

Vedlegg 7: Bydelsreformen fase 3

Notat: Ledelse og organisasjonskultur som forutsetning for å lykkes med en bydelsreform



Dato: 8.oktober 2025

Innhold

1	Innledning	3
1.1	Kort om bakgrunn og mandat	3
1.2	Føringer	3
1.2.1	Føringer i Oslo kommune	3
1.2.2	Føringer i Bydelsreformen	5
1.3	Kort om kommunens satsninger innen ledelse og lederutvikling	5
1.4	Rammer, tilnærming og metode	6
2	Hvorfor ledelse og organisasjonskultur er sentralt for å lykkes med en bydelsreform	8
2.1	Sammenhengen mellom kultur, ledelse og endringsarbeid	8
3	Innspill fra storgruppesamling: Ledelse og organisasjonskultur i lys av bydelsreformens mål	9
3.1	Sammendrag av sentrale innspill.....	9
3.1.1	Del 1: Ledelse i omstillingsperioden før ny bydelsorganisering er innført.....	9
3.1.2	Del 2: Hvilke lederkapabiliteter og hvilken samhandlingskultur trenger Oslo kommune i ny bydelsorganisering?	12
4	Tiltak for å styrke ønsket ledelse og organisasjonskultur i Oslo kommune	17
4.1	Sammendrag av sentrale innspill.....	17
5	Oppsummering av tiltak	20
6	Vedlegg.....	21

Figur 1	Mål og prinsipper for Bydelsreformen i Oslo kommune	5
Figur 2	Lederutviklingsinitiativer i Oslo kommune	6
Figur 3	Lederkapabiliteter i ny bydelsorganisering	17
Figur 4	Illustrasjon av forslag til tiltak på kort og lang sikt	21

1 Innledning

1.1 Kort om bakgrunn og mandat

Med bakgrunn i Hammersborgerklæringens omtale av bydelene og det lokale demokratiet har byrådet tatt initiativ til å vurdere oppgavefordelingen mellom bydelene og kommunens etater, foretak og byrådsavdelinger. Første fase og andre fase av arbeidet ble gjennomført 2024 og er oppsummert i rapporten, *Organisering av bydelssektoren- vurdering av oppgavefordelingen mellom bydelene og kommunen sentralt*.

Fase 3 av arbeidet med Bydelsreformen løper fra mars 2025 til mars 2026 og består av en bredt anlagt utredning, som dette notatet er del av. anbefalingene fra utredningen vil legges frem for bystyret vinteren 2026. Dersom bystyret beslutter å iverksette organisatoriske endringer, kan dette arbeidet komme til å løpe frem til årsskiftet 2027/2028, når eventuelle endringer etter kommunevalget 2027 trer i kraft.

Bydelsreformen har 3 hovedmål- 1) et mer helhetlig likeverdig og tilgjengelig tjenestetilbud, 2) gode og mer effektive tjenester og 3) styrket lokaldemokrati og økt mulighet for samfunnsutvikling i bydelene. Kultur og ledelse er satt som en av to viktige forutsetninger for å lykkes med måloppnåelsen i bydelsreformen.

I henhold til mandatene for utredningsarbeidet skal det gis en samlet vurdering og forslag til tiltak innen kultur og ledelse. Dette innebærer å gi en overordnet beskrivelse av hva slags kultur og ledelse som Oslo kommune trenger for å kunne realisere målene med bydelsreformen, samt hvilke tiltak som kan bidra til å utvikle den form for kultur og ledelse som foreslås.

1.2 Føringer

1.2.1 Føringer i Oslo kommune

Kommuneplanens samfunnsdel er kommunens øverste styringsdokument og er for inneværende periode er bygget rundt seks identifiserte samfunnsflokke. Kommunen har som mål å komme nærmere løsningen på samfunnsflokene gjennom 5 felles mål der bydelsreformen blant annet bygger opp under mål 5: Oslo er veldrevet og leverer innbyggerorienterte og sammenhengende tjenester.

Kommuneplanens samfunnsdel understreker at kommunens ledere og medarbeidere må tørre å prøve nye løsninger, våge å stå i usikkerhet, og ikke være redd for å feile og lære av hver prosess, slik at vi kan jobbe smartere og bedre. Dette innebærer blant annet å gjøre prioriteringer av hva som er viktigst for Oslo og ha fokus på tverrsektorielt samarbeid, både internt i kommunen og blant aktuelle samarbeidspartnere. Det innebærer også å jobbe med felles mål og resultatindikatorer og å utvikle tjenester basert på kunnskap og i kontinuerlig læring.

Oslo kommunes ledelsesprinsipper, vedtatt i 2005, utgjør et rammeverk for hvordan ledelse skal utøves i kommunen. Prinsippene er retningsgivende for alle ledere i organisasjonen, og legger grunnlaget for forventningene til god lederatferd. Som leder i Oslo kommune forventes det at du:

- setter brukernes behov i sentrum og skaper resultater
- fastsetter mål og skaper entusiasme for målene
- viser respektfull atferd overfor brukere og medarbeidere
- har åpen kommunikasjon, er utviklingsorientert, tydelig og inkluderende
- utvikler, ansvarliggjør og synliggjør medarbeidere og kollegaer
- er lojal mot fattede vedtak og etiske retningslinjer¹⁰

Nåværende byrå har ikke vedtatt nye, overordnede føringer eller reviderte prinsipper for ledelse i Oslo kommune, siden forrige byråd introduserte tillitsbasert ledelse som bærende prinsipp for styring og ledelse i 2017.

I Oslo kommunes **strategi for kunnskapsbasert utvikling, innovasjon og digital teknologi**, legger kommunen føringer for kulturarbeid som vektlegger tverrfaglighet, åpenhet og samarbeid. Det fremgår at endring og forbedring skapes gjennom samspill – både internt i kommunen og i samarbeid med eksterne aktører som forskningsmiljøer, næringsliv og frivillig sektor. Kulturarbeidet skal understøtte en organisasjonskultur som er åpen for læring, nytenkning og eksperimentering, der det er aksept for å prøve og feile.

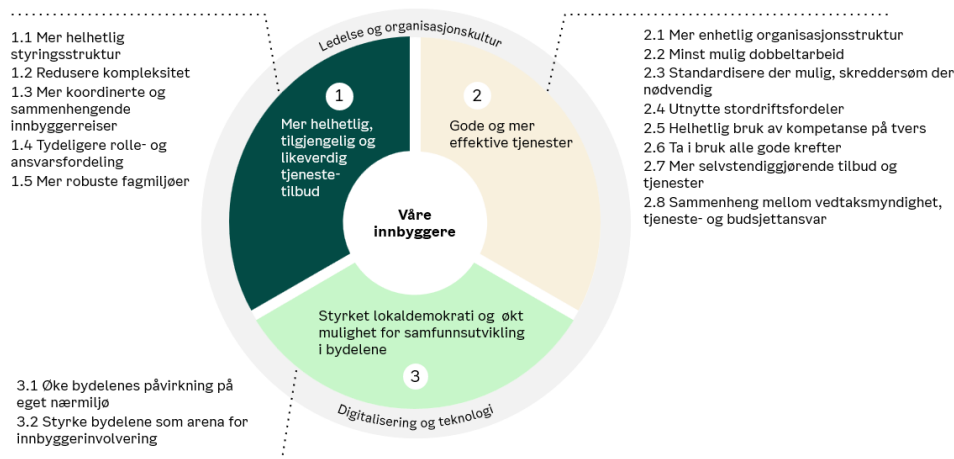
Dette innebærer at kultur i organisasjonen ikke kun handler om verdier og holdninger, men også om strukturelle og praksisnære forhold som bidrar til å bryte ned siloer og fremme felles problemløsning. Oslo kommune skal utvikle og bruke arenaer for samarbeid og innovasjon, blant annet gjennom partnerskap og innovative anskaffelser, og satse på tjenester som er brukernære og samhandlingsorienterte. Dermed blir kulturarbeid i kommunen tett knyttet til utviklingsorientert forvaltning og videreutvikling av styring og ledelse. Feil! Bokmerke er ikke definert.

