

# Organisasjonstrender som treffer norske rådmenn – hvor går veien?

Innledning Topplederkonferansen  
Norsk rådmannsforum

Oslo 14. januar

Forsker Linda Hye  
Professor Morten Øgård

UiA Senter for Anvendt Kommunalforskning (SAKOM)



# Innledning

- Kommune Norge har vært preget av endringer i organisering og styring i takt med endringer i tenkningen omkring «god styring» i kommunal sektor.
- Vi har vært vitne til ulike styrings- og organiseringsformer; fra den tradisjonelle «forvaltningskommunen» til forretningsinspirerte styringsmodeller (NPM) og videre til nettverksorienterte løsninger i kommunal virksomhet.
- I denne innledningen vil vi kort ta en gjennomgang av disse utviklingstrekkene og gjøre oss noen tanker rundt hva disse trekkene har å si for det kommunale lederskap
- Deretter vil vi presentere et datasett om ledere i kommunal sektor som har sett nærmere på hvilke lederkompetanser som lederne mener er:
  - **viktige** i kommunal sektor
  - **hva de anvender** i sitt daglige virke
  - hvor god de mener at de er i forhold til nevnte lederkompetanser

# Styringslogikker og hvordan disse setter spor etter seg i kommunal sektor

Fra:

Public Administration (PA)



New Public Management (NPM)



Public/New/Network Governance (NG)



Digital Era Governance (DEG)

# Governance begrepet: en oppsummering

- **Governance-tilnærmingen** ser på offentlig styring som en dynamisk, kompleks og bare delvis forutsigbar prosess.
- Styringen er «**grenseoverskridende**», det vil si at den skjer i skjæringsflaten mellom ulike aktører.
- **Styring defineres** som en prosess som inkluderer mange til dels svært ulike aktører, der ingen av aktørene alene kan løse problemene tilfredsstillende
- **Aktørene er autonome** i forhold til hverandre, noe som innebærer at muligheten for å bruke hierarkisk basert makt er begrenset, styring må derfor basere seg på dialog og forhandling

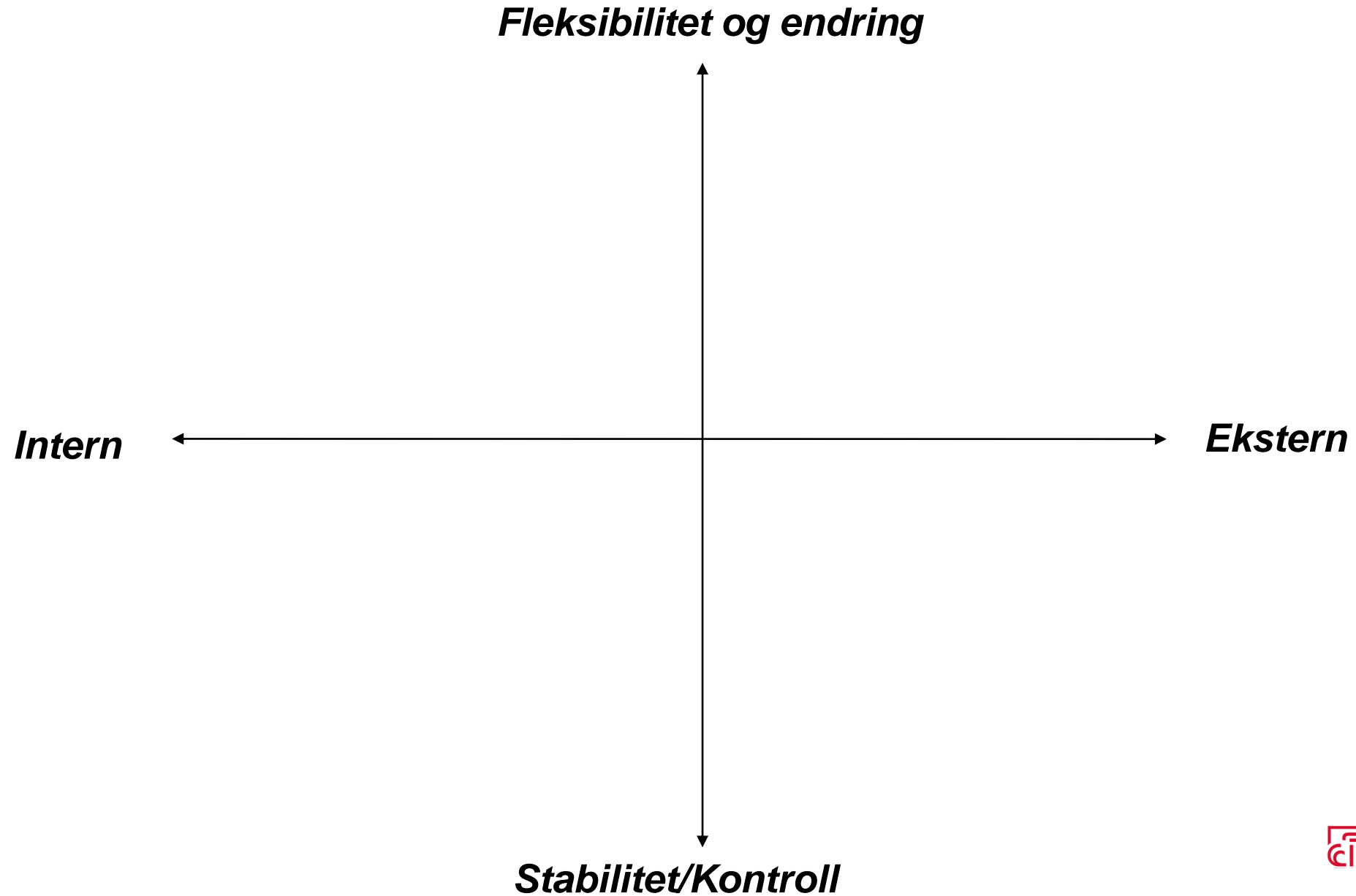
## Governance tenkningens konsekvenser i forhold til kommuner

