

# Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune

Innlegg, 21. juni 2018

Janne Corneliussen

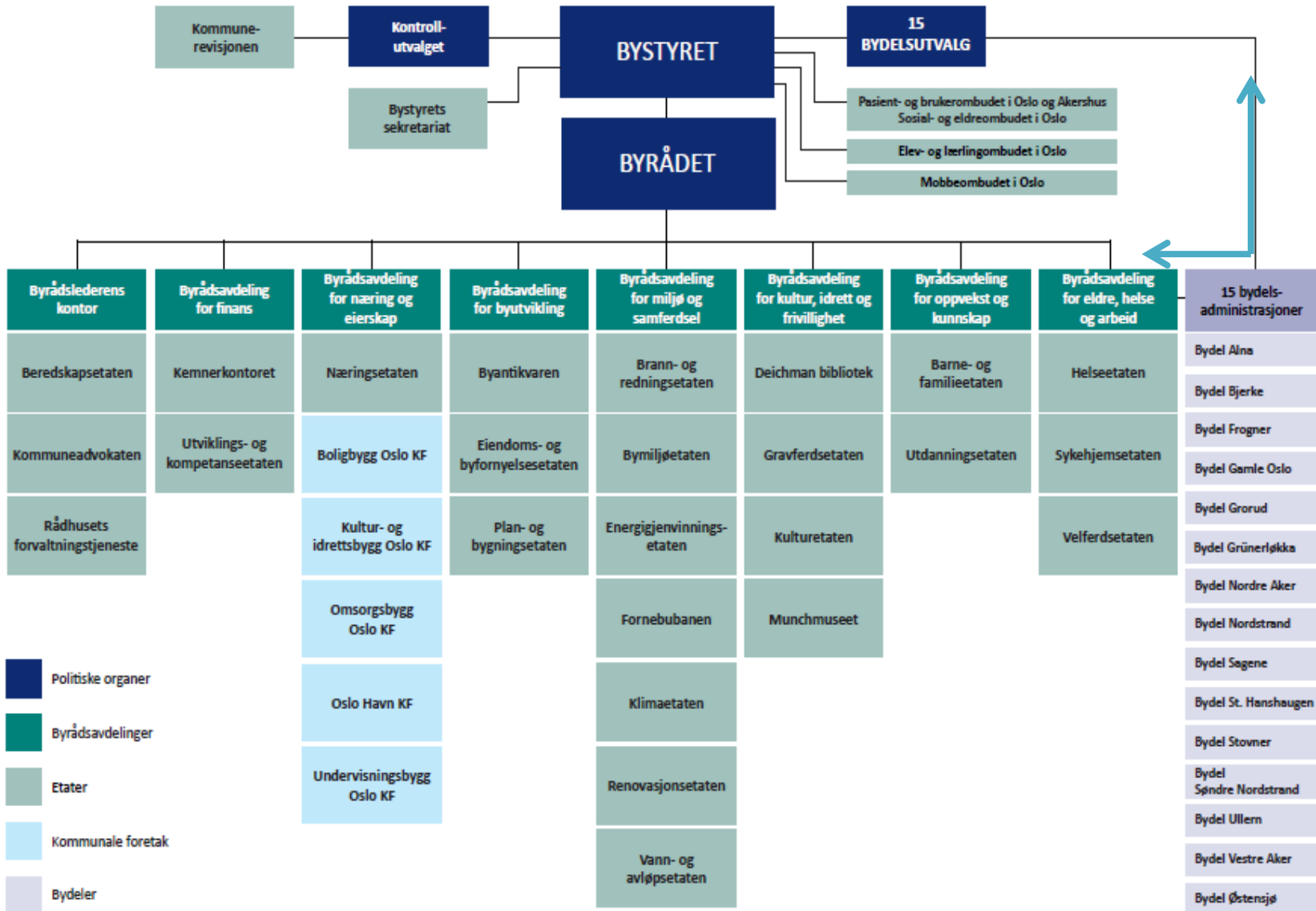
Seksjon for organisasjon og ledelse

Byrådslederens kontor



# Organisasjonskart Oslo kommune

Siste oppdatering mars 2018



- Politiske organer
- Byrådsavdelinger
- Etater
- Kommunale foretak
- Bydeler

# Oslo kommune

- Kommunal parlamentarisme fra 1986
- En av landets største organisasjoner, målt i ansatte og økonomi
- Stort spenn i oppgavetyper – myndighetsutøvelse, tjenesteyting og utviklingsaktør
- Stort spenn i fagfelt – ”harde” og ”myke” sektorer
- Ca 670 000 ”kunder”
- Flere hensyn skal ivaretas – demokratisk kontroll – brukertilpasning – effektivitet
- En lang rekke organisasjonsheter



Oslo skal være en åpen, demokratisk og ubyråkratisk kommune og være preget av tillit og nærhet mellom innbyggeren og kommunen

En forutsetning for et folkelig demokrati er åpenhet og at de politiske beslutningene ikke er for langt unna innbyggerne

For å tiltrekke oss den beste fagkompetansen på alle nivåer må det være attraktivt og utfordrende å jobbe i Oslo kommune



For byrådet handler økt tillit til ledere og ansatte om overføring av faglig myndighet og ansvar, tilstrekkelig bemanning, åpenhet, dialog, kompetansetiltak og forankring

**Byrådets visjon er en grønnere, varmere og skapende by med plass for alle.** Innbyggernes og næringslivets behov skal danne utgangspunkt for hvordan kommunen utvikler og tilbyr tjenester

Byrådet vil ta i bruk ny teknologi og smarte løsninger for å effektivisere arbeidsprosesser, bedre tjenestetilbudet og skape nye markeder for byens næringsliv