I april 2025 vedtok byrådet å opprette **Økonomi- og forvaltningsetaten (OKF)**, med virkning fra 1. januar 2026 (jf. byrådssak 1019/25). Etableringen skjer som en del av en større omorganisering, der ansvarsområdene til Utviklings- og kompetanseetaten, Oslo Origo og Innkrevningsetaten overføres til de to nye etatene, OKF og Digitaliseringsetaten. OKF skal støtte kommunens virksomheter med strategisk ledelses-, kompetanse- og utviklingsutvikling, samt bidra i arbeidet med mangfold og inkludering. Etaten får også et koordinerende ansvar for omplassering av overtallige, og skal sikre systematisk kunnskapsinnhenting og analyse til støtte for fagutvikling og beslutningsgrunnlag.¹

¹ Oslo kommune. (2025). Byrådssak 1039/25: Etablering av Økonomi- og forvaltningsetaten og Digitaliseringsetaten – Overordnet fordeling av roller og ansvar. Oslo kommune.

1.2.2 Føringer i Bydelsreformen

Tre mål med tilhørende prinsipper er førende for utredningene og anbefalinger om fremtidige løsninger i Bydelsreformen i Oslo kommune:



Figur 1 Mål og prinsipper for Bydelsreformen i Oslo kommune

I tillegg skal løsningene i sum bidra til økt kostnadseffektivitet og være formåls effektive. Tiltakene skal videre være gjennomførbare innen gjeldende økonomiske rammer.

Utredningen om kultur og ledelse legger føringene til grunn på følgende måte:

- Endringene som følger av reformen, ses som en felles endringsoppgave for lederskapet i Oslo kommune i reformperioden.
- Reformens målsettinger og planlagte effekter gir innspill til ønskede kjennetegn ved fremtidens ledelse og organisasjonskultur i Oslo kommune.
- Forslag til tiltak innenfor ledelse og organisasjonskultur bygger på en videreutvikling av kommunens etablerte arenaer og møteplasser og beste praksis for utvikling av ledelse og kultur.

1.3 Kort om kommunens satsninger innen ledelse og lederutvikling

Oslo kommune har tiltak på lederutvikling som omfatter både toppledere og ledere på ulike nivåer i organisasjonen. Utvikling av styring og ledelse må skje i et samspill mellom sentralt og lokalt nivå. Formålet med sentrale tiltak er å bidra til forbedring av rammebetingelser, skape retning og legge til rette for erfaringsdeling og læring i organisasjonen. Oppfølging skjer i sektorer og virksomheter ut ifra behov, egenart og kontekst. Nedenfor følger en oversikt over aktuelle initiativer innen lederutvikling som tilbys til toppledere fra sentralt hold i Oslo kommune i dag.

Tilbud til toppledere fra sentralt hold

- **Byrådets ledersamlinger:** To ganger i året inviterer byrådet til ledersamlinger – én om våren og én om høsten. Disse samlingene samler toppledelsen i kommunen, inkludert byrådet og byrådssekretærer, kommunaldirektører, seksjonssjefer i byrådsavdelingene samt direktører for bydeler, etater og foretak. På høstsamlingene deltar også representanter fra hovedsammenslutningene. Målet med samlingene er å styrke felles retning og forståelse for strategiske prioriteringer.
- **Temasamlinger for toppledergrupper:** I tillegg til de årlige samlingene arrangeres det temasamlinger for toppledere og deres ledergrupper. Disse gjennomføres som frokost- eller halvdagsmøter, og fokuserer på faglig påfyll, aktuelle utfordringer og deling av erfaringer og beste praksis.
- **Pilot:** Samlinger i toppledergrupper om omstilling og effektivisering
- **Pilot:** Samlinger i toppledergrupper om digital transformasjon for toppledergrupper
- **Duo-programmet:** Mentorordning for eksisterende toppledere
- **Partnerprogrammet:** Mentorordning for nye toppledere
- **Nettverksgrupper for toppledere**
- **Temabaserte nettverksgrupper:** Fra strategi til handling
- **Temabaserte nettverksgrupper:** Digitalisering og digital transformasjon
- **Refleksjonsgrupper for toppledere**
- **Selvdrevne refleksjonsgrupper for nivå 2-ledere**

Figur 2 Lederutviklingsinitiativer i Oslo kommune

Utviklings- og kompetanseetaten tilbyr ulike kurs innen lederutvikling samt oppdrag på lederutvikling gjennom sin konsulentvirksomhet.

1.4 Rammer, tilnærming og metode

Dette notatet er utarbeidet med innspill fra ledere og ansatte fra byrådsavdelinger, etater, foretak og bydeler i Oslo kommune som er med i arbeidsgruppene i delutredningens fase 3.

Basert på innspillene fra sektordirektørene i HLS sektor i Oslo kommune, har vi valgt å se på behovet for kultur og ledelse gjennom to ulike perspektiver:

- Ledelse i omstillingsperioden før ny bydelsorganisering (2026-2027)
 - o Inkludert plan for interimsperiode og implementering av bydelsreformen
- Lederkapabiliteter og samhandlingskultur i ny bydelsorganisering (2030)

Vår overordnede faglige inngang til arbeidet har dermed vært tredelt:

- En forståelse av hvordan kultur og ledelse henger sammen, og ledernes rolle i kulturbygging

- Betydningen av endringsledelse i omstillings- og reformarbeid
- Endrede krav og forventninger til fremtidens lederskap.

Denne tilnærmingen har vært presentert for deltakerne i arbeidet med kultur og ledelse, og brukt som utgangspunkt for felles refleksjon, diskusjon og innspill.

Den viktigste fellesarenaen i utredningsarbeidet har vært en storgruppesamling med tema kultur og ledelse. Vi samlet om lag 30 deltakere, hvor de fleste hadde deltatt i arbeidsgruppene for delutredningene i periode 1 av fase 3. De utvalgte deltakerne har særlig erfaring og kompetanse innen kultur og ledelse. I tillegg har fire bydelsdirektører samt fagpersoner fra Byrådsleders kontor og Utviklings- og kompetanseetaten med særlig ansvar for lederutvikling, organisasjonsutvikling og kultur bidratt. Gjennom gruppearbeid og diskusjoner ble det kartlagt og delt ulike perspektiver på hvordan god ledelse kan utøves i en *omstillingsperiode*, hvilket lederskap som kreves for å møte behovene i en *ny bydelsorganisering*, samt forslag til *tiltak* som kan styrke og støtte ledere på kort og lang sikt.

I forkant av storgruppesamlingen holdt vi et kort innlegg om kultur og ledelse i sektordirektørmøtet 7. mai. Hensikten var å orientere om det pågående arbeidet og kartlegge hvordan ledere på dette nivået forstår utfordringer og dilemmaer som organisasjonen står overfor og hva som vil kreves av lederskapet for å lykkes med gjennomføringen av bydelsreformen. Innspillene herfra bidro til å tydeliggjøre og spisse innholdet og problemstillingene for storgruppesamlingen.