Dagens kommuner må ta hensyn til:

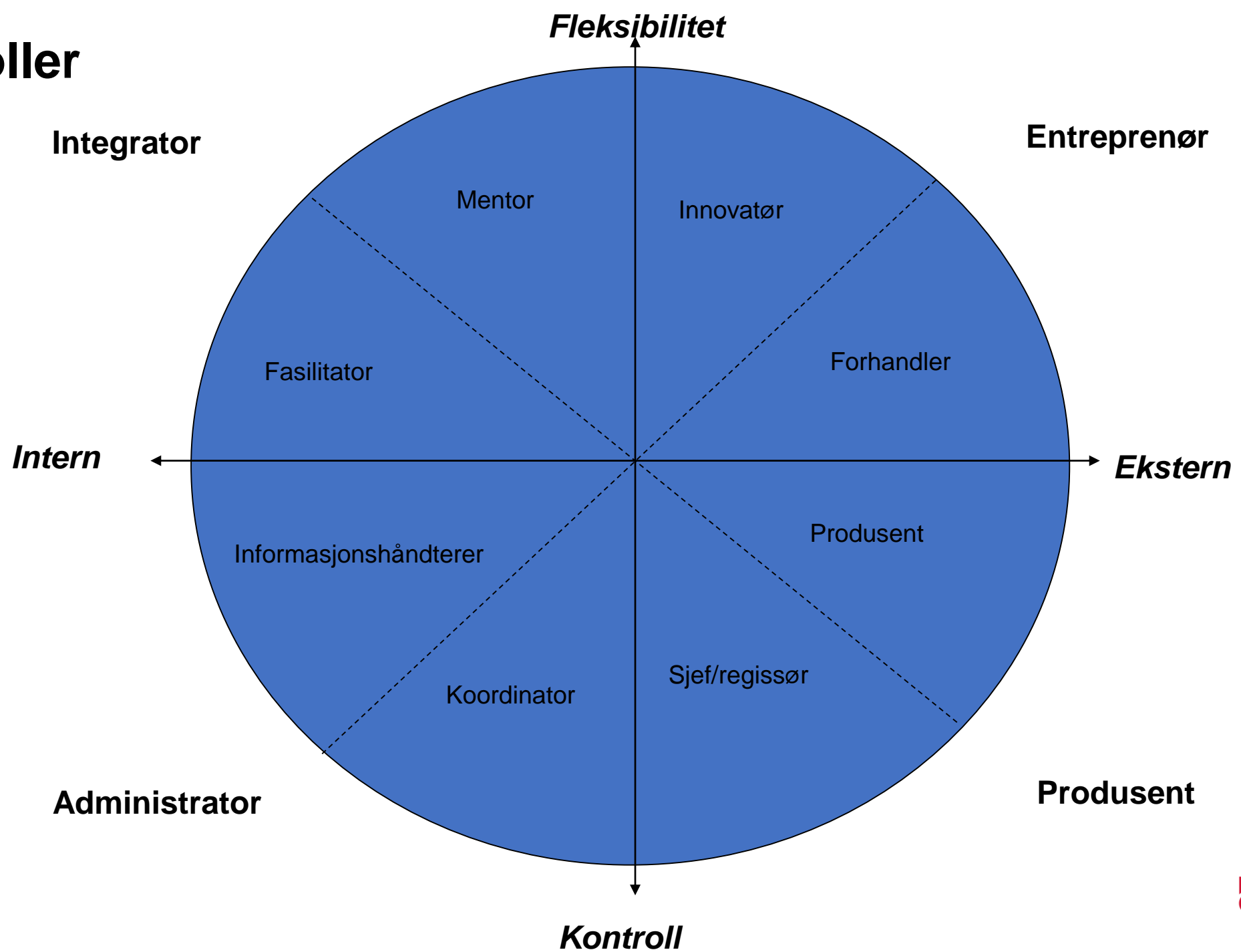
<b><i>Ikke bare</i></b>	<b><i>Men i økt utstrekning</i></b>
Organisatorisk lederskap	Nettverk lederskap
Politikk områder og strategi	"Politicking": Balansere ulike strategiske interesser
Strategisk personalforvaltning	Kunnskapsforvaltning
Prosessfokus	Interne og eksterne relasjoner
Måling av objektive og subjektive resultater	Måling av multidimensjonell resultatoppnåelse
Fokus på autoritet	Utvikle "good local governance" (kreative og lærende lokale nettverk)
Ikke bare tjenestekvalitet	Men også livskvalitet <sup>5</sup>

