

# Ledelse



Terje Søviknes ble i høst gjenvalgt til sin femte periode som ordfører i Os kommune. Han har en arbeidsform der han løpende samarbeider tett med de tillitsvalgte, men han skjærer igjennom når han mener han må.



FOTO: AASA CHRISTINE STOLZ

Samarbeidsledelse i Os kommune

# Fra kamp til kompaniskap - et usannsynlig samarbeid

Underskudd, misnøye og motvilje. Dette var utgangspunktet i Os kommune da Terje Søviknes ble valgt til kongeriket Norges første og eneste FrP-ordfører i 1999. Veien skulle gå fra skittkasting til samspill med de fagorganiserte. Fra frustrasjon til entusiasme.

Av Aasa Christine Stolz  
a-chrst@online.no



## Samarbeidsledelse i Os kommune

Ordfører Terje Søviknes (46) har gjort det mange trodde var umulig: Etter en sexskandale i 2001, som rev ham brutalt ned fra nestleder-tronen i Fremskrittspartiet, ble han i høst gjenvalgt for femte periode i Os kommune, en liten naturperle på Vestlandet – kun en kort kjøretur unna Bergen. FrP nasjonalt gikk tilbake.

30-åringen snudde den lille kommunen opp ned med sine hårete ambisjoner da han satt seg i ordførerstolen i 1999. Han proklamerte at kommunen skulle bli FrPs utstillingsvindu for lokalpolitikk.

– Jeg fikk kjeft av daværende generalsekretær Geir Mo allerede valgnatten for at jeg hadde lagt listen litt for høyt, forteller Terje Søviknes.

### Fra «jævlig til jævla bra»

**Julen 2000:** Hovedtillitsvalgt Jonny Christensen i Fagforbundet raser på TV-skjermen etter at den politiske ledelsen med Søviknes i spissen har annonsert en omfattende nedbemanningsprosess. Eitrende forbannet ønsker han ordføreren og rådmannen en «riktig jævlig jul».

**November 2015:** Treparsamarbeidet mellom politiske myndigheter, administrasjonen og de tillitsvalgte er grundig innarbeidet i Os kommune. Christensen kniper seg av og til i armen og tenker: «Wow: vi får det till!»

– Vi har en utrolig god dialog. Det er så jævla bra, slår Jonny Christensen fast.

En tradisjonell prosjektorganisasjon med en politisk styringsgruppe på toppen og administrative arbeidsgrupper der tillitsvalgte kommer sent inn i prosessen for å uttale seg, er kastet over bord. I Os følger det såkalte trepartssamarbeidet en mer inkluderende modell – nå sitter alle ved samme bord.

Arbeidsmetodikken har munnet ut i et solid tillitsforhold og et resultatorientert samarbeid mellom tillitsvalgte og FrP, sier de involverte partene.

Dette kan muligens synes uvanlig. Og det er det.

### – Os går lengst

I kommunesektoren har man lenge snakket om et slikt samarbeid, men ifølge Søviknes er det ingen andre kommuner i Norge som har dratt dette samarbeidet så langt som det Os har gjort. Ikke rart det har blitt en snakkes.

– Vi har valgt å ta tillitsvalgte enda mer med i styringen av butikken, sier Søviknes.

– På stort sett alle større prosjekt som vi initierer fra politisk side, setter vi inn representanter fra politikk, administrasjon og tillitsvalgte i et ad hoc utvalg og lar de utarbeide en plan og komme med en anbefaling til kommunestyret, forklarer Søviknes.

Utvalget har i tillegg representanter både fra posisjon og opposisjon. På denne måten er en innstilling godt forankret, og veien gjennom politisk behandling går smertefritt og raskt og sparer kommunen for mange omkamper.

### Andre måter å jobbe på

Mellom 1999 og 2007 resulterte en omorganiseringsplan i store samarbeidsutfordringer. Det var mange harde tak, og uenighetene smalt i rådhusets vegger.

Etter hvert som politiske myndigheter leverte resultater, forstod de tillitsvalgte at organisasjonens beste lå i bunn, og en felles vei banet seg frem, forteller Søviknes.

Ordføreren beskriver det som har skjedd som

en reise, hvor han gradvis har funnet frem til det han mener er kjernen i et suksessfullt samarbeid.

– Jeg har lært mye i disse 16 årene om hvor viktig prosessen er i seg selv. En god prosess med tilstrekkelig forankring i alle ledd er det viktigste kriteriet for suksess, sier Søviknes.

Fagforbundets Jonny Christensen sier at der han til stadighet pleide å trykke på stoppknappen, tas nå diskusjonene før det blåser opp til storm.

– Istedenfor å stoppe alt, så tar vi det på kammeret idet vi ser at noe er i ferd med å bomme. Før hadde jeg gått rett til avisene.