Som ledd i forberedelsene gjennomførte vi et møte med bydelsdirektørene i Vestre Aker, Stovner, Frogner og Nordre Aker – som også deltok i sektordirektørmøtet. Formålet var å få konkrete tilbakemeldinger på innhold og fokus på storgruppesamlingen. Det er også gjennomført et møte med representanter fra Byrådslederens kontor (BLK) og Utviklings- og kompetanseetaten (UKE), for å få oversikt over eksisterende initiativer knyttet til leder- og kulturutvikling i Oslo kommune. Her fikk vi også innblikk i relevante ledelsesprinsipper og strategier som ligger til grunn for det pågående utviklingsarbeidet.

Vi har også benyttet oss av andre aktuelle dokumenter som handler om tema fra Oslo kommune eller andre deler av norsk offentlig forvaltning, for å sikre et mest mulig helhetlig perspektiv på hvilken kultur og ledelse som vil bidra til å understøtte ønsket utvikling.

Til sammen danner disse initiativene og aktivitetene hovedgrunnlaget for innholdet i dette notatet.

Dette vedlegget sammenfatter vurderinger og forslag som er gjort innen ett enkelt område og har dermed ikke samme status som rapporten. I vurderingene gjengitt i selve rapporten er det benyttet et mer helhetlig blikk og forslagene fra hvert utredningsområde er vurdert i en større sammenheng mot total måloppnåelse.

2 Hvorfor ledelse og organisasjonskultur er sentralt for å lykkes med en bydelsreform

2.1 Sammenhengen mellom kultur, ledelse og endringsarbeid

Kultur og ledelse, sammen med teknologi og digitalisering, er i mandatene nevnt som viktige forutsetninger for å lykkes med bydelsreformen. Bydelsreformen tar sikte på å levere mer sammenhengende, tilgjengelige og likeverdige tjenester til innbyggerne, noe som krever en koordinert innsats på tvers av fagområder, bydeler og sentrale enheter. Ledelse handler her ikke bare om styring og struktur, men også om å bygge en felles kultur for samhandling, læring og innovasjon.² Videre tar bydelsreformen sikte på å levere gode og mer effektive tjenester. Dette fordrer evne til å levere målrettede, selvstendigkjørende og godt tilpassede tjenester. Samtidig fordrer det evne til kontinuerlig læring, deling av kompetanse og evne til å samarbeide med både private, ideelle, frivillige og pårørende. Det krever en bruker – og ressursorientert tilnærming kombinert med en smidig (agil), digital arbeids- og tenkemåte. For å holde følge med den teknologiske utviklingen trengs stor grad av samordning mellom fagmiljøene som leverer samme tjeneste i de ulike bydelene. Ledere leder folk, teknologi og digitale løsninger. Oslo kommune trenger ledere som legger til rette for en organisasjonskultur som fremmer denne type tilnærming.

Gitt at bydelsreformen vedtas vil ledere i omstillingsperioden – det tidfestede endringsrommet i reformen da forberedelse til og innføring av nye bydeler og etater skal skje – typisk erfare å stå i krevende krysspress: De skal sikre stabil drift og innsats for å levere gode tjenester, men samtidig kommunisere og skape forståelse for behovet for endring. De skal skape forutsigbarhet, trygghet og engasjement hos sine medarbeidere, men samtidig håndtere sin egen situasjon og usikkerhet knyttet til rollen og fremtiden som leder.

I det lange perspektivet – etter at ny bydelsorganisering er etablert – vil det stilles nye krav og forventninger ledelse og lederskap. Rapporten *Organisering av bydelssektoren* peker på behovet for bedre koordinering, klarere ansvarsforhold og mer robust kompetanse på tvers av tjenesteområder. For å realisere dette må ledere utvikle evne til å lede i komplekse og tverrfaglige landskap, med større fokus på helhet enn tidligere. De må klare å stå i spenningen mellom lokal tilpasning og overordnet standardisering, og bidra til at organisasjonskulturen støtter både effektivitet og lokaldemokratisk forankring². Bydelsreformen vil i så måte stille høye krav til ledere både som retningsgivere og kulturbyggere.

² «Organisering av bydelssektoren» (Oslo kommune, 2024)

3 Innspill fra storgruppesamling: Ledelse og organisasjonskultur i lys av bydelsreformens mål

3.1 Sammendrag av sentrale innspill

3.1.1 Del 1: Ledelse i omstillingsperioden før ny bydelsorganisering er innført

Omstillingen knyttet til ny bydelsorganisering representerer en kompleks og krevende endringsprosess som stiller store krav til lederne i Oslo kommune. I en periode preget av usikkerhet, både for ansatte og ledere, blir tydelig retning, godt kommunikasjonsarbeid og tilstedeværende og troverdig lederskap avgjørende for å skape trygghet og opprettholde motivasjon blant ansatte.

Tydelig formål og samkjørt kommunikasjon om endringen

Både tidligere endringsprosesser i Oslo kommune³ og tidligere kommunesammenslåinger i andre kommuner⁵ viser at det ofte er utydelighet og usikkerhet i endringsprosesser som skaper en opplevelse av utrygghet. Det påpekes at en av de viktigste oppgavene for ledere i omstillingsfasen vil være å formidle hvorfor bydelsreformen gjennomføres, og hva man ønsker å oppnå. Det er avgjørende at dette budskapet er forankret og samkjørt på tvers av nivåer og enheter, slik at det ikke oppstår ytterligere usikkerhet eller utydelighet. Dette er i tråd med anerkjent metodikk innen endringsledelse. John Kotter⁶ presenterer blant annet i sin forskning en 8-trinns modell der trinn 1 er å skape en forståelse for behovet for endring, og trinn 3 er å skape en felles visjon og strategi for hvorfor endringen skal gjennomføres.

Det oppfattes som at formålet med bydelsreformen behøver tydeliggjøring – også når det gjelder konsekvenser i form av kostnadskutt, besparings- og effektiviseringstiltak. En felles, tydelig og ærlig kommunikasjon om hva bydelsreformen innebærer, inkludert mulige reduksjoner i bemanning og tjenester, er viktig for å skape realitetsorientering og å bygge tillit. Å legge til rette for denne type lederkommunikasjon, på ulike nivåer, vil gjøre det lettere for ledere å lede organisasjonen gjennom endringene.

Det foreslås derfor å etablere en helhetlig kommunikasjonsplan med kommunikasjonspakker for alle faser av reformen, med faste oppdateringer og tydelig rolle- og ansvarsdeling for hva som skal kommuniseres fra sentralt hold, hva som er et lokalt ansvar og hva som ligger til den enkelte leder. Man bør sikre at informasjonen når hele organisasjonen, inkludert tillitsvalgte og vernetjeneste. Digitale plattformer kan bidra til oversikt og tilgjengelighet. Samtidig må

³ Evaluering av pandemihåndteringen med særsilt fokus på samhandling i sektorene AIS, HEI og OVK (Byrådsavdelingene, 2023)

⁴ Beretning om Oslo kommune for årene 1987-2011 (kommuneforlaget, 2018)

⁵ Arbeidsgiverpolitikk i kommunesammenslåinger. Kunnskapsbaserte innspill til gode prosesser (KS/Deloitte, 2014)

⁶ Accelerate (John P. Kotter, 2014)

informasjonen tilpasses, både til målgruppens behov for informasjon og hvor i endringsprosessen man befinner seg, slik at den oppleves som å gi mening og ha relevans. Det er også viktig å kommunisere eksplisitt hva som ikke kommer til å endres med bydelsreformen.