# Hvordan teoretisk og begrepsmessig nærme seg lederkompetanse begrepet?

# Paradokser:



# Lederroller





Ledertypologi	Rolle	Kompetanse
Produsent	Sjef/regissøren	<u>Lede gjennom konkurranseevne</u> – fremme en orientering rettet mot å forstå og tilpasse seg endrede krav og forventninger i omgivelsene
	Produsenten	<u>Lede gjennom kundeservice</u> – lede gjennom en holdning om å tjene brukere, involvere dem og overgå deres forventninger
		<u>Lede gjennom resultat</u> – vektlegge et høyere prestasjonsnivå og øke konkurranse
Administrator	Koordinator	<u>Lede gjennom kontrollsystemer</u> – fremme systematiske analyser av problemer og stole på data for problemløsning. Statistikk for hvordan organisasjonen presterer
	Informasjons håndterer	<u>Lede gjennom tilpasning</u> – hjelp andre å være klar over hva som forventes av dem og hvilke forventninger, mål og retningslinjer organisasjonen har
		<u>Lede gjennom koordinering</u> – fremme koordinering internt i organisasjonen og overfor eksterne enheter. Dele informasjon på tvers av grenser.
Integrator	Mentoren	<u>Lede gjennom teamarbeid</u> – bygge effektive, helhetlige, velfungerende team
	Fasilitator	<u>Lede gjennom mellommenneskelige relasjoner</u> – bygge effektive relasjoner gjennom kommunikasjon, involvering og myndiggjøring
		<u>Lede gjennom utvikling av andre</u> – hjelpe andre til å forbedre prestasjon og utvikle kompetanse
Innovatør	Innovatøren	<u>Lede gjennom innovasjon og entreprenørskap</u> – oppmuntre andre til å innovere og generere nye ideer
		<u>Lede gjennom fremtiden</u> – kommunisere en klar visjon og legge til rette for at den kan virkeliggjøres
	Forhandleren	<u>Lede gjennom forbedring</u> – fremme en tilbøyelighet og endring gjennom forbedring og dristige initiativer

# Kartleggingen av lederkompetanser blant norske kommunale mellomledere

Hva er det du vektlegger i din lederhverdag?

