. Å lede består blant annet av å utøve ledelse, administrasjon, faglig aktivitet og det å være en kulturskaper. Som leder har du en unik mulighet til å påvirke og nå mål sammen med andre.

Det må bygges en kultur som preges av åpenhet og nytenkning, der mot og nysgjerrighet til å løse oppgaver på nye måter blir verdsatt. Mangfoldsledelse og ledelse av endrings- og omstillingsprosesser vil bli spesielt viktige fokusområder å utvikle kompetanse på fremover.

Kommunens lederplattform tydeliggjør hva som skal kjennetegne lederatferd. Dette gir forutsigbarhet og trygghet for våre ansatte. Ledere i Lillesand skal aktivt legge til grunn følgende prinsipper for utøvelse av sitt lederskap:

Helhetlig:

- Jeg involverer og fremmer samhandling i egen virksomhet og på tvers
- Jeg er lojal, tar ansvar for eget ansvarsområde, samt bidrar aktivt i vårt samfunnsoppdrag

Tydelig:

- Jeg stiller tydelige krav og gir klare tilbakemeldinger til mine medarbeidere
- Jeg er en rollemodell, er bevisst mitt delegerte ansvar, opptre troverdig og er forutsigbar i ord og handling

Strategisk:

- Jeg viser vei, jobber kunnskapsbasert og utfordrer til kreative løsninger som stimulerer utvikling, nytenkning og delingskultur
- Jeg er nysgjerrig, anerkjenner, gir ansvar og utfordrer mine medarbeidere

Se forøvrig Lederplattform

I Lillesand kommune skal våre ledere:

- legge til rette for at ansatte opplever mestring og mening i sin arbeidshverdag, og sikre klar ansvars- og rolleforståelse
- gjennomføre gode rekrutteringsprosesser, utvikle og beholde kompetente medarbeidere og sørge for relevant kompetanseutvikling
- være veivisere for innovasjon og utvikling, skape en kultur hvor det er rom for å eksperimentere og feile, samt være åpne for nye samarbeidsformer
- våge å lytte til omgivelsene og etterspørre hva brukerne av tjenestene våre trenger
- kommunisere godt og tydelig om bakgrunnen for endringer og hva disse vil bety for virksomheten og de ansatte
- bidra til erfaringsdeling med andre ledere
- I Lillesand skal vi satse på lederutvikling

Medarbeiderskap

Medarbeiderskap handler om hvordan vi som ansatte forholder oss til arbeidsoppgavene, til kollegaer og arbeidsgiver. Anerkjennelsen av at ledere og ansatte er gjensidig avhengige og forpliktet til hverandre for å kunne skape resultater, er et bærende prinsipp i enhver kultur som preges av medarbeiderskap.

I Lillesand kommune har vi som mål å skape et godt medarbeiderskap hvor kollegaer og ledere i samarbeid tar ansvar for å levere gode tjenester for innbyggerne.

Kommunens verdier; **åpenhet, respekt og humor**, ligger til grunn for å kunne utvikle en kultur preget av psykologisk trygghet og likeverd. Trygge og myndiggjorte ansatte tør å ta selvstendige vurderinger og ansvarlige avgjørelser. Godt medarbeiderskap vil på den måten stimulere til personlig, samt faglig vekst og utvikling for den enkelte, i tillegg til å fremme innovasjon og læring for organisasjonen.

Ved at ansatte tar ansvar for eget arbeid, for arbeidsmiljøet og for egen relasjon til arbeidsgiveren blir medarbeideren en konstruktiv medspiller for lederen og kollegaer. Et godt utgangspunkt for medarbeiderskap er at leder utøver lederskapet i tråd med kommunens lederprinsipper; helhetlig, tydelig og strategisk.

Godt medarbeiderskap skaper en rausere arbeidsplass, og gir bedre betingelser for prestasjoner og gode resultater som vi sammen står ansvarlig for.

I Lillesand kommune:

- jobber vi kunnskapsbasert og utfordrer til kreative løsninger som stimulerer utvikling, nytenkning og delingskultur
- er vi klar over vårt samfunnsoppdrag og har innbyggerne i fokus
- tar vi eierskap for oppgaver som skal gjøres og kjenner våre plikter og rettigheter
- har vi en utstrakt bruk av delegering og beslutninger tas på lavest mulig nivå
- ser vi på alle ansatte som like viktige og tar ansvar for et godt arbeidsmiljø
- forventer vi like mye av oss selv som av leder og kollegaer
- har vi gode møteplasser for medbestemmelse
- har vi sosiale arenaer hvor de vi kan bli trygge og kjent med hverandre
- er vi stolt av arbeidsplassen vår og bidrar til et godt omdømme

Mangfold

Internasjonalisering og økt kulturelt mangfold skaper nye muligheter og bidrar til perspektivrikdom og større kreativitet. Likeverd og inkludering fremmer trivsel og motivasjon på arbeidsplassen og vil være et viktig bidrag for å sikre rekruttering for fremtiden.