Tilstedeværende og troverdig lederskap underveis i prosessen

Omstillingen som bydelsreformen medfører, vil berøre mange ledere. Selv om ledere opplever usikkerhet knyttet til egen rolle og fremtid, er det avgjørende - så lenge man er leder - å utøve et tydelig, ansvarlig og forpliktende lederskap i prosessen og kunne formidle engasjement for formål og hensikt med reformen. Deloitte sin modell for endringsledelse, *Change in motion*, understreker betydningen av at ledere selv leder og bidrar inn i endringsprosessene.⁷ Det gis tilbakemeldinger på at et eventuelt fravær av engasjement for reformen hos ledere på mellomnivå eller toppnivå vil kunne redusere interesse og engasjement i organisasjonen og øke motstand i form av spekulasjoner og «kos med misnøye».

Godt lederskap i denne fasen kjennetegnes ved nærvær, tilgjengelighet og evne til å kommunisere åpent og troverdig - også i situasjoner der svarene ennå ikke er klare eller alt har funnet sin løsning. Ledere må tåle å stå i kompleksitet og egen usikkerhet, kunne svare troverdig på det som kommer av spørsmål, og fange opp og anerkjenne ansattes ulike følelser, som naturlig oppstår ved slike endringer. Det handler ikke om å ha alle svarene, men å skape rom for dialog, synspunkter og medvirkning.

I denne type prosesser kreves et personlig mot hos ledere til å utfordre både egen trygghet og etablerte strukturer. Lederskap i endring handler ikke bare om å støtte en prosess, men om aktivt å gå foran og selv være en del av forandringen.

«Endring krever ledere som ikke aksepterer det bestående. De må være villige til å sette egne roller, mandater, prestisje og makt på spill. Du klarer ikke å modernisere virksomheter hvis du tenker at endring skal skje på gulvet mens lederne sitter komfortabelt. I NAV fikk vi dette til fordi vi har en ambisiøs leder som har lyst å løse oppgaven i morgendagen på måter som ikke er blitt gjort tidligere.»²

Lederne må være bevisst sin rolle som bindeledd mellom politiske beslutninger og praktisk gjennomføring, og vise både integritet og lojalitet med dette for øye. Som en motvekt til opplevelsen av å stå alene i ansvaret, er det avgjørende at ledere finner hverandre og støtter hverandre i denne fasen - både faglig og menneskelig.

Det foreslås derfor å aktivt ta i bruk og videreutvikle flere arenaer for kollegial støtte og erfaringsdeling på tvers mellom ledere i kommunen i denne fasen av reformarbeidet. En forpliktelse til å legge til rette for slik samordning og utveksling på tvers kan med fordel også forankres i toppledelsens lederavtaler.

⁷ Change in motion, Deloitte Global Change Framework, 2025

Omstillingsperioden brukes som utviklings- og læringsmulighet

Det foreslås at det utarbeides en omstillingsplan som omfatter både forberedelsesfasen (2026–2027) og implementeringsfasen av bydelsreformen (2027–2030). Lederne vil, i tillegg til sitt ansvar for ordinær drift, tilpasning og utvikling av tjenester, få en sentral rolle i forberedelsen til reformen. Avhengig av rolle og funksjon vil de involveres direkte eller indirekte i arbeidet med å tilrettelegge for og gjennomføre sammenslåingen.

Selv om reformen kan komme til å medføre store endringer av strukturer og arbeidsformer, og stor omstilling for ansatte, fremhever mange ledere at selve overgangsperioden også gir unike muligheter for utvikling og fornyelse. Når grenser mellom bydeler endres og organisatoriske rammer er i bevegelse, åpnes det et handlingsrom for å etablere nye former for samarbeid, eksperimentere med innovative løsninger, dele informasjon og lære av hverandre og bygge en felles kultur på tvers av tidligere grenser.

Det pekes på betydningen av å gripe utviklingsmuligheten som ligger i reformen tidlig - før alle nye ledere er på plass og ting har satt seg. I denne fasen vil det være lettere å skape en bred og involverende dialog om ønsket ledelsespraksis og kultur fremover.

Omstillingsprosesser skaper tradisjonelt en risiko for at dyktige medarbeidere kan komme til å forlate organisasjonen i omstillingsperioden, hvis ikke det rettes særlig oppmerksomhet om verdien av å bygge kompetanse for fremtiden. En konsekvens av kompetanseflukt på kort sikt kan være å svekke både gjennomføringskraften og effektene av bydelsreformen. På lengre sikt vil kompetanseflukt bidra til å svekke kommunens fagmiljøer og samlede utviklingskraft.

Det foreslås derfor, som en del av reformen, å initiere et arbeid med tanke på å beholde riktig kompetanse for fremtiden. Dette kan innebære et arbeid med harmonisering av kompetansekrav og muligheter for kompetanseheving på tvers av bydeler. Muligheten for en gjennomgang av kommunens personalpolitikk kan også utforskes – med tanke på balanse mellom å ivareta rettferdighet, likebehandling og ansattes rettigheter, og å understøtte strategisk kompetansebygging og bærekraftige fagmiljøer i omstillingen. I denne sammenhengen kan det også vurderes å initiere et arbeid med sikte på å åpne for at innplassering i forbindelse med omstilling er basert på ansiennitet i balanse med kompetanse. En slik tilnærming, utviklet i dialog med tillitsvalgte, kan være et viktig virkemiddel for å beholde og motivere nøkkelkompetanse gjennom omstillingsprosessen.

Holde innbyggerperspektivet høyt

Å holde fast ved innbyggerfokus gjennom hele omstillingsperioden pekes på som et viktig lederansvar. Midt i omorganisering, nye strukturer og interne avklaringer, må det grunnleggende samfunnsoppdraget til Oslo kommune være tydelig og holdes frem i kommunikasjon, motivasjon og endringsledelsesbudskap.

Det må sies og gjentas underveis i prosessen at formålet med bydelsreformen ikke først og fremst er å endre strukturer, men å legge bedre til rette for at kommunen som helhet skal kunne tilby gode, sammenhengende og effektive tjenester til Oslos befolkning, i tillegg til at muligheten for lokaldemokrati og samfunnsutvikling i bydelene styrkes. Dette krever at lederne forstår og evner å formidle det store bildet – som oversetter organisatoriske endringer til reell forbedring for dem som kommunen er til for.

Det understrekes at ledere på alle nivåer må klare å holde fast ved innbyggerperspektivet i det generelle og operasjonelle lederskapet i perioden.

Det foreslås derfor å fornye og forankre felles prinsipper for ledelse i Oslo kommune.

3.1.2 Del 2: Hvilke lederkapabiliteter og hvilken samhandlingskultur trenger Oslo kommune i ny bydelsorganisering?

Der forrige kapittel beskriver hva som menes med god ledelse i omstillingsperioden frem mot ny bydelsorganisering, retter dette kapittelet blikket fremover – mot hva slags ledelse og organisasjonskultur Oslo kommune trenger for å lykkes i fellesskap i 2030 og årene som følger.

Utgangspunktet for å si noe om fremtidens ledelse og kultur er både spesifikt knyttet til det som er nytt og endret med bydelsreformen og hva som generelt er sagt og skrevet om fremtidens kommuneledelse.