Hvordan presterer du i forhold et sett med lederferdigheter i dag?

Hvilke lederkompetanser er viktig for den kommunale organisasjon?

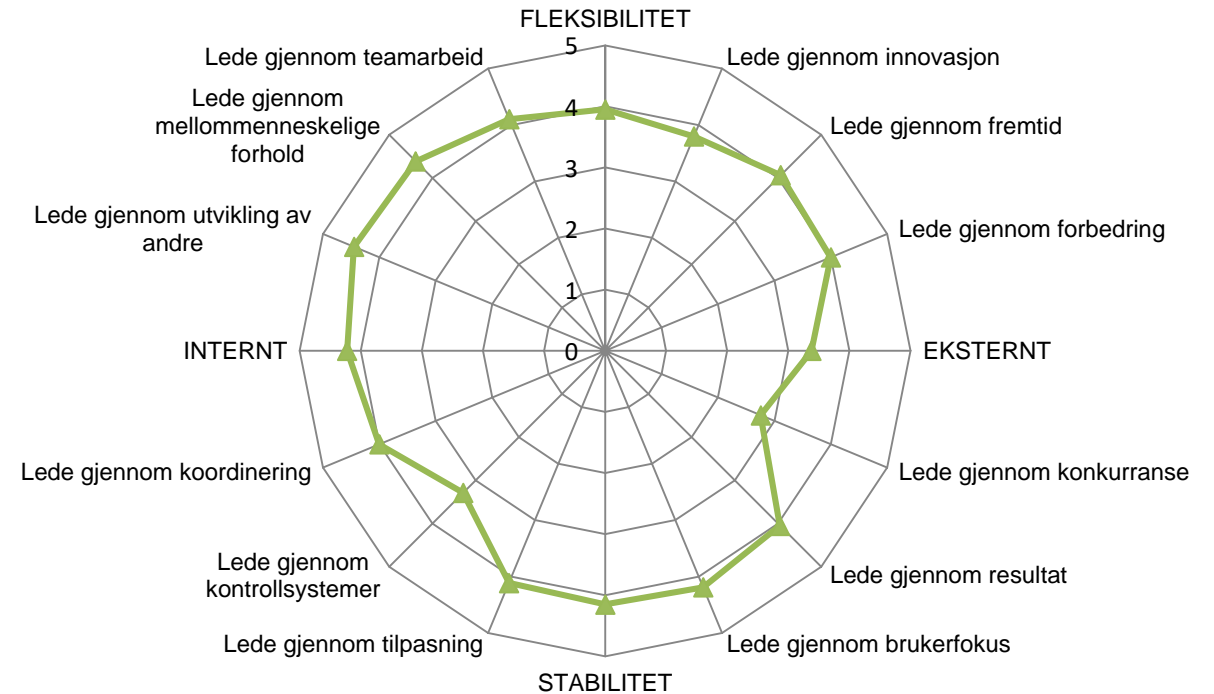
# Kompetanse som er viktig for kommunal sektor (N=650)

## Viktig

- Lede gjennom utvikling av andre (4,4)
- Lede gjennom mellommenneskelige forhold (4,4)
- Lede gjennom brukerfokus (4,2)
- Lede gjennom fremtid (4,1)

## Mindre viktig

- Lede gjennom konkurranse (2,8)
- Lede gjennom kontrollsystemer (3,3)