Et nært samarbeid med ansatte og tillit til ansattes fagkompetanse og vurderinger ligger til grunn for vår styring av kommunen

# Prinsipper i arbeidet

- Overordnet, felles ramme
- Omfatte alle virksomheter og ansatte – og politikere
- Se styring og ledelse i sammenheng – tillitsbasert kultur
- Detaljer og faglige tilpasninger må skje i sektorene/ virksomhetene ut fra egenart
- Inkludere åpenhet
- Tillit som strategi og arbeidsform (internt og eksternt)



## Formål med tillitsbasert styring og ledelse er:

- bedre tjenester til innbyggerne
- økt resultatorientering og gjennomføringskraft
- mer samhandling mellom kommunen og innbyggerne
- mer samhandling innad i kommunen på ulike nivå



# Tillit som strategi og arbeidsform i styring og ledelse

- Oppgavekompleksiteten er økende
- Behov for økt samarbeid og involvering
- Medarbeidere motiveres av ansvar og mulighet for å påvirke/utgjøre en forskjell

---

Tillit i styring og ledelse muliggjør større fleksibilitet, innovasjon og understøtter medarbeidernes motivasjon (indre motivasjon, ytre motivasjon og prososial motivasjon)

# Prososial motivasjon

- Bygges og forsterkes først og fremst ved å gi medarbeiderne mulighet til å se den konkrete nytten av det de gjør for andre.
  - Viktig å legge til rette for samarbeid mellom medarbeidere
  - Viktig å legge til rette for direkte kontakt mellom medarbeidere og de som medarbeidere gjør noe nyttig for.



# Tillit som strategi og arbeidsform i styring og ledelse handler om:

- å skape økt handlingsrom
- å legge til rette for å gripe handlingsrommet
- å ta handlingsrommet

