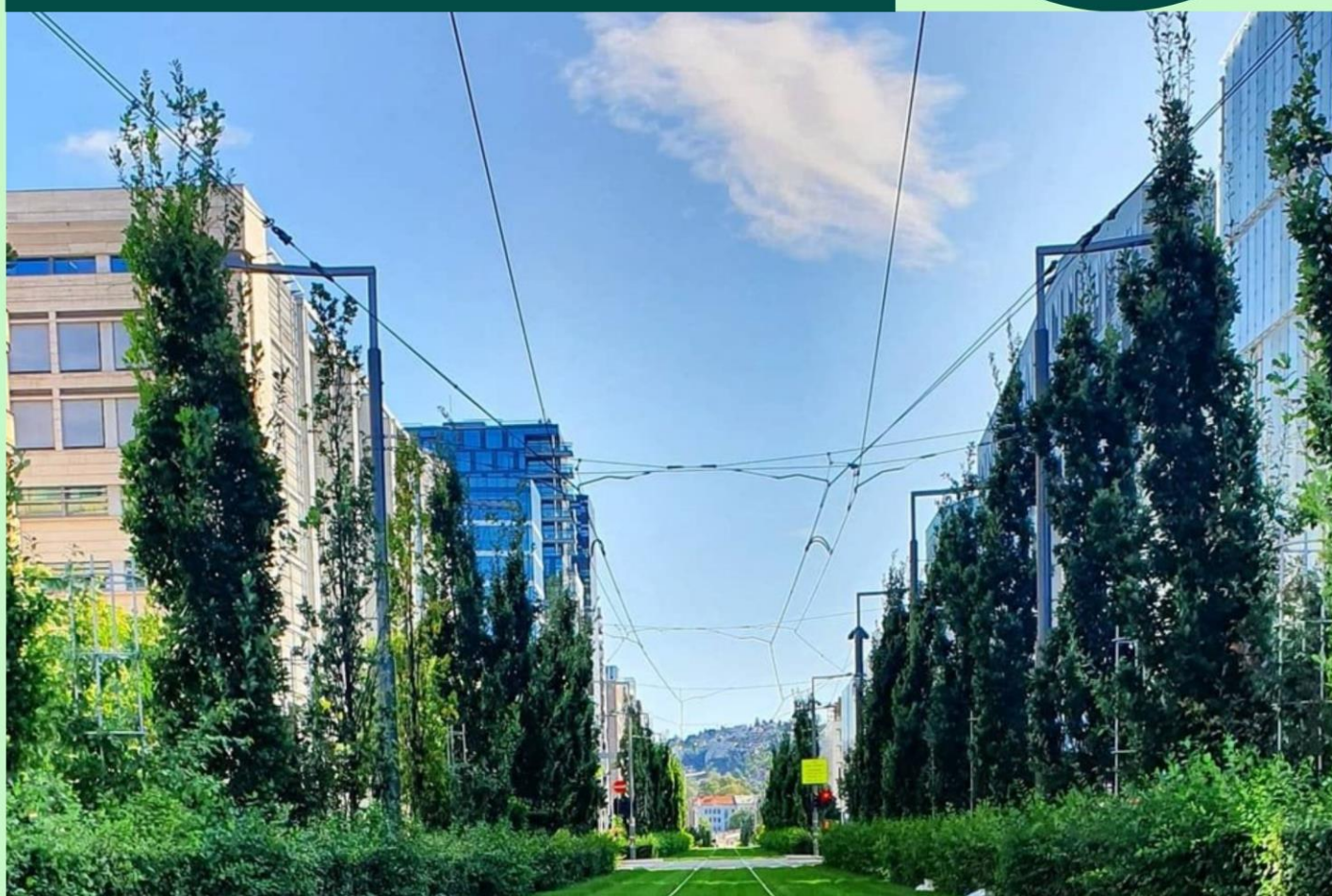




Oslo

UKE

Strategisk samhandling - felles ansvar til innbyggernes beste



Videreføring av tilbud til toppledere 2021

Innhold

Innhold	1
1. Innledning	2
2. Bakgrunn	2
3. Tilbud til toppledere 2017-2020	4
4. Forslag til videreføring av tilbud til toppledere fra 2021	4
5. Løsningsforslag	7
5.1 Overordnet design og metode	7
5.2 Eksterne bidrag	8
5.3 Målinger / kartlegginger	9
5.4 Videre framdrift	9
6. Finansiering	Feil! Bokmerke er ikke definert. <u>10</u>
Referanser:	10 <u>11</u>