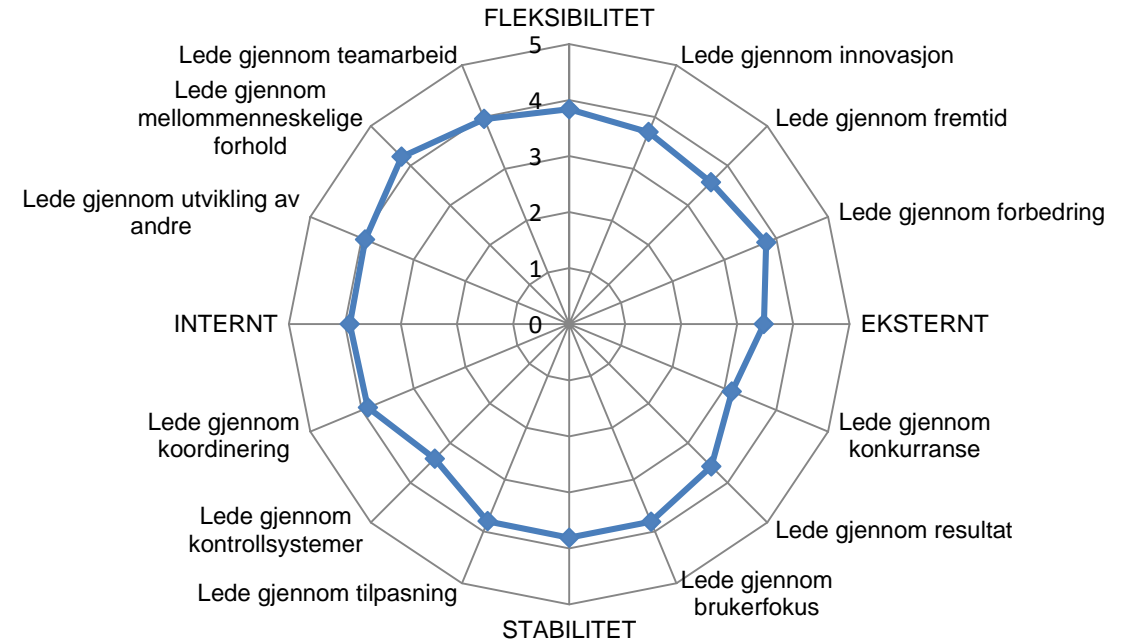
# Hvordan utøves lederskapet i kommunal sektor (N=650)

## Utøver mest

- Lede gjennom mellommenneskelige forhold (4,2)
- Lede gjennom utvikling av andre (4,0)
- Eneste indikatorer over 4

## Utøver mindre:

- Lede gjennom konkurranse (3,1)
- Lede gjennom kontrollsystemer (3,4)



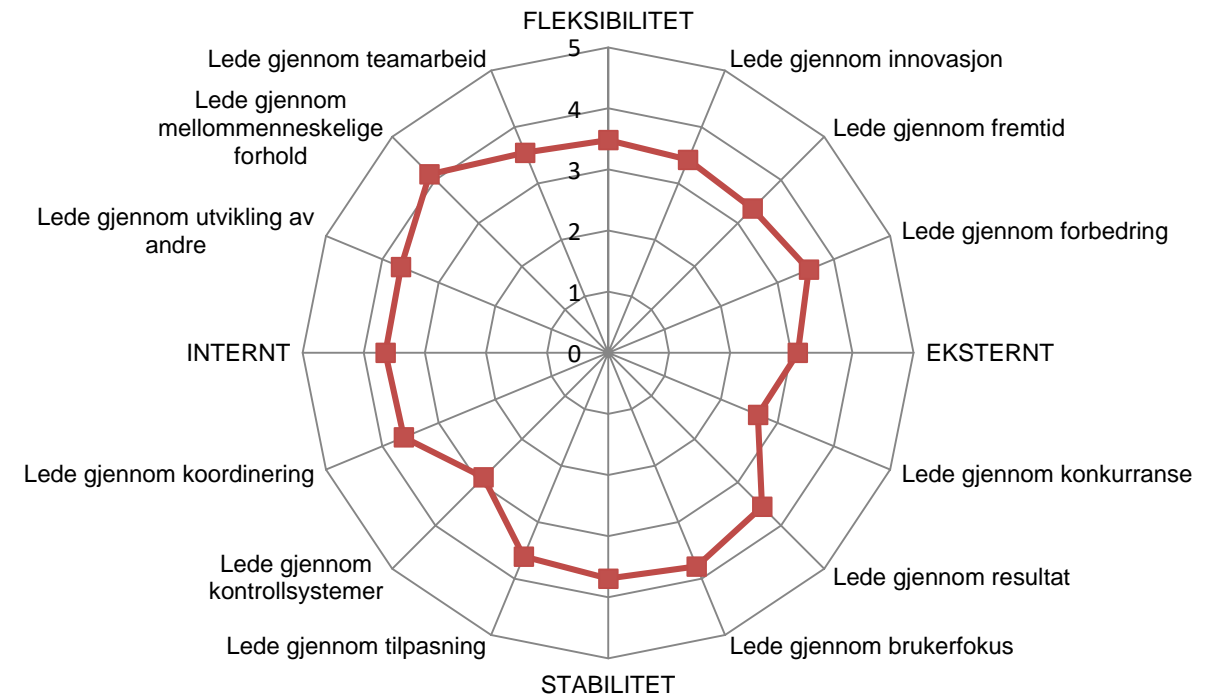
# Hvor god kompetanse har de? (N=650)