I Lillesand kommune ser vi på mangfold som en ressurs og våre ledere skal legge til rette for at alle skal ha like rettigheter og muligheter for å delta og bidra i arbeidslivet.

Vi skal ha en trygg og meningsfull arbeidsplass for alle, hvor medarbeiderne har respekt for hverandres kvaliteter og ferdigheter, samt verdsetter kollegaene sine.

For å øke mangfoldet blant ansatte skal vi tilby praksisplasser og arbeidstrening, samt jobbe aktivt mot å nå regjeringens målsetting om at fem prosent av nyansatte skal rekrutteres blant personer med hull i CV-en eller nedsatt funksjonsevne.

Se forøvrig

Handlingsplan for helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet 2020-2023
Regional plan for likestilling, inkludering og mangfold for Agder 2015-2027

I Lillesand kommune får vi dette til ved å:

- ha holdninger som bidrar til inkludering og stopper ubevisst diskriminering
- utvikle kompetanse for å håndtere ulike former for diskriminering og utestenging
- likebehandle i rekrutterings- og ansettelsesprosesser og lønsspørsmål i forhold til alder, kjønn, etnisitet, funksjonsnedsettelse og kjønnsidentitet
- jobbe med nærværarbeid og tiltak for at ansatte med redusert arbeidsevne kan stå i arbeid
- tilrettelegge for ansatte i ulike livsfaser
- ha nulltoleranse for mobbing, trakassering og seksuell trakassering
- ha et arbeidsmiljø hvor ulike synspunkter og meninger blir verdsatt

Helsefremmende arbeidsmiljø

En helsefremmende arbeidsplass fokuserer på hvordan man kan organisere arbeidet, skape et arbeidsmiljø og en kultur som gir god helse og utvikling for alle ansatte. Det er i arbeidsgivers og arbeidstakers interesse at en arbeidsplass er helsefremmende.

Lillesand kommune skal i sitt helsefremmende arbeid øke jobbnærværet, hindre frafall og skape et godt arbeidsmiljø.

Dette innebærer at vi skal jobbe systematisk med forebyggende HMS arbeid i tråd med lov- og avtaleverk. Det skal være et helhetlig fokus på et inkluderende arbeidsliv som bedrer ansattes livskvalitet, trivsel og muligheter til å mestre arbeidet.

På individnivå innebærer det å ta hensyn til den enkeltes arbeidsevne, ferdigheter, alder og livssituasjon. Det å være i arbeid er i seg selv helsefremmende dersom man opplever å ha det bra på jobb.

I Lillesand kommune skal vi:

- jobbe systematisk med HMS arbeid og inkluderende arbeidsliv
- legge til rette for involvering og medvirkning sammen med vernetjeneste og arbeidstakerorganisasjonene
- ha ledere som har fokus på å bygge relasjoner til og mellom medarbeidere
- legge til rette for systematisk veiledning
- ansvarliggjøre ansatte i å bidra til et trygt psykososialt klima
- jobbe for et mestringsklima og delingskultur
- jobbe for økt jobbtfredshet
- sammen finne frem til hva en helsefremmende arbeidsplass er, for ansatte og ledere

Innovasjon

Innovasjon benyttes som en betegnelse på menneskeskapt endring av verdiskapende aktiviteter². Begrepet digitalisering brukes om innføring av digital teknologi som effektiviserer prosesser og er med på å endre vår måte å arbeide og forholde oss til hverandre på.

Innovasjon og digitalisering er i stor grad driveren i samfunnsutviklingen og vil påvirke måten kommunens løser sitt oppdrag på. For oss vil dette handle om stadig fornyelse og endring av tjenester eller måten vi løser oppgaver på.

«For å løse fremtidens utfordringer og sikre godt omdømme må vi ha en organisasjon som er innovativ, opptatt av forbedring og har kompetente medarbeidere som opplever mestring og utfører arbeid til nytte for innbyggerne»

Kommuneplan 2018-2030

Kommunens økonomiske handlingsrom gjør at vi i fremtiden vil være avhengig av at ledere og medarbeidere tar i bruk ny teknologi for å kunne gi kommunens innbyggere gode tjenester. For å få til dette er det en forutsetning at vi skaper en kultur preget av nysgjerrighet, åpenhet og vilje til å løse oppgaver på andre måter. Ledere og ansattes evne til å tenke nytt og tørre å ta i bruk nye løsninger vil være avgjørende for om vi lykkes.