1. Innledning

I 2021 vil BLK at UKE skal gjenoppta arbeidet med å ferdigstille design av tilbud til toppledere og deres ledergrupper. Arbeidet må bygge på tidligere erfaringer fra tilbud til toppledere og være kunnskapsbasert. Det skal legges økt vekt på kultur for tillitsbasert styring og ledelse og samhandling på tvers. Tilbudet skal være utviklingsorientert, bidra til felles kultur og praksis, og bygge på byrådssak 1055/17.

Dette notatet er utarbeidet av UKE ved Anne Sanden, Åse Velure og Dorothee Kaiser-Gjessing, og BLK/SOL ved Tone Skåre.

2. Bakgrunn

Byrådssak nr. 1, Budsjettforslag 2021, innleder med følgende situasjonsbeskrivelse for Oslo kommune; *«Koronapandemien har endret samfunnet vårt drastisk, og gir økt usikkerhet. Oslo opplever høy arbeidsledighet, krise i nærings- og kulturlivet og endret mobilitetsmønster blant innbyggerne. (...) Oslo kommune har fått mindre økonomisk handlingsrom, blant annet som følge av økte kostnader til helse- og omsorgstjenestene og reduserte inntekter som følge av mindre aktivitet i samfunnet. Vår viktigste oppgave nå er å ta byen trygt gjennom pandemien. Samtidig er byrådets hovedprioriteringer klare: arbeid til alle, kampen mot klimaendringene og sosial utjevning. Selv om målene i byrådsplattformen ligger fast, blir gjennomføringstakten påvirket av pandemien.»*

Situasjonsbeskrivelsen ovenfor viser hvor raskt og inngripende et globalt fenomen kan påvirke og endre rammevilkårene for landet, for Oslo kommune og for innbyggerne. Endrede rammevilkår vil kreve tilpasninger i hva som leveres av tjenester, hvordan vi da jobber og ikke minst hva det betyr at det økonomiske handlingsrommet i overskuelig tid vil være mindre.

I tillegg kommer store utviklingstrekk som skal håndteres uavhengig av en pandemi. NAVs Omverdensanalyse 2021 viser til at velferdsstaten utfordres av sterkere aldring og sentralisering, med bl.a. sterk befolkningsvekst i de mest sentrale kommunene. Dette forsterker behovet for å tilpasse og dimensjonere tjenester til endringer i demografi og det utløser tøffere prioriteringer.

Fra Regjeringens perspektivmelding kan det legges til at det økonomiske handlingsrommet for Norge som nasjon svekkes, hvor ressurstilgang og ressursanvendelse i offentlig sektor særlig utfordres. I tillegg kommer behov på alle nivå for å legge til rette for et grønt skifte og realisering av FNs bærekraftsmål.

Fra NAVs omverdensanalyse leser vi også, ikke overraskende, at digitalisering gir både nye forventninger og muligheter *«Folk vil i økende grad forvente mer koordinerte tjenester..., og*

dataadrevne tjenester vil gi nye muligheter til å innfri disse forventningene og gi skreddersydde tjenester».

Dette ses særlig tydelig knyttet til ambisjon om sømløse og sammenhengende innbyggertjenester. En god brukeropplevelse krever en justert tilnærming til prosesser, roller og arbeidsmetodikk. I lys av Oslo kommunes behov for digital transformasjon, kommer behovet for kompetanseheving og endring. «Å møte innbyggernes behov» skal gjøres i samspill med innbyggerne selv. Oslo kommune leverer komplekse tjenester til en sammensatt befolkning, i samarbeid med partnere både i og utenfor kommunen. Her ligger samtidig en forventning om effektivisering og behov for uttak av gevinster.