## God kompetanse

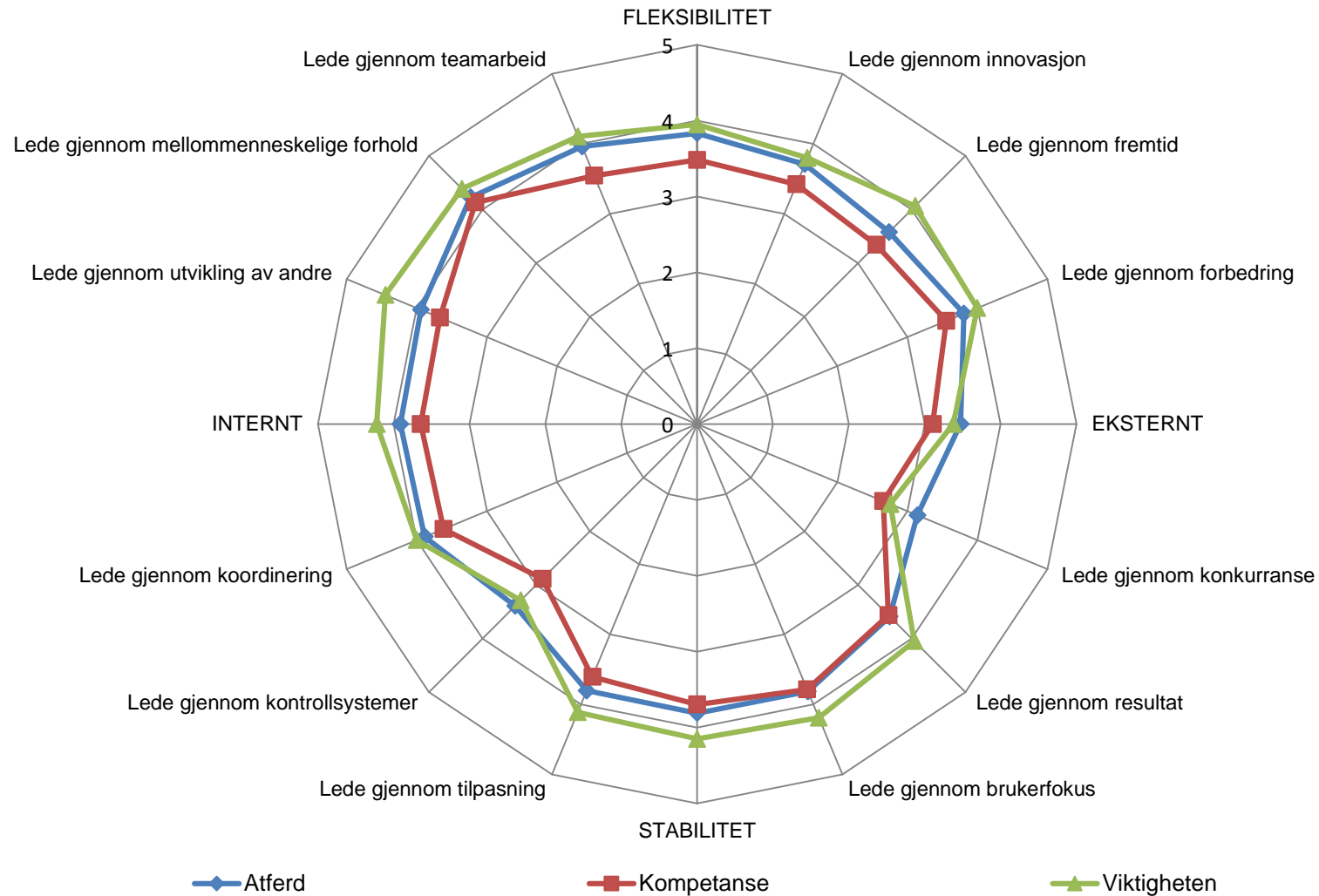
- Lede gjennom mellommenneskelige forhold (4,1)
- Eneste indikatorer over 4!