Med en ny og mer fremtidsrettet kommunestruktur som kontekst for kommunens arbeidsprosesser og tjenester, vil det være behov for ledere og medarbeidere som evner å tenke helhetlig og felles om roller og ansvar, som kan samarbeide godt på tvers av fag, funksjon og geografi og som utvikler tjenester med innbyggerens behov i sentrum, innenfor gitte økonomiske rammer og med et smidig, digitalt tankesett. Fremtidens kommunale ledere må generelt kunne håndtere større samfunnsmessig kompleksitet, med større fokus på risiko, beredskap og kriser. Til slutt må ledere bidra til at organisasjonen evner å møte flere og høyere forventninger fra innbyggere, myndigheter og politikere og levere på et velferdsoppdrag som i økende grad krever samarbeid og partnerskap mellom kommunen og andre eksterne aktører.

Dette kapittelet løfter frem erfaringer og innspill på lederkapabiliteter som blir sentrale i og med en ny bydelsorganisering. Vi beskriver også kort hvilken samhandlingskultur som må bygges for å møte morgendagens behov, med en tydelig ambisjon om å kombinere sterk gjennomføringsevne med kommunikasjon, tillit, nytenkning, læring, med et samtidig sterkt effektivitetsfokus.

Sentrale lederkapabiliteter i en fremtid med ny bydelsorganisering

Ledelse i offentlig sektor forstås i økende grad som et eget fagområde, hvor relasjonell kapasitet, effektivitetsfokus, strategisk dømmekraft og endringskompetanse er avgjørende⁸. I både statlig og kommunal sektor forventes det at ledere evner å forstå og agere innenfor komplekse, politisk styrte rammer, og samtidig utnytte handlingsrommet til å få gjennomført politikk. Ledere må ha innsikt i styringsstrukturer, tverrsektorielt samarbeid og partssamarbeid – alt med innbyggernes behov i sentrum. Ledelse skal også være basert på tydelige mål, tillit i oppgaveutførelse og utvikling av en lærings- og innovasjonskultur.⁹

Våre deltakere i utredningsarbeidet ser viktigheten av å forstå ledelse som et fag i seg selv, et eget ansvarsområde, som skiller seg fra og skal legge til rette for andre ansvars- og fagområder i virksomheten. De lederkapabilitetene som særlig trekkes frem som viktige fremover i kommunen er:

- å gi retning, manøvrere og *balansere spenningene mellom* sentralt og lokalt, nåtid og fremtid, drift og utvikling, kostnadskontroll og kvalitet, hele tiden med innbyggerne i sentrum
- å *utøve tydelig og tilstedeværende ledelse* på eget område, på en måte som involverer, motiverer, utvikler potensiale og skaper verdi
- å *se løsninger og ivareta handlekraft* i en situasjon med økende kompleksitet og usikkerhet
- å *erkjenne* at ledere leder både folk, teknologi og digitale løsninger

For å nå målene med og utnytte mulighetene som følger av ny bydelsorganisering, kreves ledere som har god helhetsforståelse, selvinnsikt og relasjonell kapasitet. De må evne å bygge tillit i flere retninger og langs flere styringslinjer, kunne samarbeide på kryss og tvers i og mellom bydeler og sentralt nivå, og de må være enda mer bevisst sin rolle som leder i et større fellesskap. Kombinasjonen av formål i bydelsreformen - å sikre likeverdige og tilgjengelige tjenester for innbyggerne, samtidig som tjenestene blir mer effektive og tilpasset lokale behov, styrke lokaldemokratiet og gi bydelene større mulighet til å påvirke egen utvikling, ha en mer enhetlig organisasjonsstruktur, få til økt samordning, tydeligere rolle- og ansvarsfordeling samt utvikle digital modenhet og bedre bruk av digitalisering og kompetanse på tvers – krever to-hendig ledelse⁵ og ledere som evner å ta ulike perspektiv, som kan håndtere dilemmaer og balansere hensyn sett ut fra en større og mer langsiktig helhetsvurdering.

Det pekes på at mellomledere vil få en særlig krevende rolle med ny organisering. De må håndtere forventninger om å lykkes både ovenfra og nedenfra, og kunne opptre som bindeledd mellom strategiske føringer og operativ hverdag, og sørge for at gode intensjoner og ambisjoner oversettes til konkrete tiltak og en fungerende praksis. De må ha kunnskap, nettverk, rammer og verktøy for å kunne fungere som gode, tilstedeværende ledere for ulike grupper av medarbeidere og bidra til både forutsigbarhet, effektivitet og utvikling lokalt.

⁸ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (2024), Arbeidsgiverstrategi 2024-2027.

Digitalisering og den teknologiske utviklingen vil drive frem behovet for mer digitale ledere. Ledere må forstå mulighetene som ligger i den digitale utviklingen, og evne å ta i bruk løsninger og tilgjengelige verktøy som kan forenkle samarbeid på tvers, styrke kunnskapsdeling og skape fleksible løsninger for innbyggertjenester. I tillegg må ledere evne å ta i bruk styringsdata og analyser for å forutsi og dimensjonere tjenester etter behov og redusere kostnader. KI vil også bli et stadig viktigere verktøy i tjenesteutøvelsen. I dette ligger det en forventning om både å tilegne seg en viss grad av egen teknologisk innsikt, ha evne til å identifisere, utvikle og mobilisere ny kompetanse i organisasjonen og å kunne gjøre gode vurderinger av hvilke teknologiske løsninger som egner seg og faktisk gir merverdi.

Ledere i Oslo kommune må i dag og fremover generelt mestre å navigere i kompleksiteten som følger av samfunnsoppdraget og -utviklingen. De må vise og bevare handlekraft i usikre og komplekse tider. De må ha innsikt og operativ forståelse på tvers av nivåer; fra overordnet strategisk planlegging til nærledelse og daglig drift. Ledere må kunne veksle mellom ulike perspektiver, forstå helheten og ta ansvar for sammenhengen mellom politiske føringer og praktisk gjennomføring i egen enhet og hos egne medarbeidere.

Dette samsvarer med det som løftes frem i *God ledelse i staten*⁹, hvor det pekes på behovet for ledere som evner å forstå og agere innenfor komplekse, politisk styrte rammer, og samtidig utnytte handlingsrommet til å få gjennomført politikk. Ledere må ha innsikt i styringsstrukturer, tverrsektorielt samarbeid og partssamarbeid – alt med innbyggernes behov i sentrum. Både statens og kommunens lederforventninger trekker frem nødvendigheten av tillitsbasert ledelse, evne til å skape lærings- og innovasjonskultur, samt å styrke medarbeidere og bygge bro mellom utvikling og drift. Likhetsstrekkene mellom de to understreker at ledelse i offentlig sektor i økende grad forstås som et eget fagområde, hvor relasjonell kapasitet, strategisk dømmekraft og endringskompetanse er avgjørende⁹.

Et sentralt premiss for ledelse i kommunen er at den må utøves innenfor stramme økonomiske rammer. Ledere har ikke fritt handlingsrom, men må balansere omfattende krav til kvalitet, utvikling og effektiv drift med de ressursene som faktisk er tilgjengelige. Dette forsterker kompleksiteten i lederrollen og må inngå som en grunnleggende forutsetning i forventningene til ledelse i omstillingsprosesser. I tillegg må det erkjennes at ledelse ikke skjer i et vakuum – den utøves i et økosystem der sentral styring, beslutningsprosesser, rammebetingelser og tilrettelegging er avgjørende for hva som er mulig å få til lokalt. Bydelsreformen med nye organisatoriske rammer vil derfor ikke være tilstrekkelig i seg selv – den må forstås som ett av flere virkemidler i utviklingen av en ny samfunnskontrakt, der Oslo kommune ikke kan være alt for alle, men må være mer for de som trenger den mest.