Ovenstående oppsummerer de vesentligste faktorene som påvirker rammevilkårene for hva Oslo kommune skal levere og hvordan. Covid -19 kan i dette bildet ses på som en hendelse som sterkt framskynder behovet for nytenkning, innovasjon og økt endringskapasitet.

I dette bildet har topplederne det sentrale ansvaret for å legge til rette for at egen organisasjon og medarbeidere har de riktige og beste forutsetningene for å planlegge og iverksette prosesser for å utvikle nye løsninger og bygge kapasitet for endring.

Vi kan løfte det ytterligere - toppledere i offentlig sektor har et ansvar for utvikling av velferdssamfunnet. Dette innebærer å ta innover seg omgivelser preget av økt uforutsigbarhet, felles krevende utfordringer samt nye dilemmaer i et mer komplisert landskap. Et tydeligere ansvar for en større helhet gjør det nødvendig å håndtere utfordringer og løse oppgaver på tvers av virksomheter og sektorer, i samhandling mellom kommunal og statlig tjenesteyting og i samarbeid med private aktører og frivillighet.

Kompleksitet gjør det nødvendig å se bredere perspektiver, som bygger på innbyggernes ressurser og som bidrar til å lage bærekraftige og robuste løsninger. Dette utfordrer og supplerer effektivitet og orden/system med nytenkning og bærekraft.

Skal alle toppledere manøvrere og løse oppgaver på tvers av virksomheter og sektorer, kan det utfordre innhold og prosesser i styringslinjer og etablerte styringsmodeller. Hva er et nødvendig handlingsrom for toppledere på alle nivå? Hva kan det bety for byrådsavdelingenes felles dialog med etatene? Og hva kan det kreve av samhandling horisontalt mellom byrådsavdelingene? Legger vi til samarbeid med statlige tjenesteytere samt private og frivillige aktører, ser vi konturene mer av et nettverk som sammen skal bidra til gode løsninger, mer enn den tradisjonelle linjen og det ryddige organisasjonskartet.

En sentral forutsetning er toppledere, på alle nivå, som selv mestrer det mer krevende og mindre forutsigbare landskapet, som evner å sette retning, hente det beste ut av folk og systemer, samt henter ut gevinster. Som en bunnplanke ligger utøvelse av tillitsbasert styring og ledelse, en avgjørende forutsetning for å lykkes, som toppler, leder og medarbeider.

Med dette som bakteppe er **Tilbud til toppledere** utformet som en kunnskapsbasert og bevisstgjørende arena. Her kan ledergrupper og ledere på tvers av virksomheter og mellom nivåer får anledning til å forstå, drøfte og finne nye måter å håndtere endringer i rammevilkår,

krav og forventninger på. Dette handler også om å finne rett balanse mellom tillitsbasert ledelse og virksomhetsstyring og mellom utvikling og forvaltning /drift.

Den røde tråden er at gjennom tillitsbasert ledelse og styring, ved å bygge kultur for nyskaping og økt endringskapasitet i egen organisasjon, og ved å søke løsninger gjennom samhandling også utenfor egen virksomhet, kan man takle en framtid i raskere og kontinuerlig endring.

3. Tilbud til toppledere 2017-2020

I perioden 2017-2019 ble det gjennomført et tilbud til alle toppledergruppene i kommunen, med hovedtema utvikling av toppledergrupper og ulike aktuelle temaer relevante innenfor rammen av tillitsbasert styring og ledelse. Tilbudet besto av 3 elementer: Temasamlinger, refleksjonsgrupper for toppledere og ledergruppeutvikling for toppleders ledergruppe.

Formålet med tilbudet til toppledere og deres ledergruppe var å:

- bidra til å videreutvikle tillitsbasert styring og ledelse (TSL) i den enkelte virksomhet
- styrke toppledergruppers ferdigheter i strategisk ledelse
- øke deres gjennomføringsevne og gjennomføringskraft
- bidra til erfaringsutveksling og samhandling på tvers

44 toppledergrupper gjennomførte et utviklingsløp bestående av 6 samlinger. Samtidig ble det foretatt en justering av UKEs tilbud til øvrige ledernivå, slik at disse er i tråd med prinsippene for tillitsbasert styring og ledelse.