Tillit omhandler både strukturell- og relasjonell dimensjon

# Byrådssak 1055/17

## Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune

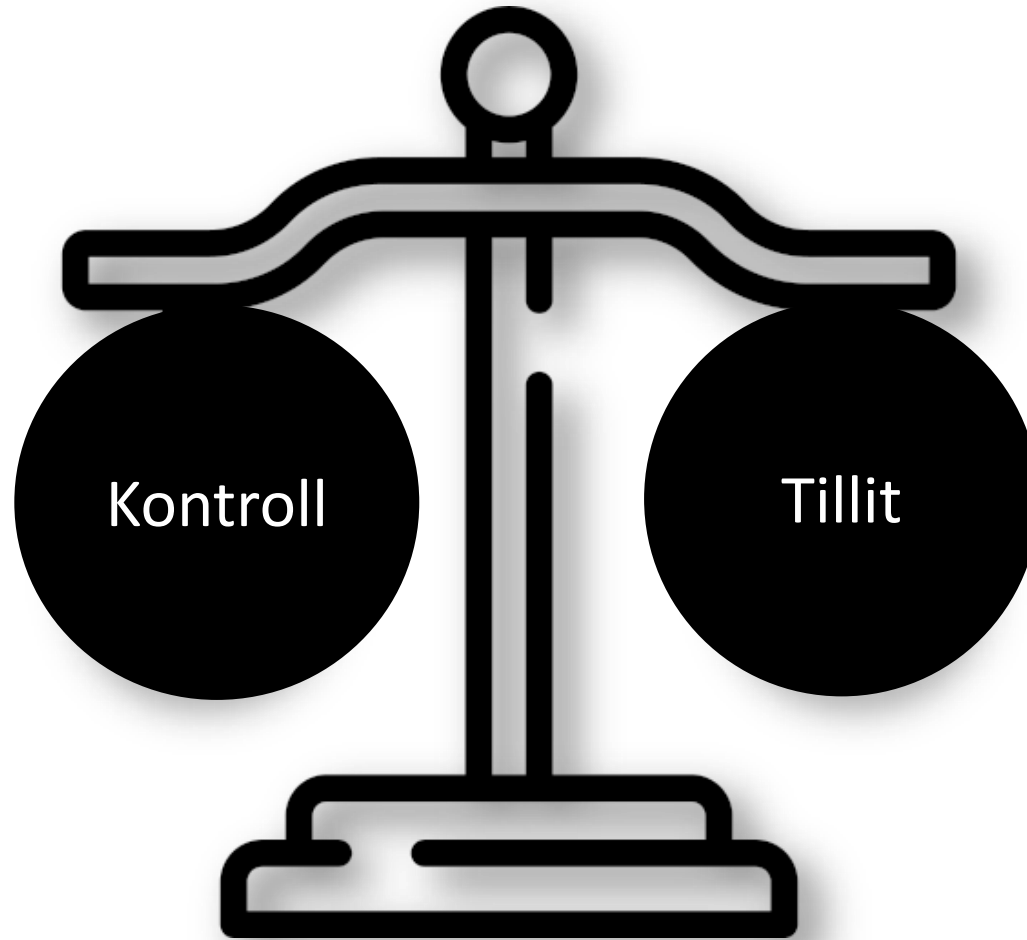
**Tillit skal være et bærende prinsipp i styring og ledelse i Oslo kommune.**

Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune skal kjennetegnes av:

- Få og tydelige mål
- Redusert detaljstyring
- Gode beslutningsgrunnlag
- Bred deltakelse fra innbyggere
- Åpenhet og god kommunikasjon
- God samhandling mellom ledelse og medarbeidere og deres organisasjoner
- God utnyttelse av medarbeideres kompetanse og kreativitet
- God samhandling og samordning på tvers
- Innbyggerorienterte digitale tjenester



# Balanse



# Forholdet politikk og administrasjon

*«Politikere på rådhuset skal ikke sitte å styre i detalj. Samtidig må man evne å skille mellom det som er fag og det som er politikk. Det skal heller ikke være slik at viktige prinsipielle avklaringer ikke løftes til politikerne i forkant»*

Byrådsleder Raymond Johansen



# Ledelseskommisjonen i Danmark

- At vi ikke alene kan basere oss på ledelse.  
«Der skal også måles»
- At dansk offentlig sektor må bevege i retning av mer tillitsbasert ledelse med sterk støtte av datagrunnlag og dokumenterte effekter