## Mindre god kompetanse

- Lede gjennom konkurranse (2,7)
- Lede gjennom kontrollsystemer (2,9)



# Fra atferd, til kompetanse og viktigheten for kommunal sektor



## De kommunale ledernes oppfatning av egen lederkompetanse

- Utvikling av ansatte, relasjoner, bruker og fremtidsvisjoner er viktig for kommunal sektor!
- Utvikling av ansatte og det relasjonelle utøver de, men brukerfokus og fremtidsvisjoner er mindre del av hverdagsledelsen.
- De er gode på det relasjonelle, men har en ganske lav egenopplevelse av kompetanse på mange andre indikatorer.

## Avrunding

- Som en avrunding og en understreking av utfordringsbildet sett fra lederperspektiv i norske kommuner vil vi viser dere en gjennomsnittprofil av organisasjonskulturen i norske kommuner.
- Dataene er hentet fra en database om organisasjonskultur i norske kommuner som er bygd opp av Senter for Anvendt Kommunalforskning

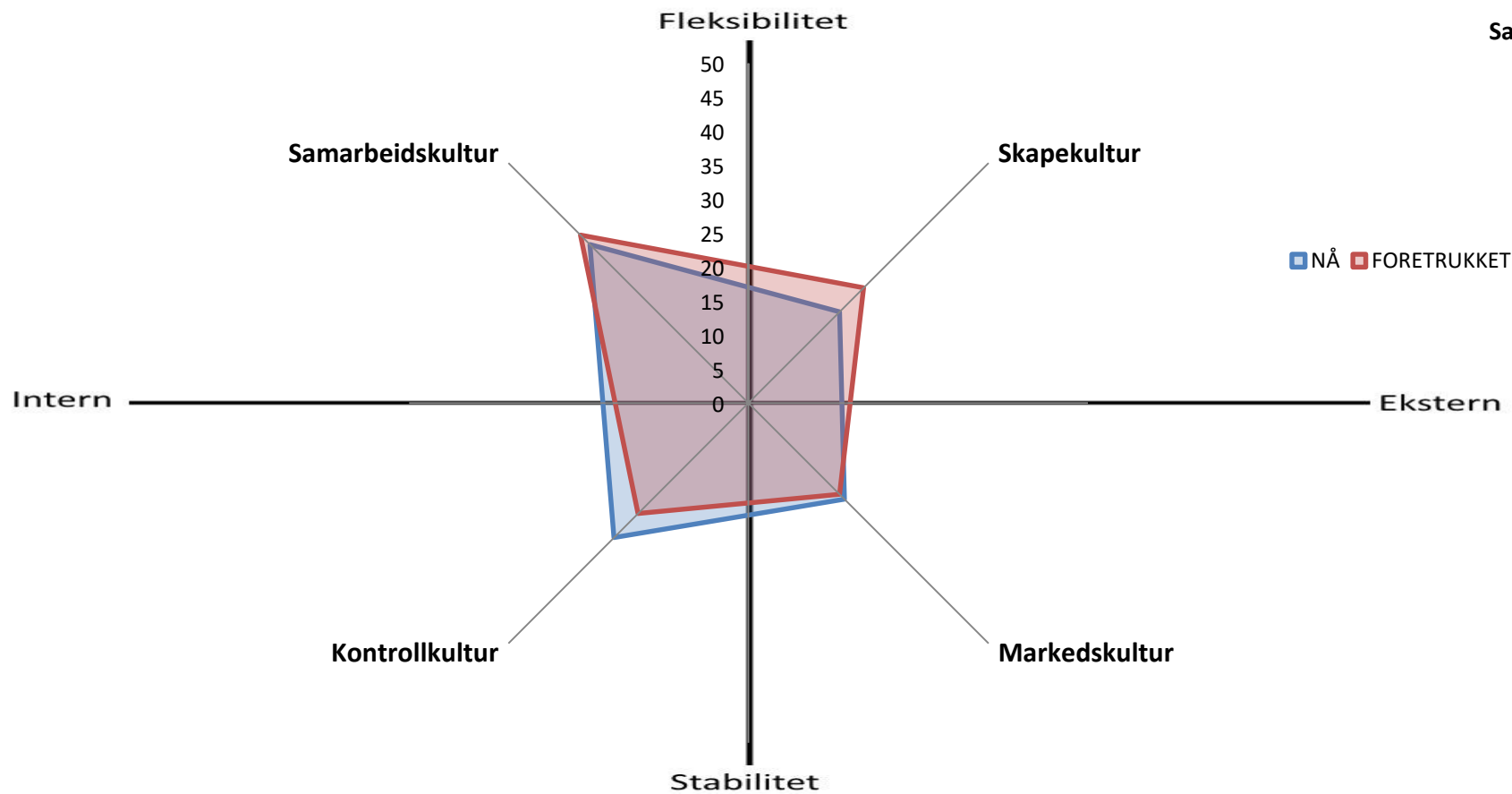


# Organisasjonskultur i norske kommuner

## N=5834

NÅ FORETRUKKET

Skapekultur	19	24
Markedskultur	20	19
Kontrollkultur	28	23
Samarbeidskultur	33	35



Samarbeidsavtale  
Norsk rådmansforum (NRF)  
og  
UiA ved senter for anvendt Kommunalforskning  
(SAKOM)

# Universitetsperspektivet

Samarbeidsavtalen mellom SAKOM og NRF

- Det at Norsk rådmannsforum velger å inngå en samarbeidsavtale med UiA ved Senter for Anvendt Kommunalforskning (SAKOM) ser vi som en stor tillitserklæring
- Denne typen samarbeidsavtale betyr mye for et universitet som vektlegger samspillet med praksisfeltet så høyt som vi gjør ved UiA
- Det er også helt avgjørende for anvendt senter for kommunalforskning (SAKOM). Senteret er bygd på en ide om såkalt «Engaged Scholarship». Dvs. en tanke om at skal en nå inn i praksisfeltet må vi som akademisk institusjon åpne oss opp og la oss påvirke av praksisfeltet på helt nye måter
- Det handler om hvordan vi kan samspille for å gjøre hverandre sterke