Det handler ikke bare om å ha gode fagmiljøer, men også om tydelige strukturer for ansvar, myndighet og kapasitetsstøtte som gjør det mulig for ledere å lykkes med oppdraget. Uten samstemte rammer og forventninger på tvers av nivåer vil ledelse i praksis reduseres til lokal krisehåndtering, snarere enn strategisk tjenesteutvikling.

Dette krever tydelige prioriteringer – både politisk og i hverdagen – og må også gjenspeiles i styringssignaler, insentivstrukturer og hvordan vi måler kvalitet og måloppnåelse. Et styringssystem som belønner helhet, innsats tidlig i forløpet og evne til å bruke ressursene der de gjør mest nytte, er en forutsetning for å lykkes med reformens intensjoner og samtidig sikre bærekraftige tjenester over tid.

En organisasjonskultur for utvikling og læring

Bydelsreformen har som mål å bidra til god oppgaveløsning og robusthet i både bydelene og kommunen som helhet. Organisasjonskulturen må utvikles i en retning som bidrar til å understøtte denne ambisjonen. Bystyret vedtok i 2023 «Strategi for kunnskapsbasert utvikling, innovasjon og digital teknologi for Oslo kommune»⁶. I utredningsarbeidet henvises det til denne som et godt svar på spørsmålet hvilken kultur som kommunen trenger fremover. Der beskrives en kultur preget av *åpenhet, læring og dialog*. Det skal være trygt (på alle nivåer) å ta initiativ, dele usikkerhet og lære av det som ikke går etter planen eller gir den tenkte effekten. Det skal være et godt ytringsklima, der ansatte tør å mene og melde, fordi dette er avgjørende for å kunne fange opp forbedringsmuligheter og hindre at kritiske perspektiver forblir usagte. Ytringsklimaet gjelder både internt i team, i linjer, på tvers av nivåer og på tvers av geografier. Den enkelte virksomhet forventes å bidra til en god ytringskultur i kommunen.

For å fremme en lærende kultur må ledere være gode rollemodeller. De må vise i praksis gjennom egen atferd at det er legitimt å være sårbar, kunne be om støtte og reflektere åpent rundt krevende situasjoner.

Det foreslås derfor å skape eller videreutvikle møteplasser til å bli trygge arenaer for ledere der hensikten er å kunne dele åpent av egne erfaringer, ha tid til felles refleksjon og dialog, og bidra til gjensidig emosjonell avlastning rundt forventningsgap eller krysspress, for å forebygge utbrenthet og isolasjon blant ledere. Kulturutvikling handler også om egenomsorg og felles ansvar for ledernes arbeidsvilkår.

Det pekes på at Oslo kommune har behov for en organisasjonskultur som ivaretar balansen mellom operativ gjennomføringsevne og strategisk refleksjon – en kultur der både handlingsorienterte medarbeidere og langsiktige planleggere anerkjennes og verdsettes som nødvendige bidragsytere. Begge perspektiver må verdsettes og innlemmes i felles mål. Kulturbygging må ikke reduseres til verdiprat – det må knyttes til faktisk praksis, til hvordan beslutninger tas, hvordan feil håndteres og hvordan ansatte involveres i utviklingsarbeidet.

Forpliktende samhandling på tvers

En sentral forutsetning for å lykkes i ny organisering er at samhandling ikke forblir avhengig av enkeltpersoner, ildsjeler eller tilfældigheter. Samarbeid må være forpliktende, strukturert og tydelig forankret i både mål og roller. Det forutsetter en felles forståelse av utfordringsbildet og et felles eierskap til løsningene. Eventuelle formelle avtaler må følges opp i praksis, og det kan vurderes strukturer som understøtter systematisk samarbeid på tvers av bydeler, etater og

sektorer.

Det foreslås å etablere flere arenaer for samarbeid og samhandling på tvers. De må være målrettede og relevante, med rett deltakelse og tydelig hensikt. Det er viktig å unngå at samarbeid blir en tilleggsplågt aktivitet uten prioritet i tid og ressurser. Ledere må sette av tid og skape handlingsrom for samarbeid, og insentivsystemer må støtte tverrgående innsats i stedet for å belønne avgrenset og i mange tilfeller en nokså silo-orientert effektivitet.

Digitale verktøy kan bidra til å styrke samhandling dersom de brukes med hensikt og riktig kompetanse. Verktøyene finnes allerede, men må tas i bruk på en måte som gjør det enklere å dele kunnskap, følge opp felles prosesser og opprettholde kontakt i en organisasjon som i økende grad forventes å jobbe på tvers av organisatoriske grenser.

Hinder for utvikling av kultur og ledernes rolle i å overvinne dem

Det kommer frem i utredningsarbeidet at mange i dag opplever at samarbeid på tvers av hierarkiske og geografiske linjer i stor grad oppstår spontant etter behov uten tydelig styring, at det er personavhengig. Det kommer også frem en opplevelse av at samarbeid snarere vanskeliggjøres enn understøttes av strukturelle forhold og at det finnes flere barrierer, som uklar rollefordeling, byråkratisk kompleksitet eller detaljstyring. Mange peker også på manglende måling og anerkjennelse av samarbeid – noe som svekker motivasjonen for å prioritere det i en hektisk hverdag. Siloer mellom etater og bydeler, og mellom administrative nivåer og politisk ledelse, gjør det vanskelig å utvikle en helhetlig forståelse av hva kommunen samlet sett skal oppnå. For å møte dette må ledere skape tydeligere forventninger om samarbeid på tvers, de må jobbe for en større helhetsforståelse på flere nivåer og bidra til å bygge en kultur hvor samhandling ikke bare er ønsket – men nødvendig og forventet.

Hver enkelt leder spiller en rolle i utvikling av kultur. For å styrke en utviklings- og læringskultur handler det om at den enkelte leder må være modig nok til å utfordre etablerte mønstre, tenke nytt og bruke handlingsrommet strategisk.

De statlige lederforventningene, *Grunnlag for god ledelse i staten*⁹, beskriver dette som at ledere må «tenke innovativt, gjøre ting på nye måter og også tørre å presentere kontroversielle ting til politisk ledelse»⁴. I tillegg understrekes viktigheten av å løfte blikket og se egen virksomhet som en del av en større helhet. Som det uttrykkes i samme dokument: «Som leder bør du bruke 50 % på egen portefølje og 50 % av tiden på andres, for å se helhet»⁴. Dette samsvarer med behovet for ledere som aktivt kobler lokale prioriteringer til kommunens overordnede mål, og som bygger lederteam preget av tverrfaglig erfaring, perspektiv og kompetanse – for å sikre robusthet i utvikling og fremtid.

Det foreslås derfor å videreutvikle tiltak for ledere i Oslo kommune som setter søkelys på ledernes rolle i samarbeid, utvikling og læring på tvers av organisatoriske grenser.

Sentrale lederkapabiliteter for å lykkes med å styrke en fremtidsrettet organisasjonskultur

I dette kapittelet er det løftet frem lederkapabiliteter som vurderes som særlig viktige i lys av den nye bydelsorganiseringen. Basert på sentrale innspill og erfaringer, beskrives hvilke egenskaper, ferdigheter og perspektiver ledere i Oslo kommune må utvikle og mestre for å lykkes i en mer kompleks, samhandlende og fremtidsrettet organisasjonskultur. Nedenfor følger en oppsummering av de sentrale lederkapabilitetene som er trukket frem.