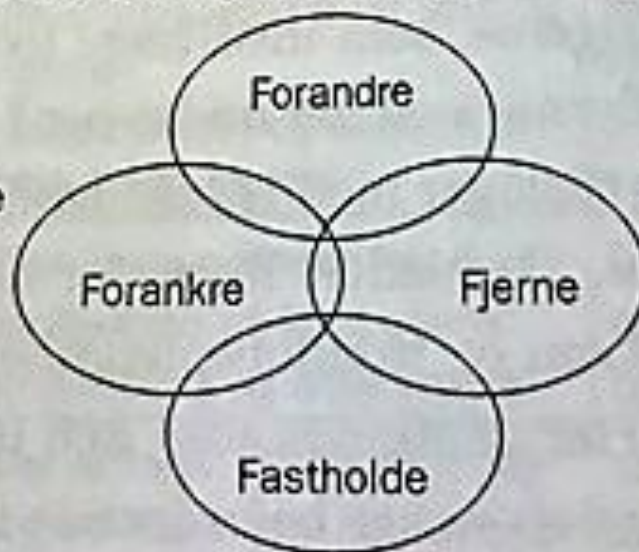
Allan Søgaard Larsen, er leder av en offentlig oppnevnt ledelseskommisjon i Danmark.



**Figur 12: Fire strategier i arbejdet med tillidsbaseret styring: Fjerne, forandre, forankre eller fastholde (egen model)**

Udvikling af ny, mere tillidsbaseret styring  
som afløsning for eksisterende styring

Forankring af eksisterende  
ikke-optimal styring, som  
man ikke kan fjerne eller  
prioriterer at forandre



Skrotning af eksisterende  
styring, som enten er  
unødvendig eller allerede  
er dækket gennem anden  
styring

Fastholdelse af eksisterende styring, som  
opleves som meningsfuld, værdiskabende  
og understøttende for kerneopgaven

# Ansvar og roller



## Hvem gjør hva i tillitsbasert styring og ledelse?

- **Byrådet** skal vise tydelig retning ved å prioritere realistisk, vite hvilke effekter som skal oppnås, unngå detaljstyring.
- **Byrådsavdelingene og virksomhetene** må vurdere rutiner, delegering, kontroll og oppfølging. Særlig vekt bør det legges på hvordan styringsdialogen gjennomføres, på gode beslutningsgrunnlag og på samarbeid på tvers.
- **Ledere må** være opptatt av utvikling, bidra til mestring og engasjement og oppnå resultater sammen med medarbeiderne. Medarbeidernes kompetanse må utnyttes, og det må legges vekt på læring- og erfaringsdeling på tvers av sektorer og fagområder.
- **Medarbeidere** skal bidra til tillitskultur ved å ta initiativ til samarbeid, ta ansvar for egen utvikling og bidra til at felles mål oppnås.





# Tillitbasert kultur

## Tillitsbasert ledelse innebærer:

*«Ledere viser vei, griper mulighetene og oppnår resultater sammen med andre»*

- Stimulere til læring og deling på tvers
- Synliggjøre formål
- Fokuserer på resultater og dokumenterte effekter
- Mobilisere kompetanse
- System- og rolleforståelse
- Bidra til mestring, engasjement og nytenkning
- Kontroll, datagrunnlag og oppfølging
- Flexibilitet

## Tillitsbasert medarbeiderskap innebærer:

- Ta initiativ
- Forpliktelse for oppdraget /oppgaven
- Ansvar for egne resultater
- Bevissthet rundt egen kompetanse og rolle
- Tilbakemeldinger og rapportering
- Samarbeid

Alt partssamarbeid skal bygge på tillit!



