



Ordføreren – Politiker, strateg og menneske

KS konferanse Stiklestad 9. desember 2019



Agenda

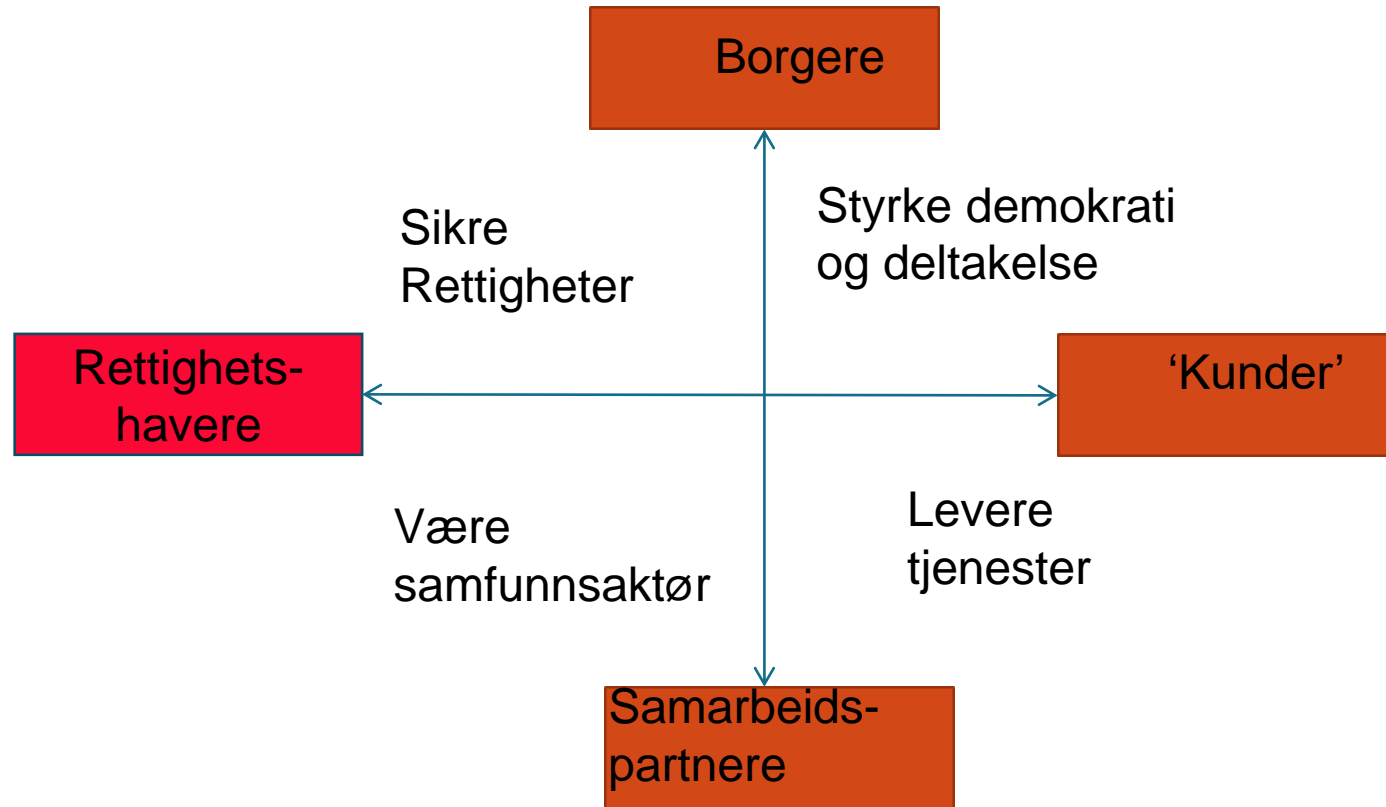
Det er først når jeg hører hva jeg sier at jeg skjønner hva jeg mener! (Karl Weick)

Gjennom faglige innspill og erfaringsdeling rettes oppmerksomhet mot ulike sider ved ordførerrollen. Vi ønsker å bidra til trygghet i rollen gjennom å skape en større forståelse for rollen og den som fyller rollen.