Lederkapabiliteter for ledere i ny bydelsorganisering i Oslo kommune:

- Evne til å gi retning og balansere mellom drift og utvikling, sentralt og lokalt, nåtid og fremtid – med innbyggerne i sentrum
- Tydelig og tilstedeværende ledelse som involverer, motiverer og skaper verdi
- Handlekraft og problemløsningsevne i komplekse og usikre situasjoner
- God helhetsforståelse, selvinnsikt og relasjonell kapasitet
- Evne til å bygge tillit og lede i og på tvers av styringslinjer og nivåer
- Oversette strategiske mål til konkret praksis i det operative arbeidet
- Teknologisk innsikt og evne til å anvende digitale verktøy for innovasjon og samhandling
- Forståelse for og håndtering av styringsstrukturer, tverrsektorielt samarbeid og partssamarbeid
- Evne til å utvikle en kultur for læring, ytring og kontinuerlig forbedring
- Bidra til forpliktende samhandling på tvers – som ikke er personavhengig
- Lede i tråd med overordnede mål, og se egen enhet som del av et større fellesskap
- Ledere leder folk, teknologi og digitale løsninger
- Lede smidig, stegvis, tverrfaglig og digitalt med rom for å prøve og feile

Figur 3 Lederkapabiliteter i ny bydelsorganisering

4 Tiltak for å styrke ønsket ledelse og organisasjonskultur i Oslo kommune

4.1 Sammendrag av sentrale innspill

Kultur og ledelse er i mandatet for bydelsreformen løftet fram som avgjørende forutsetninger for å lykkes med å ta ut gevinstene ved reformen. Reformen skal bidra til et mer helhetlig, tilgjengelig, likeverdig og effektivt tjenestetilbud for innbyggerne i Oslo kommune. For å realisere disse målene, må det utvikles en organisasjonskultur og en form for ledelse som fremmer

samhandling på tvers, innovasjon i praksis, økt fokus på effektivitet og trygghet i endring. For å imøtekomme dette, er det behov for målrettede og praksisnære tiltak.

Dette kapittelet presenterer foreslåtte innsatsområder, basert på erfaringer fra organisasjonen og konkrete innspill fra deltakerne i storgruppesamlingen. Tiltakene er ikke bare utviklet i lys av lokale behov, men speiler også nasjonale føringer for offentlig ledelse. De er i tråd med prinsippene i *Grunnlag for god ledelse i staten*, hvor det understrekes at ledere har et særlig ansvar for å «løse samfunnsoppdraget og oppnå resultater sammen med medarbeiderne»⁹.

Kapittelet er strukturert etter fire hovedtemaer for tiltak: kompetanse og lederstøtte, kommunikasjon, kultur og verdier og deltakelse og medvirkning. Samlet sett peker tiltakene på hvordan organisasjonen kan styrkes innenfra – og gjøre ledere og medarbeidere bedre rustet til å lykkes med endringene som bydelsreformen medfører i praksis.

Sikre kompetanse og lederstøtte i reformarbeidet

Støtte til ledere er et avgjørende virkemiddel i en omstillingsprosess. Det foreslås derfor en styrket satsing på lederutvikling og lederstøtte i forbindelse med reformen. Ledere bør tilbys skolering i omstillingsregelverk og få en strukturert introduksjon, med klare forventninger til rolle og ansvar i omstillingsarbeidet. Lederne etterspør mer utdypende og samlet informasjon om bydelsreformen, og foreslår at det utvikles informasjonspakker som gir overblikk og veiledning for ledere, inkludert råd og tips til egen endringskommunikasjon i reformperioden.

Det foreslås å etablere flere arenaer for refleksjon og erfaringsutveksling på tvers av ledernivåer og funksjoner. Dette bør ikke begrenses til toppledelsen, men også omfatte mellomledere og førstelinjeledere – som ofte står tettest på både ansatte og daglig drift. Refleksjonsgrupper og tverrgående møteplasser kan bidra til å styrke fellesskapsfølelsen, fremme felles forståelse og utvikle lederkompetanse i praksis. Slike arenaer gir også viktig psykologisk støtte, ved at ledere opplever at de står sammen i omstillingsarbeidet, heller enn alene i hver sin del av organisasjonen. I statens ledelsesgrunnlag understrekes nettopp betydningen av at ledere «utforsker eget lederskap og hvordan de virker på andre», og deler erfaringer i kollektive læringsarenaer.⁹

Deltakerne foreslår også å se nærmere på ledelsesstrukturene – blant annet kontrollspenn og rolleavklaring – og hvordan disse støtter opp under ønsket ledelse. Mange førstelinjeledere opererer i krevende driftsmiljøer med høyt tempo og komplekse prioriteringer. Det må derfor iverksettes tiltak som bidrar til å frigjøre tid til strategisk arbeid og ledelse. Et viktig virkemiddel i dette arbeidet er bedre utnyttelse av styringsdata og logistikkverktøy. Dette innebærer blant annet tilgang til oppdaterte og relevante nøkkeltall om bemanning, fravær, brukermønstre og ressursbruk – presentert på en måte som gir mening i den daglige lederpraksisen. I tillegg handler det om å forbedre planleggingsverktøy, som turnussystemer og oppgavestyring, slik at

⁹ Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. (2023). *Grunnlag for god ledelse i staten*.

det blir enklere å fordele arbeidskraft og sikre kontinuitet i tjenestene. Når styringsinformasjonen er presis, tilgjengelig og brukervennlig, blir det lettere for ledere å gjøre informerte valg, prioritere riktig og redusere tiden brukt på manuell oppfølging og ad hoc-løsninger.

Et annet relevant tiltak er å oppdatere Oslo kommunes verdier og ledelsesprinsipper. De eksisterende prinsippene ble vedtatt i 2005 og brukes fortsatt iblant annet lederkontrakter, rekruttering og lederutvikling.¹⁰ Samtidig oppleves de av mange som utdelige og lite tilpasset dagens utfordringer. Det pekes derfor på et behov for å revidere og forankre prinsippene på nytt, slik at de gjenspeiler kravene til ledelse i en mer kompleks og endringspreget kontekst.

Styrke lederkommunikasjonen

Mange av tilbakemeldingene og innspillene handler om betydningen av god lederkommunikasjon. Kommunikasjon er en nøkkel til å skape trygghet og forutsigbarhet i endringsprosesser. Det bør som del av reformen utarbeides kommunikasjonsplaner med tydelig formål og målgruppeinndeling. Særlig viktig er det at toppledelsen kommuniserer helhetlig og troverdig om reformens mål, fremdrift og konsekvenser.

Erfaringer fra pandemien viser at organisasjonen er i stand til å kommunisere raskt og målrettet når det trengs. Disse erfaringene bør videreutvikles og systematiseres. Ledere må også støttes i å kommunisere det nye samfunnsoppdraget de står i, med forståelse for kompleksitet og krysspress. I tråd med forventningene fra staten må ledere «gi samfunnsoppdraget mening i egen virksomhet» og «bidra til samarbeid på tvers av fagfelt og sektorer»⁹.

God kommunikasjon handler også om å gjøre ønsket kultur og ledelse synlig. Det kan gjøres gjennom deling av historier, case og eksempler på god praksis som gir inspirasjon og retning. Dette bidrar til forankring og motivasjon i hele organisasjonen.

Bevisstgjøring av kultur og verdier

For å lykkes i reformarbeidet kreves det både en bevisstgjøring rundt hvilken kultur og hvilke felles verdier som er ønsket for å understøtte målene med reformen, samt hvilket arbeid med felles kultur som kreves.