# Sentrale tiltak og initiativ

- Styringsdokumenter og virksomhetsstyringen
- Ledelse og ledelsesverktøy
- Kompetanse- og medarbeiderutvikling
- Samhandling, samordning og læring på tvers

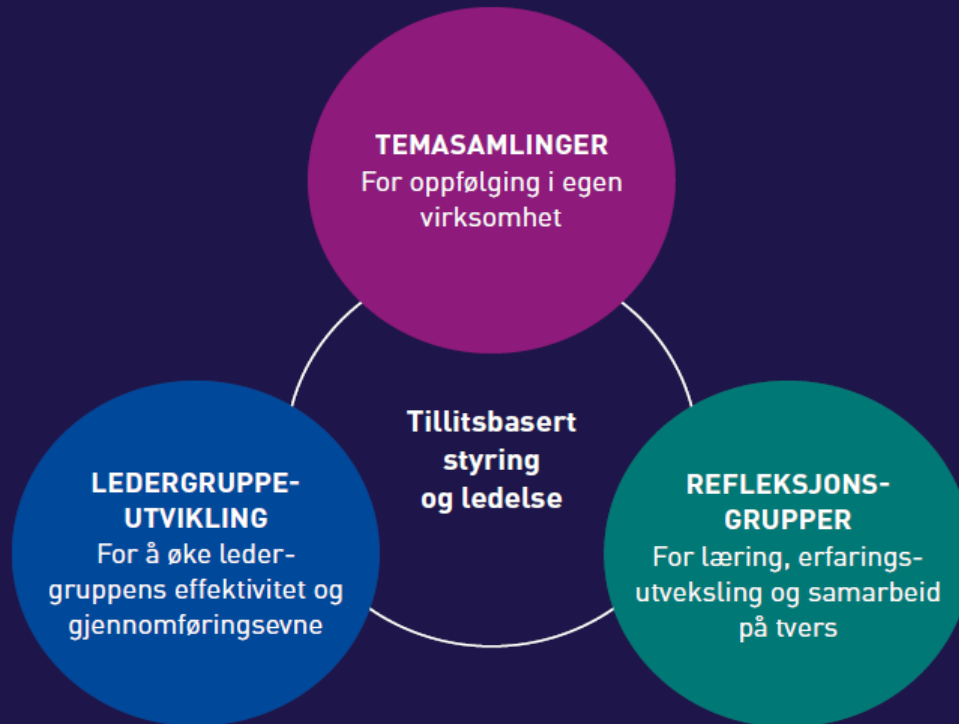




HAZIQ ALI

# Tilbudet til toppledere består av tre elementer som vil foregå parallelt

---



- **Hva er «tilstrekkelig» styringsinformasjon, mellom byrådsavdeling/styre og virksomhet, og internt i virksomheten?**
- **Hvordan skal vi sikre at vi fokuserer på de «riktige» tingene i styringsdialogen?**
- **Hva kjennetegner en god styringsdialog mellom byrådsavdeling/styre og virksomhet, og internt i virksomheten?**
- **Hvordan kan styringsdialogen ivareta nødvendig fleksibilitet og handlingsrom?**
- **Er det noe i dagens praksis vi bør endre for å øke kvaliteten på styringsdialogen og effekten av den?**