### Møteplasser og struktur

Åse Gjerde er hovedtillitsvalgt for Delta og YS forhandler for organisasjonene under YS paraplyen. Hun mener de forutsigbare møteplassene og strukturen på samarbeidet har vært avgjørende for fremgangen i kommunen.

– Der tar vi opp stort og smått. Det er rom for det meste, og det tror jeg er nøkkelen til suksessen, sier Åse Gjerde.

– Vi er en ønsket part i denne organisasjonen, og det er utrolig viktig. Vi har et godt samarbeid, men det er også respekt for rollene, påpeker hun.

Også rådmann Knut Terje Rekve er full av lovord om samarbeidet han sier er basert på tillit, åpenhet og forståelse for de ulike partenes roller.

– Mye av årsaken har nok vært et meget godt forhold mellom rådmann og ordfører, som medførte utstrakt delegering av ansvar til administrasjonen, noe som i sin tur medførte en klarere rolleforståelse også opp mot tillitsvalgte. Denne tillitsbaserte delegeringen førte igjen til høy grad av resultatoppnåelse i organisasjonen, sier rådmannen som ved årsslutt forlater stillingen til fordel for pensjonisttilværelsen.

Men det kommer stunder da en politisk leder må skjære gjennom. Dette gjør Søviknes, men han oppfatter at nettopp på grunn av at den normale samarbeidsformen er så god, så er dette mindre problematisk enn tidligere.

– Alle vet at den normale arbeidsformen er veldig inkluderende, og vi skaper så langt det er mulig brede flertall. Men av og til må det skjæres gjennom, og da opplever jeg at aksepten for at det må gjøres er større.

### AS Os Kommune

*Guttepjokken titter opp på far og bestefar, som broderlig deler ut avkastningen fra dagens sprellende fangst. Myntene i barnehånden lærer ham tidlig hva som skaper resultater: gode investeringer, hardt arbeid og godt samarbeid.*

Grunnprinsippene fra dagene på fiskebåten og lærdommen fra siviløkonomstudiet fra Norges Handelshøyskole henger igjen i ryggmargen til Søviknes. Han tenker som en forretningsmann.

– Kommunen er først og fremst en tjenesteleverandør. Dette er en stor virksomhet med 900 årsverk og 1200 ansatte, sier han.

Virksomheten drives som et tradisjonelt AS: Generalforsamlingen er valget, hvor innbyggerne velger sitt styre; kommunestyret. Styret velger sin leder, ordføreren, og administrerende direktør er rådmannen. De ansatte er organisasjonens produksjonsmedarbeidere.

Søviknes selv mener det er resultatene han har skapt i denne virksomheten som er årsaken til at han blir gjenvalgt gang på gang.

### Har effektivisert

– Organisasjonen har utviklet seg med sjumilssteg i riktig retning. Det var underskudd og frustrasjo-

**«Vi har en utrolig god dialog. Det er så jævla bra.»**

**Jonny Christensen, Fagforbundet**

Hovedtillitsvalgt i Fagforbundet Jonny Christensen, ordfører Terje Søviknes og Åse Gjerde, hovedtillitsvalgt for Delta og YS, skryter av det samarbeidet de har fått til i Os kommune. – Vi er en ønsket part i denne organisasjonen, og det er utrolig viktig. Vi har et godt samarbeid, men det er også respekt for rollene, sier Åse Gjerde.





## Samarbeidsledelse i Os kommune



På landsmøtet i 2014 ble Terje Søviknes valgt inn i sentralstyret i Framskrittspartiet, noe som blåste liv i gamle rykter om at en ministerpost kan være innen rekkevidde. Her gratuleres han med sentralstyreplassen av partileder Siv Jensen.

FOTO: HÅKON MOSVOLD LARSEN/NTBSCANPIX

ner på 90-tallet. Gradvis har vi effektivisert og slik tatt ut gevinster. Vi har nest lavest administrasjons- og styringskostnader i landet – samtidig som vi på tjenestesiden leverer gode tjenester, sier han. I 2014 hadde kommunen et overskudd på 46 millioner kroner.

Søviknes mener at en del av grunnlaget for utviklingen i Os kommune, er profil- og merkevareprosjektet som munnet ut i «Os inspirerer» i 2006. Dette var en del av en strategi om å skape en attraktiv vekstkommune, og prosjektet har ifølge ordføreren endret organisasjonskulturen fra negativ til entusiastisk og samlende.

Tankegangen, som bygger på en felles misjon om å skape livskvalitet for alle, inneholder noen verdier som Søviknes har tatt mål av seg om å videreføre i sin lederstil.

### Verdibasert ledelse

– Du må lytte med respekt til de du har rundt deg, skape resultater – og for all del gjøre det du sier du skal gjøre. Så må du ha entusiasme. Gå foran, sier han, og innrømmer at han ofte kan være noen hestehoder foran de andre.