Et nytt tilbud til toppledere skulle vært lansert våren 2020, men ble utsatt på grunn av koronasituasjonen. Høsten 2020 ble det i stedet utviklet et justert tilbud med workshops, refleksjonsgrupper og individuell coaching, der målet var læring og erfaringer fra koronaperioden. Temasamlinger ble videreført. Eksempler på temaer på disse samlingene har vært effektivitet i ledergrupper, dilemmaer i styringsdialogen og risikostyring innenfor rammen av tillitsbasert styring og ledelse. Refleksjonsgruppene og tilbud om coaching er videreført også i 2021.

4. Forslag til videreføring av tilbud til toppledere fra 2021

Tillitsbasert styring og ledelse er et bærende prinsipp i Oslo kommune, og involverer alle nivåer fra politisk ledelse, byrådsavdelinger og virksomheter, til ledere og medarbeidere. Formålet er bedre tjenester til innbyggerne, mer samhandling mellom kommunen og innbyggerne og innad i kommunen på ulike nivåer samt økt resultatorientering og gjennomføringskraft.

Tilbudet til toppledere i 2017-2020 var i hovedsak rettet mot ledergrupper med et internt blikk på virksomheten. Utfordringstrekkene beskrevet ovenfor gjør at oppmerksomheten i økende grad bør rettes mot hvordan toppledere, virksomheter og byrådsavdelinger samhandler på tvers av etater og sektorer. Dette handler om å lede og styre virksomheter slik at innbyggere, næringsliv og andre har tillit til kommunen og dens evne til å levere tjenester med kvalitet og effektiv ressursbruk. Her inngår koordinerte aktiviteter i en prosess, der aktørene engasjerer og forplikter seg mot felles mål, og handler og beslutter sammen som likeverdige parter på tvers av roller, nivå, fag og sektorer.

I sammensatte samfunnsutfordringer, der sammenhenger og avhengigheter må utforskes, utfordres tradisjonelle strukturer og styringsprinsipper. Formålet er å se på hvilket potensial økt strategisk samhandling kan ha for effektive innbyggerrettede tjenester samt identifisere hemmere og fremmere i dette. Vår hypotese er at linjeprinsippet alene ikke er tilstrekkelig for å ivareta fremtidige behov i kommunen. Det er behov både i den enkelte virksomhet og i kommunen som helhet for å sette dette på dagsorden. I tillegg er det viktig å fortsette satsingen på ledelse og skape felles arenaer for ledere.

En mer horisontalt rettet lederrolle handler om å etablere felles mål, dele kunnskap, bygge tillit på tvers og utforske nye muligheter. Her er evnen til å forstå hverandres roller, kultur og praksis, ha språk for å diskutere felles utfordringer og ha kompetanse til tverrgående samhandling viktig.

I 2021 foreslås det at tilbudet til toppledere har økt strategisk samhandling som hovedmål, med tre delmål. Det skal jobbes med utvikling av økt felles forståelse av hvordan og hvilke sammensatte samfunnsutfordringer som må håndteres. Med blikket på konkrete utfordringer og innbyggere skal lederne utforske perspektiver og handlingsrom for samhandling. De skal styrke evnen til nytenkning, og sammen utforske forståelser, arbeidsmåter og samarbeidsmåter. God rolle- og systemforståelse er en forutsetning for dette. Det er videre et mål at tilbud til toppledere har overføringsverdi til utvikling av kompetansetiltak i egen virksomhet.