Ved etablering av nye bydeler er det viktig å tidlig utvikle en tydelig metodikk og praksis for kulturbygging. Endringer i organisasjonsstruktur skaper behov for å utvikle felles verdier, forståelse og praksis på tvers av tidligere grenser. Det foreslås derfor å tidlig definere en helhetlig tilnærming for hvordan kulturbygging skal gjennomføres – både som en integrert del av oppstartsfasen og som en langsiktig innsats. Tiltakene bør støtte opp under ønsket organisasjonskultur og bidra til tillit, samarbeid og felles retning i den nye bydelsorganiseringen.

¹⁰ Oslo kommune. (2005). *Byrådsak 1138/05: Oslo kommunes ledelsesprinsipper*. Oslo: Byrådsavdeling for finans og utvikling.

Det er viktig å jobbe eksplisitt med tiltak for kulturbygging. Anerkjennelse og synliggjøring av ønsket praksis gjennom eksempler og historier skaper motivasjon og felles retning. Kultur for endring, læring og samarbeid er en begynnelse på en slik retning. En fremtidsrettet kulturutvikling bør ikke bare kopiere “beste praksis”, men søke «neste praksis»; nye løsninger, nye måter å organisere på, og nye former for samhandling.

Sikre involvering og medvirkning

Et avgjørende prinsipp i all endring og utvikling er involvering og medvirkning. Tillitsvalgte må involveres fra starten, og det bør etableres felles møteplasser hvor man kan dele erfaringer, reflektere og skape felles forståelse – både på tvers av nivåer og på tvers av sektorer og bydeler. Dette er i tråd med den norske modellen og statens vekt på partssamarbeid som en forutsetning for gode beslutninger.

Ledere bør involvere egen organisasjon og ulike interessenter i alle faser av utviklingsarbeidet, og sikre deltakelse, innspill, gode råd og forslag fra de som er berørt eller sitter nærmest dagens praksis. Gjennom å organisere felles, tverrgående arbeid med kultur og ledelse som en del av bydelsreformen skapes det større eierskap og engasjement til reformen, samtidig som man allerede begynner å øve på en av hensiktene med reformen.

Alle møteplasser og samarbeidsarenaer krever mer enn felles avsatt tid; de må være målrettede og effektive samhandlingsøkter, med tydelig forankring i reformarbeidet, et veldefinert formål, riktige deltakere og strukturert fasilitering. Ledere bør også inviteres inn i ulike spissede utviklingsarenaer som verksteder og piloter der reformens tiltak konkretiseres i praksis.

5 Oppsummering av tiltak

Figuren oppsummerer de foreslåtte tiltakene for å styrke ledelse og organisasjonskultur i lys av bydelsreformen, og viser hvordan innsatsen kan trappes opp og utvikles over tid. Tiltakene er organisert i fire hovedområder: kompetanse og lederstøtte, lederkommunikasjon, kultur og verdier, samt involvering og medvirkning.



Figur 4 Illustrasjon av forslag til tiltak på kort og lang sikt

Tiltakene er fordelt mellom det som bør iverksettes **på kort sikt (2026–2027)** – i omstillingsfasen frem mot ny bydelsorganisering – og det som bør videreutvikles **på lang sikt (2029–2030)** for å sikre ledelseskapasitet og en samhandlingsorientert kultur i den nye bydelsorganiseringen.

På kort sikt handler det om å etablere tydelige strukturer for opplæring, informasjon og kommunikasjon, og å skape møteplasser for medvirkning og felles læring. Disse tiltakene legger grunnlaget for trygghet, eierskap og retning i en krevende endringsfase. På lang sikt rettes oppmerksomheten mot å videreutvikle ledelsesstrukturer, bygge varige nettverk og forankre kulturendringer som støtter helhetlig og koordinert tjenesteutvikling.

Slik modellen viser, er det ikke ett enkelt tiltak som vil være avgjørende for å lykkes, men summen av flere koordinerte og målrettede grep over tid. Ved å tenke helhetlig og faseinndelt, og samtidig forankre arbeidet i både lokale erfaringer og nasjonale føringer for god ledelse, styrkes organisasjonens evne til å gjennomføre bydelsreformen – og til å levere bedre tjenester for innbyggere i Oslo kommune.

6 Vedlegg

Liste over tiltak basert på innspill fra storgruppesamling:

Kompetanse og lederstøtte

- Jobbe med skolering av ledere i omstillingsregelverk. (kort sikt)

- Lederstøtte som er effektiv, distribuert og tilgjengelig ved bruk av utpekte ressurser. (kort sikt)
- Informasjonspakke til ledere. (kort sikt)
- Onboarding av toppledere med tydelige forventninger. (kort sikt)
- Etablere refleksjonsgrupper for ledere der felles problemstillinger og nye muligheter gjennom en eventuell omstillingsperiode til ny organisering i bydelsformen kan utforskes. (kort sikt)
- Tilby refleksjonsgrupper også for ledere på mellom- og førstelinjenivå. (lang sikt)
- Vurdere ledelsesstrukturer (kontrollspenn, rolleforståelse, støtte til førstelinjeledere). (lang sikt)
- Frigjøre tid for førstelinjeledere gjennom bedre turnusplanlegging, styringsdata og logistikk. (lang sikt)
- Standardisere arbeidsprosesser på tvers av store tjenesteområder. (lang sikt)
- Gjenta og forsterke organisasjons- og rolleforståelse som del av lederutviklingen. (lang sikt)
- Utvikle digital modenhet og smidig (agilt) tankesett (lang sikt)
- Legge til rette for at ledere bygger nettverk på tvers av etater og bydeler for bedre ressursutnyttelse. (lang sikt)

Kommunikasjon

- Utarbeide kommunikasjonsplan(er)/kommunikasjonspakker – tydelig formål og budskap. (kort sikt)
- Tydelig kommunikasjon fra toppen omkring endring og reformen og som rommer hele utfordringsbildet – se helheten. (kort sikt)
- Gi kommunikasjons hjelp til ledere som skal formidle nytt samfunnsoppdrag i tillegg til øvrige lederoppgaver. (kort sikt)
- Kommunisere ledelsesverdier og prinsipper tydelig – skape eierskap gjennom f.eks. case, historier og beste praksis. (lang sikt)
- Ekstremt tydelig kommunikasjonsplan med konkrete budskap til ulike målgrupper gjennom fasene av reformen fram mot 2028. (lang sikt)
- Bruke erfaringer fra pandemien for bedre informasjonshåndtering. (kort sikt)

Kultur og verdier

- Kulturkartlegging – få kunnskapsbasert innsikt i dagens kultur. (kort sikt)
- Revitalisere og forankre ledelsesprinsippene i organisasjonen med tydelige forventninger. (lang sikt)
- Anerkjenne og løfte fram ønsket kultur og ledelse gjennom historier, eksempler og "neste praksis" – utforske nye løsninger fremfor å kopiere eksisterende beste praksis. (lang sikt)
- Styrke forståelsen av tillitsbasert ledelse som bærende prinsipp, selv om det gis nytt navn. (lang sikt)
- Redusere "hovedstads-kompleks" – åpne opp for læring fra andre kommuner og miljøer, nasjonalt og internasjonalt. (lang sikt)

Deltakelse og medvirkning

- Sikre tillitsvalgtes medvirkning og involvering i prosessen. (kort sikt)
- Organisere samlinger på tvers av nivåer og virksomheter for erfaringsdeling og felles forståelse. (kort sikt)
- Opprette møteplasser hvor erfaringer deles – både byovergripende og interne sektormøter, der noen har ansvar for formål og styrer og fasiliterer møtene. (lang sikt)