# Hva er bildet som avtegner seg?

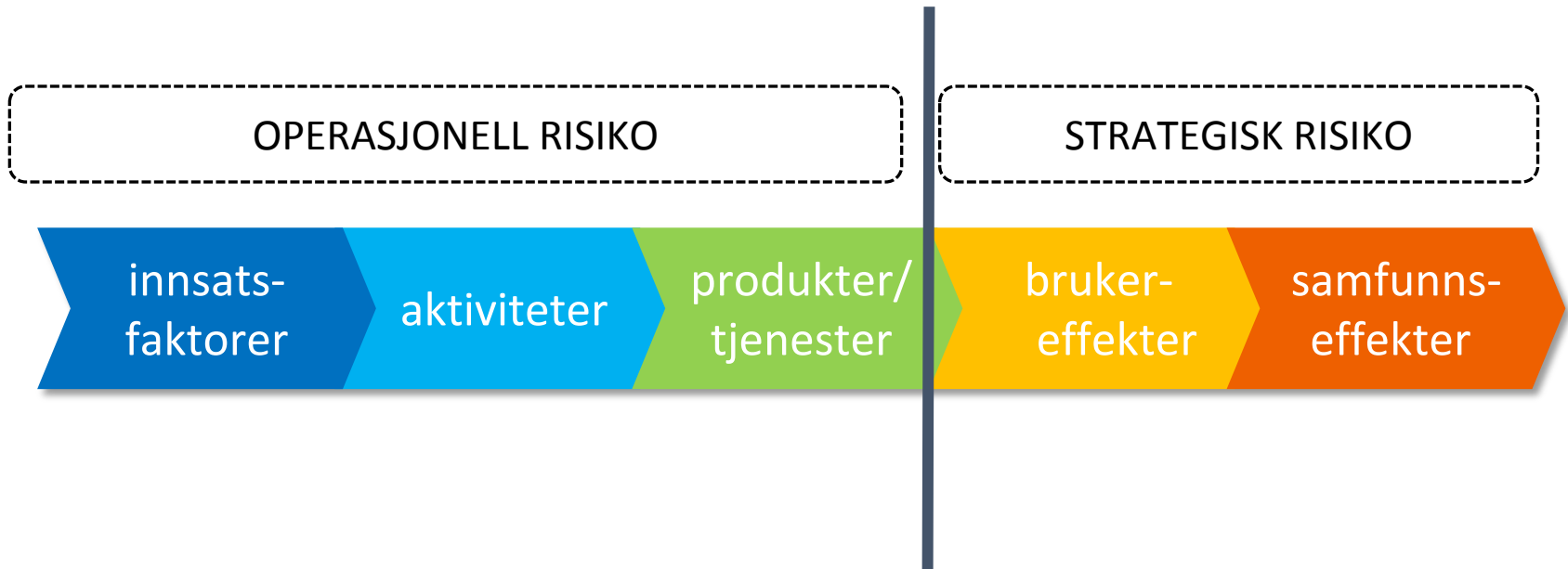
Blant det som er trukket frem:

- Tydeligere overordnede mål
- Resultatoppfølging fremfor aktivitetsstyring
- Vanskelig å løfte seg til strategisk nivå, slukes av enkeltsaker – mangler arena for felles refleksjon om styringsdialogen
- Felles forståelse knytte til prioritering og risiko
- Bevissthet på type møte/dialog – fag vs styring og oppdragsstyring vs mål- og resultatstyring - rydde i hva som tas opp når



# DFØs metodikk

Resultatkjeden viser årsakssammenhenger



# Å holde seg informert vs. å utøve operativ styring

- Siv Jensen 24.2.2018: Departementet må kjenne detaljer i enkeltsaker. Må forstå. Uformell kontakt, som er noe annet enn styring, er en forutsetning for at den formelle styringen skal fungere godt.
- Men **hvordan skille** det ene fra det andre?
- «Vi har møter som heter ulike ting, fagmøte og styringsmøte, men det handler jo om mye av det samme og er mye de samme folkene som går igjen, så når er det egentlig styring?»
- «Skal alt som sies i et styringsmøte oppfattes som marsjordre eller ikke? Og skal alt som sies i et fagmøte oppfattes som faglig dialog og utvikling? Eller skal det marsjeres litt også etter fagmøter? Hvordan vet man hva som er hva? Når ferske folk og saksbehandlere deltar i møter, skilles ikke alltid snørr og barter».



# Suksesskriterier - styring

- Bedre ledelse
  - Bred forståelse og kompetanse om overordnet styring
  - Felles oppfatning av hvor vi skal (mål og strategi) – kommunisere dette
  - Avklart rolle-, ansvars- og oppgavefordeling, både **formelt** og **reelt!**
  - Relasjon basert på tillit (begge veier)
- Balanse mellom mål- og resultatstyring og oppgave- og aktivitetsstyring (etatsstyrer vs "bestiller av oppdrag")
- Sikre langsiktighet i styringen

**Bedre ledelse – enklere styring**



# Dilemma

Kan tillitsbasert styring og ledelse medføre mer forskjellsbehandling?

Standardisering vs handlingsrom



Å bygge og  
endre kultur  
tar tid!

Samtidighet og  
summen av tiltak skal  
gi ønsket effekt

