

# KOMMUNEKONFERANSE POLITIKK OG PLAN

Brekstad, 20.4.18

Rudi Kirkhaug

Professor, dr.philos.

UiT, Norges arktiske universitet

## **UTGANGSPUNKTET FOR Å ENDRE NORSK OFFENTLIG SEKTOR:**

- Norge er verdens beste land å bo i
- Offentlig sektors kvalitet er en hovedårsak til denne tilstanden

# «QUALITY OF GOVERNMENT»

- Fravær av korrupsjon
- Upartiskhet
- Lovlydighet
- Pålitelighet
- Kompetanse
- Kvalitet på leveransene

The quality of Governance  
Institute <http://qog.pol.gu.se/data/datadownloads>

Kaufmann et al., 2009; Rothstein, 2015

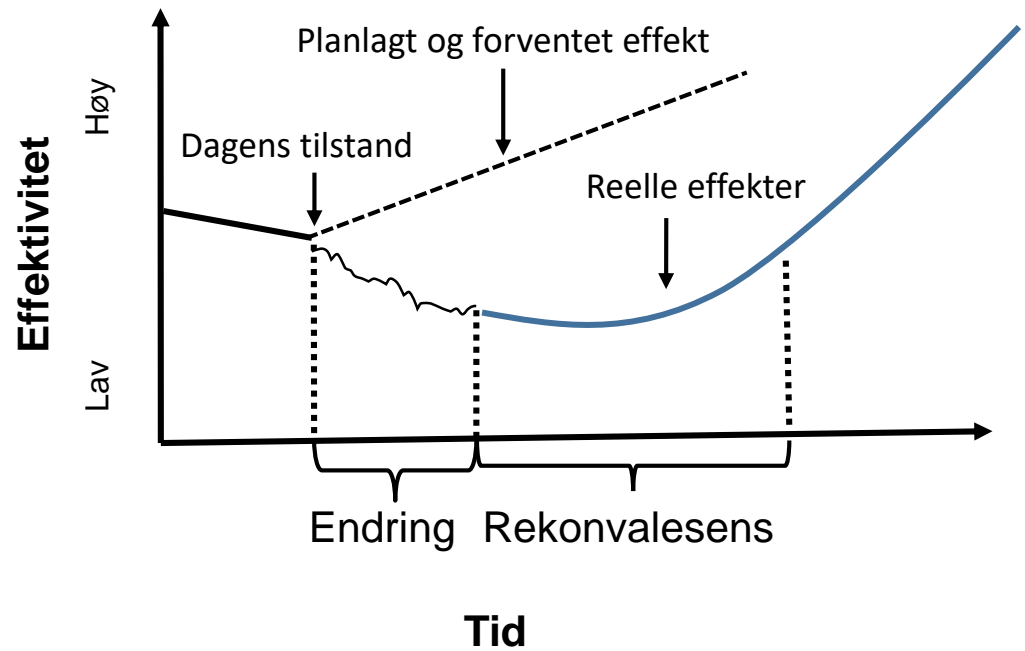
# INDIKASJONER PÅ GODHET I SAMFUNN

- Trygghet
- Forutsigbarhet
- Objektivitet
- Frihet
- Likeverdighet
- Rettferdighet
- Muligheter og utfoldelse

# ENDRINGERES NØDVENDIGHET

- Høy kvalitet kan bare opprettholdes gjennom konstant fornying og forbedring
- Stadige tilpasninger til endrede nasjonale og internasjonale forutsetninger

# «ENDRINGENS DILEMMA»



# MOTSTAND MOT ENDRINGER

- Sosialpsykologisk, individuell motstand:
  - frykt for det ukjente
  - tap av identitet
  - tap av komfort
  - tap av formell og uformell status og makt
- Aktiv systemisk motstand: Aksjoner, streiker og politisk lobbyisme
- Passiv systemisk motstand: Størknet erfaring, kultur og tradisjoner