Ordfører rollen - Politikeren

Den mest sentrale rollen i et demokratisk velferdssamfunn?

Oppgaven – det overordnede og helhetlige ansvaret

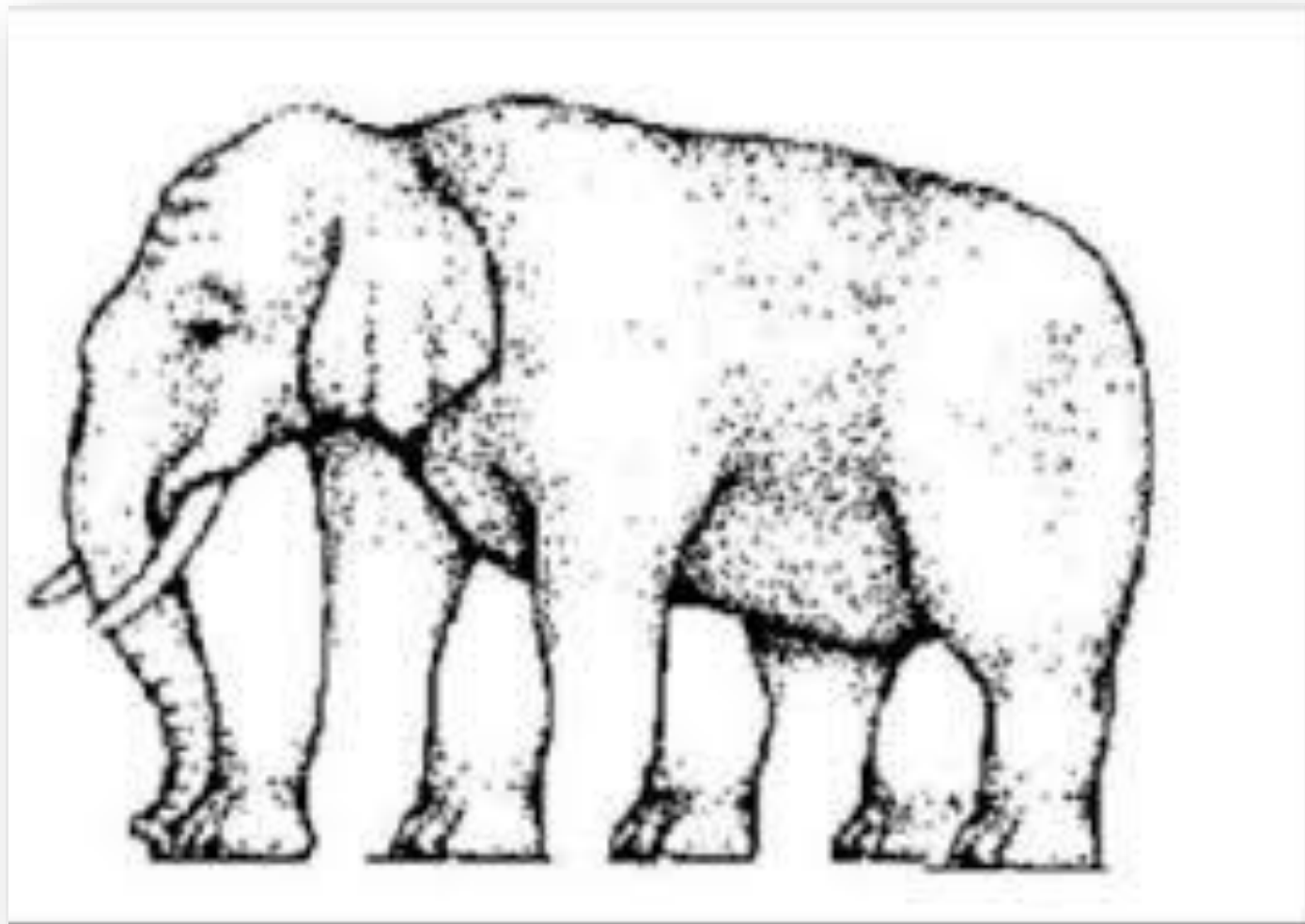


Ordfører rollen

- En meningsskaper i en forvirrende, kompleks, flertydig og usammenhengende verden