Mål: Økt strategisk samhandling – felles ansvar til innbyggernes beste

Delmål 1: Økt felles forståelse av sammensatte samfunnsutfordringer

- Øke felles innsikt i sammensatte samfunnsutfordringer
- Dele perspektiver som bidrar til mer helhetlige og felles kunnskapsgrunnlag
- Utvikle felles språk og begreper

Delmål 2: Styrket kompetanse i håndtering av sammensatte utfordringer

- Utforske metoder for styrket samhandling på tvers i egen virksomhet og mellom virksomheter
- Forsterke den horisontale topplederrollen – fra «null-sum-spill» til «vinn-vinn»
- Utforske handlingsrom for samhandling
- Dele erfaringer og praksis

Delmål 3: Økt forståelse av topplederes betydning for endring

- Tydeliggjøre forventninger til toppledere som rollemodeller for endring
- Videreutvikle praksis for tillitsbasert styring og ledelse
- Bygge relasjoner og tillit som fremmer trygghet, samhandling og nytenkning
- Dele erfaringer og praksis

Økt strategisk samhandling er et langsiktig arbeid som må utvikles over tid. I 2021 lanseres tilbudet og første fase handler om å finne de første stegene mot økt strategisk samhandling. Tilbudet bør utvikle seg dynamisk, bygge på erfaringer og ta opp i seg nye utfordringer og muligheter.

5. Løsningsforslag

Målgruppen for tilbudet til toppledere er toppledergruppene i alle kommunens virksomheter inkl. Byrådsavdelingene. Tilbudet skal ha en fleksibel tilnærming, slik at både den enkelte virksomhets egenart og en helhetlig tilnærming til felles samfunnsutfordringer ivaretas.

5.1 Overordnet design og metode

Innholdet i tilbudet skal være kunnskaps- og forskningsbasert, og ha erfaringslæring som et overordnet pedagogisk prinsipp. Læringsarenaer og elementer i konseptet skal bygges rundt følgende overordnede spørsmål:

- Hvilke samfunnsutfordringer skal håndteres?
- Hvilke verdier skal toppledere bidra til å skape?
- Hva er, og hvordan få til, strategisk samhandling i egen virksomhet og på tvers av virksomheter?
- Hvilken rolle og betydning har toppledere i endrings- og utviklingsarbeid?

Tilbudet skal gi ledergruppene mulighet til å utforske perspektiver og handlingsrom for samhandling med utgangspunkt i konkrete utfordringer og innbyggerbehov. Innhold og læringsaktiviteter skal fremme nytenkning, nye arbeidsmåter, samarbeidsformer, tillitskultur og strategisk ledelse som også er handlekraftig.

Blant annet med bakgrunn i situasjonen med korona og eventuelle kapasitetsutfordringer, kan arbeidet starte med identifisering av behov knyttet til samhandling internt i virksomheten samt identifisere tverrgående utfordringer. Dette arbeidet må så videre omhandle håndtering av tverrgående utfordringer på tvers mellom virksomheter.

I det videre designarbeidet er det viktig hvordan relevante tverrgående og felles utfordringer defineres og jobbes med. Valg av løsninger her har betydning for deltakernes opplevelse av relevans og fleksibilitet.

Dersom innretning, formål og delmål slik det er beskrevet over, får tilslutning vil videre utvikling være å konkretisere problemstillinger, tematikk og perspektiver.

Det må tas høyde for uforutsigbarhet med hensyn til Covid-19 når det gjelder gjennomføringsplaner, arenaer og metodikk.

Følgende elementer har vært benyttet og vil vurderes videre:

Refleksjonsgrupper. Tilbud om deltakelse i refleksjonsgrupper videreføres og er igangsatt. Gruppene settes sammen på tvers av virksomheter og sektorer og er en arena hvor toppledere kan utforske, diskutere og reflektere rundt problemstillinger og dilemmaer i topplederrollen. Tiltaket skal bidra til nettverksbygging, kjennskap og samhandling på tvers.

Arbeid i ledergrupper. En videreføring av arbeidet med utvikling i egen ledergruppe som ble gjennomført i 2017-2019. Arbeidet vil nå være rettet mot hvordan ledergruppen jobber med samhandling på tvers i og utover egen virksomhet. Dette skal bidra til felles forståelse for samhandlingsutfordringer, felles forpliktelse og avhengigheter for å nå mål og skape resultater.