- Det handler videre om at praksisfeltet i større grad må kunne fremme problemstillinger som de ønsker ny kunnskap og problemløsningskraft om
- Hva er det vi ønsker svar på, og hvordan kan vi utvikle nye ledelses og organisasjonsformer for den kommunale sektor?

**Håpet vårt er at avtalen vil bidra til at vår akademiske institusjon på den måten vil kunne få:**

- Økt relevans i forhold til praksisfeltet
- Økt legitimitet i det norske samfunn
- Bidra til styrking av oss som akademisk institusjon i et stadig mer internasjonalsert forskning- og utdanningsmarked

## Veien videre

- Det vil bli etablert et råd bestående av representanter fra NRF og akademia
- Allerede inneværende år vil vi etablere en database med utgangspunkt i en oppfølgerstudie av en studie av rådmenn som Baldersheim og Øgård (1997) gjorde på midten av 90-tallet «En vandringsmann med sordin».
- Med utgangspunkt i en slik tidsseriestudie håper vi å kunne si noe om utviklingstrekk når det gjelder karrieremønster, lederorienteringer, digitalisering og forholdet politikk og administrasjon for å nevne noen
- Utover det er det opp til rådet å legge føringer på hvordan samarbeidsavtalen vil kunne utvikle seg

# Kommuneperspektivet

Samarbeidsavtalen mellom SAKOM og NRF



UNIVERSITETET I AGDER



SØRLANDETS  
KOMPETANSEFOND

- Sørlandets kompetansefond – ble realisert i 2000 gjennom salg av energiaksjer.
- Alle Agder kommunene bidrog inn i dette.
- Hovedformålet var å få etablert et eget universitet på Agder
- Universitetet i Agder fikk universitets status i 2007
- I perioden 2000 – 2020 har Kompetansefondet bidratt med 140 mill.



## Universitetet og Lyngdal kommune

- Mindre kommune som har nytt godt av kompetanse samarbeid med universitetet
- Flere prosjekter i alle de 8 årene jeg har vært i Lyngdal
  - Virksomhetsstyring
  - Gevinstrealisering
  - Organisasjonskultur
- Verdifullt at UiA knytter til seg en rådmann til å være bindeledd mellom SAKOM og NRF

# NRF perspektivet

Samarbeidsavtalen mellom SAKOM og NRF