Kommunens visjon; unik, trygg og **skapende** fremhever at vi skal strekke oss etter å være en fremoverlent kommune i utvikling.

Kommunens digitaliseringsstrategi viser vei og setter retning for den nødvendige utviklingen. Velferdsteknologi og teknologiske verktøy frigjør tid og forenkler arbeidet.

Ulike virkemidler som blant annet å jobbe hjemmefra vil kunne bidra til å gi fleksibilitet for ansatte. Rekruttering av kompetanse i ikke-geografisk nærhet kan være mulig for enkelte stillinger hvor arbeidet skjer over digitale flater. Vi må i større grad være kreative og modige i oppgaveløsningen.

Se forøvrig Handlingsplan for digitalisering

I Lillesand kommune skal vi ha:

- en kultur preget av muligheter for å prøve og feile
- ledere som baner vei for å ta i bruk ny teknologi
- dedikerte endringsagenter med et spesielt ansvar for å ta i bruk ny teknologi
- opplæringsarenaer i bruken av ny teknologi
- digitale møter når dette er mulig for å spare tid og penger på reiser
- mulighet for å jobbe hjemmefra
- universell utforming av ikt løsninger og arbeidsplasser
- satsing på digitalisering og innovasjon for å oppnå optimal oppgaveløsning

Kompetanse

«Kompetanse er å besitte nødvendige kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger for å mestre oppgaver og nå mål» (Lai, 1997).

Vi jobber strategisk og målrettet med å rekruttere, benytte, beholde og utvikle kompetansen til ansatte.

Samfunnsutviklingen preges blant annet av økende endringstakt, teknologisk utvikling, økte forventninger og endrede behov hos innbyggerne. For å imøtekomme utviklingen trenger vi læringsarenaer hvor vi kan erfare, reflektere og etablere ny praksis. I takt med endringene må også læring skje raskere gjennom prøving og eksperimentering med nye løsninger.

For å realisere gevinster av teknologi og digitalisering er det viktig å ha med seg ledere og ansatte på læringsløyper som handler om å ta i bruk, erfare, reflektere og endre måter

å løse oppgavene på. Åpenhet og raushet for eksperimentering, prøving og feiling bidrar til kultur for endring og innovasjon. Lederne legger til rette for læringskultur og utvikling som tilpasses ansatte i ulike livsfaser.

Vi må jobbe strategisk og målrettet med rekruttering, kompetanseutvikling og hente ut potensialet i arbeidskraftreserven.

Vi trenger å være mer offensiv og nytenkende og fremstå som en attraktiv arbeidsgiver for å få tilgang på kompetent arbeidskraft i årene framover.

For å nå målet vil ledere og ansatte i Lillesand kommune jobbe videre med å:

- utvikle fremtidsrettede kompetanseplaner
- satse på fagutvikling og lederutvikling
- satse mer på digital undervisning og internundervisning
- utvikle heltidskultur
- rekruttere kompetente medarbeidere og ivareta nyansatte på en god måte
- jobbe kunnskapsbasert
- ha fokus på omdømmebygging

Samskaping

Gode medvirkningsprosesser er en forutsetning for utvikling av gode lokalsamfunn og et godt tjenestetilbud.

Samskaping handler om å invitere inn til likeverdige samarbeidende partnerskap hvor ulike aktører får gi selvstendige bidrag til å definere, designe, implementere og drive fram nye og bedre løsninger sammen med profesjoner, forvaltning og politiske myndigheter. Kommunen inviterer, men løsningen og hvem som gjennomfører er åpent.

Den norske velferdsmodellen bygger på et mål om å sikre velferd for alle. Endret demografi og økte utgifter kombinert med endrede forventninger til sosiale velferdsytelser og vektlegging av innbyggernes rettigheter, skaper et press på tjenesteleveransen.

Med dette som bakteppe er det nødvendig å løse kommunens tjenesteleveranse på bedre måte, med mer og annerledes involvering av interessenter fra sivilsamfunn og næringsliv. Løsninger og tjenester utvikles sammen med involverte innbyggere, i stedet for til dem. Denne måten å jobbe på bringer inn ny kunnskap og bidrar til bedre forståelse av behovene. Innbyggerne trekkes inn som samprodusenter av tjenestene, som igjen bidrar til ansvarliggjorte innbyggere med eierskap til de nye løsningene.

