



[Så var det helt slutt på lederrotasjon i norsk forvaltning - Dagens Perspektiv](#)

[www.dagensperspektiv.no](http://www.dagensperspektiv.no)

En lovendring skulle gi bedre stillingsvern for ledere, men fikk en utilsiktet effekt: Nyttig ordning med lederrotasjon ble plutselig ulovlig.

---

## Så var det helt slutt på lederrotasjon i norsk forvaltning

En lovendring skulle gi bedre stillingsvern for ledere, men fikk en utilsiktet effekt: Nyttig ordning med lederrotasjon ble plutselig ulovlig.

Av [Joakim Birkeli Jacobsen](#) 6. oktober 2020, 08:18

Nå er det endelig slutt for en av offentlig sektors mest unike organisasjoner når det gjelder rotasjon av ledelse.

Oljedirektoratet som i nesten 20 år har hatt ledere på rotasjon i fire eller seks år – for så å gå tilbake til saksbehandling, skal ansette ledere i faste stillinger.

- **LES OGSÅ** | [Forlater linjen i jakten på fleksibilitet og samarbeid på tvers](#)

### Utilsiktet konsekvens

For et par år siden kom statsansatteloven som blant annet gav et sterkere stillingsvern. Plutselig innså man at smutthullet OD tidligere benyttet for å rotere ledere, ble lukket.

Selv om det ikke var hensikten å gi norsk forvaltning færre muligheter til å organisere seg på en nyttig måte, fikk lovendringen dette utilsiktede utslaget.



Seniorforsker Torstein Nesheim. Foto: SNF.

Torstein Nesheim, seniorforsker ved Samfunns- og næringslivsforskning ved NHH, har studert Oljedirektoratets unike organiseringen og pekt på en rekke av fordelene og utfordringene.

**– Rotasjon av mellomledere var et av hovedtrekkene som vi identifiserte ved ODs organisasjon i 2018, sier han.**

I hans rapport ble nettopp utvelgelsen av lederroller som skiller seg fra det typiske karrieremønsteret i staten, trukket frem. Det ble også Oljedirektørens betydelige innflytelse over lederrotasjonen:

*«Oljedirektøren peker ut ledere til de aktuelle lederrollene med en gitt funksjonstid. I denne perioden får man et tillegg i lønnen. Etter endt periode i en lederrolle vil man typisk gå tilbake til en rolle som vanlig medarbeider. Oljedirektøren kan også endre lederporteføljene underveis ut fra ODs behov. Det å ha en rolle som leder er dermed en eksplisitt midlertidig rolle. I tillegg kommer at lederrollene trolig utgjør en mindre andel av antall ansatte enn flertallet av statlige etater».*

## **Nye ledere over hele rekken**

Det ble ODs nye oljedirektør, Ingrid Sølvbergs oppgave å gjennomføre endringen. Seks direktører ble i vår ansatt på fast basis. Nå skal enda ti ledere få faste stillinger. Gunnar Mån Østebø er en av lederne som har hatt rotasjonsstilling. Han er nå rådgiver og jobber blant annet med utviklingsutvikling. Mån Østebø tror ikke OD hadde gått bort fra sin gamle organisering uten lovendringen.

**–Modellen vår var spesiell, og det var selvsagt forskjellig syn internt på den også. Noen mener vi nå vil utvikle mer profesjonelle lederroller, samtidig var den gamle modellen svært dynamisk, sier han.**

Mån Østebø er klar på at Oljedirektoratet vil beholde sin lagbaserte organisering, den andre siden av det som i sin tid var en nokså radikal endring i organisasjonsstruktur og et sjeldent syn i norsk forvaltning.

**–Ledere vil fortsatt kunne skifte på oppgaver og porteføljer, så jeg tror ikke vi mister all dynamikk, sier Mån Østebø som har holdt mange foredrag om organisasjonen de siste tiårene.**

Oljedirektør Ingrid Sølvberg understreker at rotasjonsordningen har fungert bra og at modellen har vært nyttig både for organisasjonen og ledelsen.

Men i en pressemelding fra direktoratet sier hun at den nye ordningen med fast ansatte ledere vil kunne gi mer stabilitet og mulighet til å jobbe mer systematisk med å videreutvikle et tydelig og motiverende lederskap.

## **Stabilitet eller dynamikk**

Det gjenstår å se om man nå bytter dynamikk mot stabilitet.

**En rapport fra Difi i 2016 pekte på at lav lederrotasjon kunne være en av årsakene til betydelig stillstand i offentlig sektor.**

I «Nøkkelen til handlingsrommet» ble det pekt på at svært få ledere i det offentlige opplevde at ting ble vesentlig endret, selv om deres politiske ledere stilte økte krav. Denne oppfatningen ble ikke vesentlig endret etter at man stilte strengere krav til samsvar mellom krav og resultater og knyttet dette opp til lederlønnen i det offentlige i 2015.

Seniorforsker Nesheim ved NHH synes uansett det skal bli interessant å følge direktoratet videre nå som det skal blir mer «normalt» med fast ansatte ledere.