Da tar han et par steg tilbake for å samle tropene før han igjen leder an.

Mannen, som har stor tro på individets makt, er opptatt av verdibasert ledelse.

– Det skal sitte i ryggmargen hos medarbeiderne hvordan de skal opptre. Ledelse dreier seg om tillit. Det er utrolig hvor mye mer givende det er å bli ansatt i en organisasjon der du får tillit, handlingsrom og myndighet. Da strekker de aller fleste seg et lite steg lenger, sier Søviknes.

### Målet er vekst

Fra 1999 frem til i dag har Os Kommune opplevd en befolkningsvekst fra 12 000 til 20 000 innbyggere. Terje Søviknes planlegger å legge til rette for en dobling: 40 000 i 2040. Den nye E39 fra Bergen

til Os som hadde byggestart i høst etter tiår med planlegging og hardt arbeid, skal hjelpe til med å gjøre kommunene enda mer attraktiv for næringsliv og innbyggere.

Til tross for en ønsket befolkningsvekst, er kommunen restriktive med å ta imot flyktninger og innvandrere. Ifølge Søviknes ble ingen bygningsmasse funnet egnet til akuttinntak. 15 mennesker som har fått opphold i Norge får bosette seg i Os i 2015.

– Det tallet kommer nok til å bli litt høyere, men vi kommer ikke til å gå til det nivået som vi blir anmodet om å ta imot, sier han.

Søviknes forklarer dette med at han er opptatt på å gi en god integrering til de som kommer.

– Fordelen med at vi er restriktive, er at vi har lyktes med integrering de siste årene. En veldig stor andel kommer ut i jobb og utdanning når de er ferdige med 5-års perioden.

### Mutters alene

**2001, etter skandalen:** *Han åpner den hvite konvolutt med håndskrevet tekst. Oppi ligger en 50-lapp sammen med budskapet: «Kjøp deg en god flaske vin, ta vare på hverandre». Støtteerklæringer som denne husker Søviknes enda. En støtte som var avgjørende for at han til tross for å ha trukket seg fra alle sentrale verv, fortsatte som ordfører.*

Følelsene rundt den støtten han fikk i 2001, napper fortsatt i kroppen. Han lener seg tilbake, vender et vått blick litt opp i taket.

– Det var veldig fint. Jeg kjenner på følelsene nå. Jeg er et følelsesmenneske.

– Du er fryktelig alene i en slik situasjon, sier han.

Redningen ble hans navn og rykte i hjembygda. Menneskene i Os slo ring om ham da nasjonale medier beleiret den lille bygda.

– Jeg fikk en enorm støtte. Det bildet som ble skapt i riksmidier av meg som person, kjente ikke

### «Vi har valgt å ta tillitsvalgte enda mer med i styringen av butikken»

**Terje Søviknes, ordfører i Os**

osingene seg igjen i. Jeg bestemte meg midt i den verste perioden for at jeg skal bevise for verden at det bor noe annet i denne kroppen enn det bildet som nå er tegnet.

Han kan også kjenne på sinnet dersom han føler at han opplever urett.

– Jeg er opptatt av rettferdighet. Det har kanskje litt med 2001 å gjøre. Jeg opplevde litt av det kjøret den gangen som urettferdig, sier han og legger til at han på ingen måte unnskylder sine handlinger.

– Jeg var jo nestleder, og det var lett å angripe hele partiledelsen ved å kjøre denne saken, sier han.

### The Comeback kid

Mannen som er blitt kalt «Trollmannen fra Os» har så vidt startet på sitt nasjonale comeback. Søviknes har vært leder for FrPs kommunalpolitiske utvalg siden 2005. I 2014 ble han valgt inn i sentralstyret, noe som igjen har blåst liv i gamle rykter om at en ministerpost er nært forestående.

De tillitsvalgte er bekymret for at Søviknes snart vil bli røvet fra dem.

– Jeg tror han farer rett på nyåret. Da går Os kommune nedover. Han har en vanvittig energi. Hvem andre er det som har den energien? Ingen!, sier Jonny Christensen.

– Jeg har sagt at dere kan slappe av, men jeg vet ikke om dere helt tror meg, kvitterer Søviknes.

Kilder bekrefter at Søviknes ble forespurgt om å ta en ministerpost da regjeringsskandalen skulle legges etter valget i 2013. Etter skilsmissten han var igjennom i 2011, har Søviknes derimot fokusert på at barna på 8 og 11 skal få det så stabilt som mulig, og det var derfor uaktuelt den gang.

– Nå vokser de, tingene er stabile, så på et eller annet tidspunkt kan det være aktuelt.

Skulle vi få fornyet tillit i regjeringen i 2017 er det klart – den ultimate jobben for et politisk dyr som meg, er å kunne være med å styre landet – sitte i regjering, sier Søviknes. ○