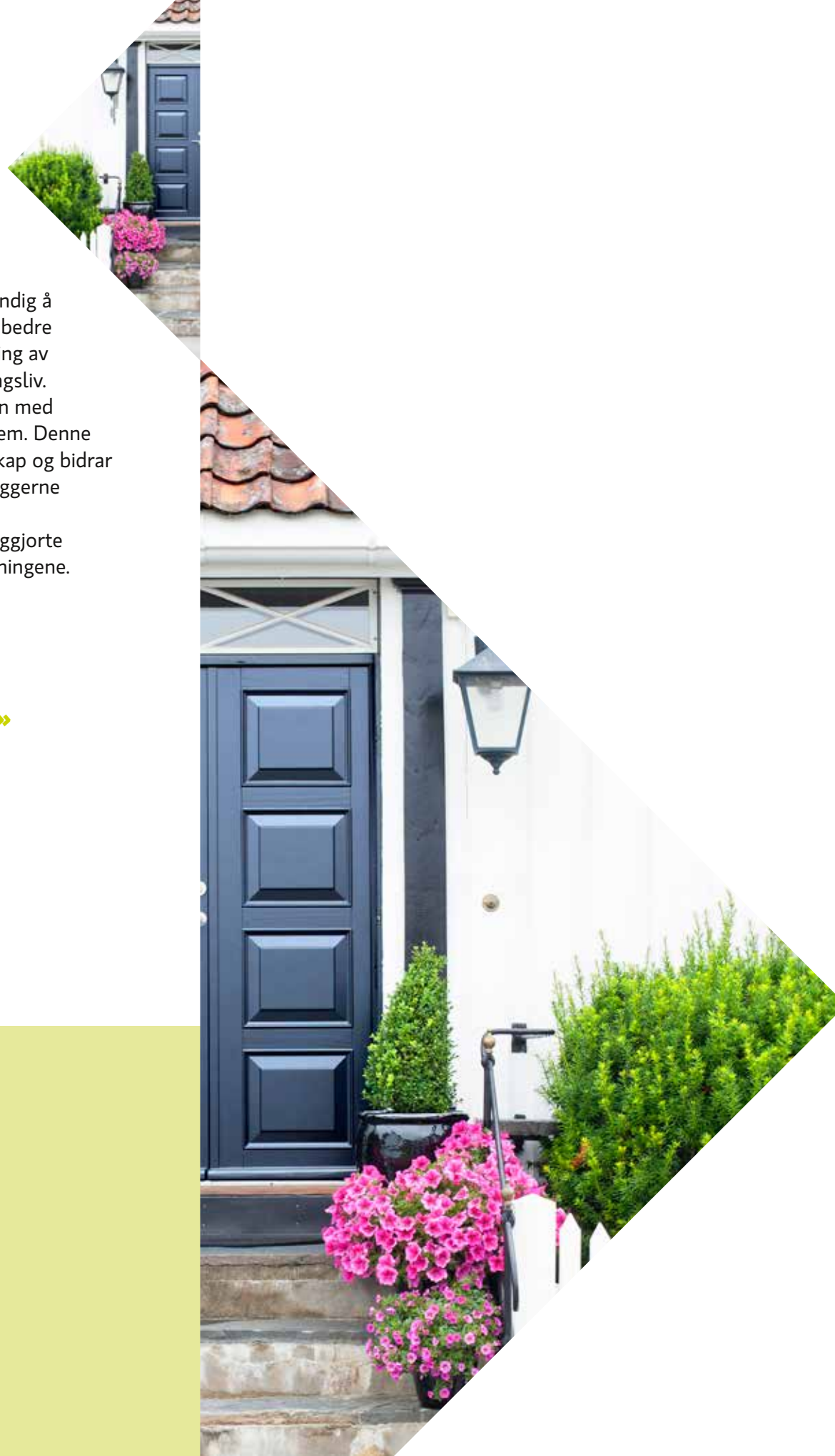
«Alle innbyggere har mulighet til å bidra og delta i fellesskapet»

Kommuneplan 2018-2030

Å legge til rette for stor grad av innbyggermedvirkning med gode nærdemokratiske ordninger, utfordrer den kommunale styringsstrukturen og vil kreve omfordeling av makt.

For å nå målet vil ledere og ansatte i Lillesand kommune jobbe videre med å:

- Styrke innbyggerdialog og medvirkning
- Utvikle metoder som bidrar til økt samskaping for ledere, ansatte, brukere, innbyggere, frivillige og næringslivet
- Styrke samarbeid på tvers av tjenesteområder med reell medvirkning
- Ta i bruk digitale verktøy i arbeidet
- Skape en åpenhetskultur hvor involvering, deling av kunnskap og kreativitet verdsettes





Lillesand kommune

Besøksadresse: Østregate 2, 4790 Lillesand

Postadresse: Pb. 23, 4791 Lillesand

Sentralbord: 37 26 15 00

Epost: postmottak@lillesand.kommune.no