Felles arena/samlinger. Lederne samles for nettverksbygging, samhandling på tvers, faglig påfyll, arbeid med samhandlingsprosjekter og erfaringsdeling. På felles arenaer/samlinger kan alle, eller deler av ledergruppene samles. Disse kan gjennomføres fysisk, digitalt eller i kombinasjon. Hensikten er å skape økt forståelse for felles utfordringer, felles kunnskapsgrunnlag, begreper og språk i og på tvers av virksomheter. Eksterne fagpersoner fra akademia/konsulenthus vil bidra med forskning, perspektiver, metoder og verktøy som er relevante for de temaer som tilbudet skal omfatte. Eksempler og erfaringer fra praksis i virksomhetene kan presenteres for læring og inspirasjon. Arenaen skal inneholde en kombinasjon av faglig påfyll, aktivt arbeid og deltakelse/bidrag fra lederne.

Tilbudet skal legge til rette for at ledere snakker om felles utfordringer og ser behov for å skape løsninger sammen. Dialogen skal bidra til å bygge ned siloer, skape forståelse for andres ståsteder/utfordringer, utforske hva som er hemmere og fremmere for å få til bedre resultater sammen. Arbeidet kan for eksempel kunne ut i konkrete «avtaler/forpliktelse» mellom toppledere om felles ansvar for løsninger, og/eller få andres perspektiver, råd og erfaringer på egne problemstillinger.

5.2 Eksterne bidrag

For å få tilstrekkelig strategisk fokus og faglig tyngde, anbefales det å trekke inn eksterne fageksperter og toppledere fra Oslo kommune eller andre praktikere. Innledningsvis inviteres et utvalg fageksperter innen ledelses- og organisasjonsfeltet og et utvalg toppledere, til å komme med innspill på tilbudets innretning og hovedformål.

Dette vil i praksis innebære:

- 1) I designfasen, i form av forankring og faglige innspill på innretning og tematikk
- 2) I selve gjennomføringen, ved å ha faglige innlegg på samlinger eller andre arena

Hvilke fageksperter som kan være nyttige å trekke med i programmet vil måtte landes i designfasen, i tett dialog med SOL.

5.3 Målinger / kartlegginger

Det er vanskelig å måle effekter av slike tiltak. Det kan imidlertid være nyttig å se på muligheter for innhenting av informasjon om f. eks. samhandling i og mellom virksomhetene i dag og mulig utvikling over tid. Det er imidlertid viktig at dette ikke oppleves som for omfattende, men noe som oppleves nyttig i et utviklingsperspektiv.

Valg av hensiktsmessige verktøy vil avhenge av hva som vektlegges i det videre designet.

5.4 Videre framdrift

I perioden fra beslutning til lansering juni 2021 gjennomføres ytterligere detaljering og design.

Milepæler og forankringspunkter:

- April:
 - kommunaldirektørmøtet 8. april: forankre mål
 - utvikle modeller for gjennomføring og definere bidrag fra eksterne fagpersoner
 - få innspill på gjennomføring fra akademia/konsulentbransjen
 - brukerteste gjennomføring fra en gruppe toppledere i kommunen
- Mai:
 - kommunaldirektørmøtet 6. mai: forankre modell for gjennomføring
 - konkretisere modell for gjennomføring
- Juni:
 - praktiske forberedelser
 - lansering på byrådets ledersamling 17. juni
- August/september
 - oppstart og påmelding

Referanser:

Regjeringens Perspektivmelding:

https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/norsk_okonomi/perspektivmeldingen-2021/hovedpunkter-i-perspektivmeldingen-2021/id2834526/

J. Bourgon,: New Synthesis of Public Administration: Serving in the 21st Century, Queen's School of Policy Studies, 2011

NAV's omverdensanalyse 2021 – utvikling, trender og konsekvenser fram mot 2035

Nyskapende arbeidsgivere, KS:

<file:///C:/Users/byr344733/Desktop/Fagstoff%20artikler/Nyskapende%20arbeidsgivere%20-%20KS.html>

Byrådssak nr. 1, Budsjettforslag 2021

Tildelingsbrev UKE for 2021

Fellesføringer i tildelingsbrev 2021

Væksthus for ledelse: Nye ledelses og organisasjonsformer- hvordan kan det se ut

Væksthus for ledelse: Skap resultater gjennom god ledelse på tvers

Digitaliseringsdirektoratet: Brukerorientert offentlig innovasjon- råd og erfaringer fra frontlinjen