# ENDRINGS- OG UTVIKLINGSLEDELSE

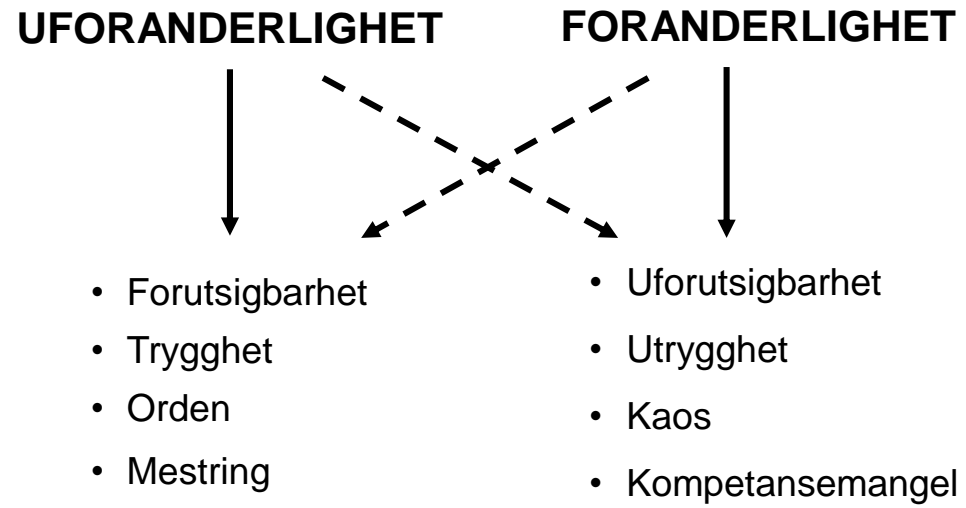
«Ekstremporten innen lederskap»

«Å bygge om båten og samtidig sørge for en god og trygg seilas»

«Det er ingenting som er vanskeligere å ha ansvar for eller å gjennomføre, og som samtidig har et høyst usikkert utfall, enn endringer. For den som endrer vil ha som fiender alle de som hadde det bra under det bestående, og bare lunken støtte fra de som vil få det bedre under et nytt regime» (Machiavelli, 1469-1527).



# ENDRINGS- OG UTVIKLINGSLEDELSE SOM KRYSSKOPLING



# **TILLIT OG MAKT**

Som betingelser for å være endrings- og utviklingsleder

# TRE TYPER TILLIT

- Institusjonell tillit: Ansatte opplever trygghet og forutsigbarhet i jobben
- Kalkylebasert tillit: Ansatte opplever at det er en rimelig balanse mellom det de gir og det de får
- Relasjonell tillit: Gjensidig lojalitet, sosial støtte, avhengighet, intimitet, sårbarhet, vilje til å være avhengig av andre

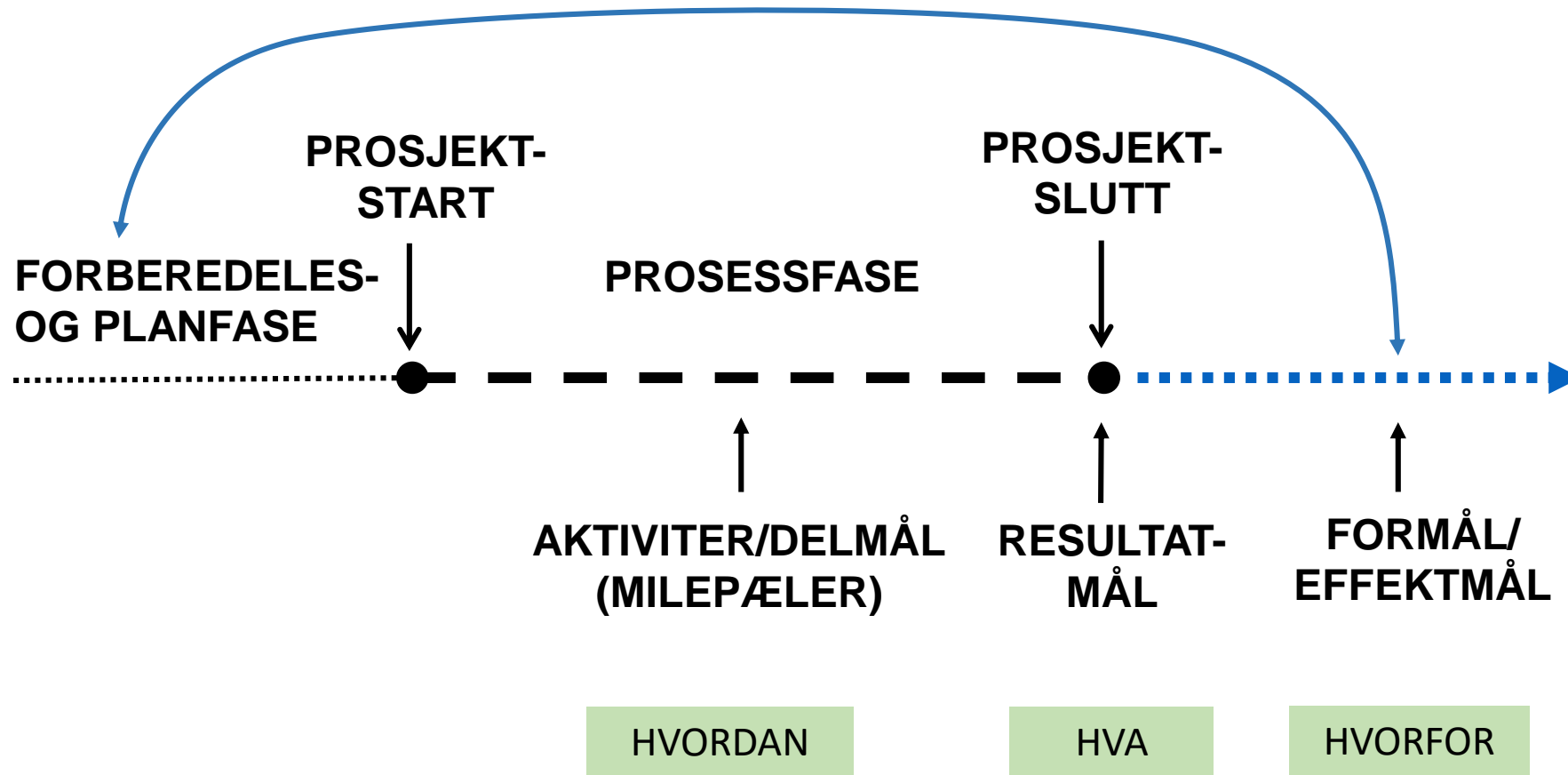
# TRE TYPER MAKT

- **Tvangsmakt:** Kontroll over virkemidler som kan tvinge ansatte til å gjøre ting de helst ikke vil
- **Belønningsmakt/kalkulert makt:** Kontroll over og bruk av goder som ansatte ønsker tilgang til
- **Normativ makt:** Kontroll over oppfatninger, motiver og prioriteringer
  - Ekspertmakt
  - Referanse makt

# SENTRALE VERKØY FOR ENDRING OG UTVIKLING:

- Mål
- Visjoner
- Verdier

# MÅL OG PROSJEKTFASER



# VISJONER

## som verktøy for endring og utvikling

- Et ambisiøst fremtidsbilde uten konkrete mål
- Hvor god vi skal bli sammenlignet med andre
- Vi skal bli den beste kommunen når det gjelder ....

# VERDIER

- Hva vi tror på – hva som er rett og galt, godt og dårlig, effektivt og ineffektivt
- Organisasjonens mentale infrastruktur som styrer holdninger og handlinger
- Byggesteinene i kulturen



# EKSEMPLER PÅ VERDIER SOM KAN INNVIRKE PÅ ENDRING OG UTVIKLING

- Ærlighet
- Nøyaktighet
- Dristighet
- Forsiktighet
- Egoisme
- Altruisme
- Samhold
- Måtehold
- Frihet
- Respekt
- Ansvarlighet
- Mot
- Lojalitet
- Åpenhet
- Lukkethet
- Ordentlighet
- Stødighet
- Ydmykhet

# ENDRINGS- OG UTVIKLINGSKULTUR

- En paradokskultur preget av
  - lojalitet og opposisjon
  - frihet og kontroll
  - dristighet og ydmykhet
- Belønne nytenkere og straffe regelryttere og stabukker
- Fravær av individuell konkurranse og belønning

## FORELESNINGENS KILDER:

Kirkhaug, R. (2013/2018). *Verdibasert ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget

Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap – person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Oslo: Universitetsforlaget

Kirkhaug, R. (2017). Lederskapsskjønn. I O.J. Andersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen, *Ledelse og skjønnsutøvelse* (33-52). Bergen: Fagbokforlaget