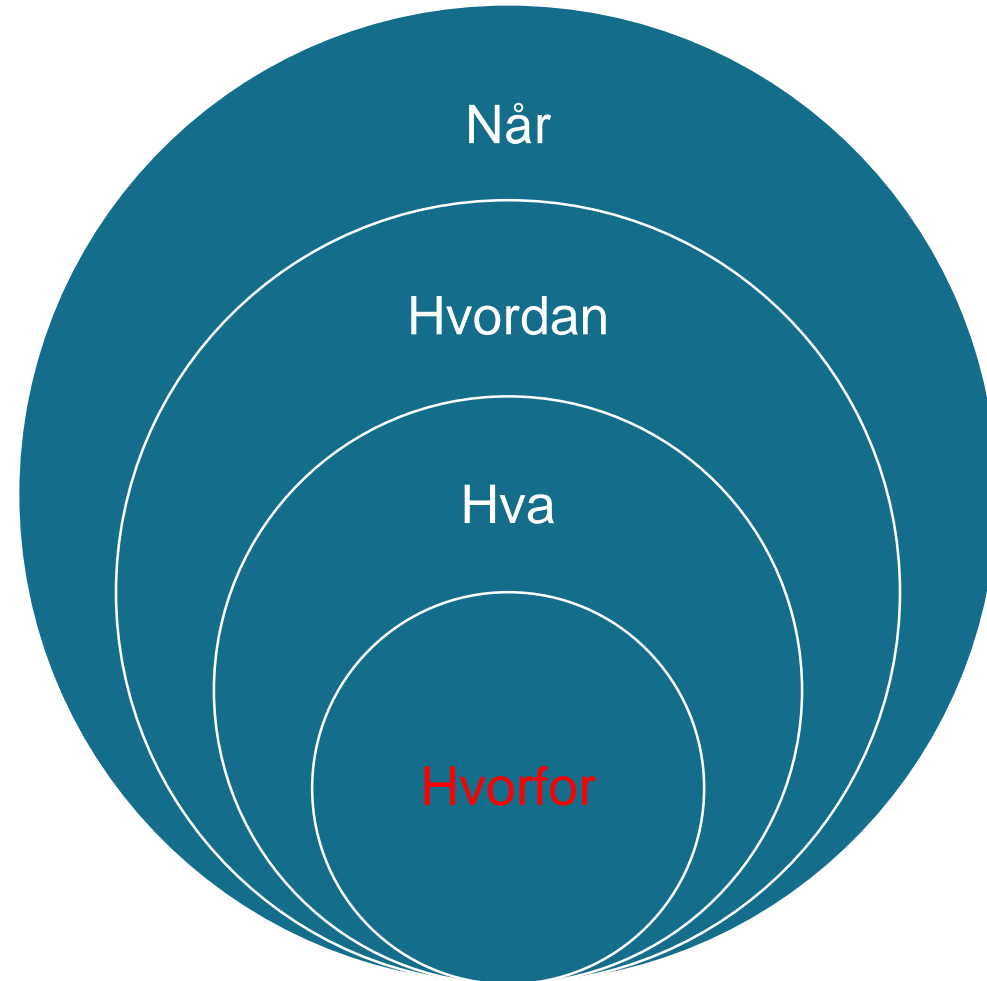
Cherchez le deuxième visage...



Politikeren forstår at

- ✓ Organisasjoner er koalisjoner av forskjellige individer og forskjellige interessegrupper
- ✓ Det er varige motsetninger mellom koalisjonsmedlemmene når det gjelder verdier, overbevisninger, kunnskaper, interesser og virkelighetsoppfatning
- ✓ De fleste viktige beslutninger angår fordeling av knappe ressurser – avgjørelser om hvem som skal få hva
- ✓ Ressursknapphet og varige motsetninger gjør konflikter sentrale i organisasjoners daglige liv og gjør makt til den viktigste ressursen
- ✓ Mål og beslutninger vokser frem gjennom kjøpslåing og forhandlinger mellom ulike interessegrupper som alle kjemper for sine interesser

I have a dream



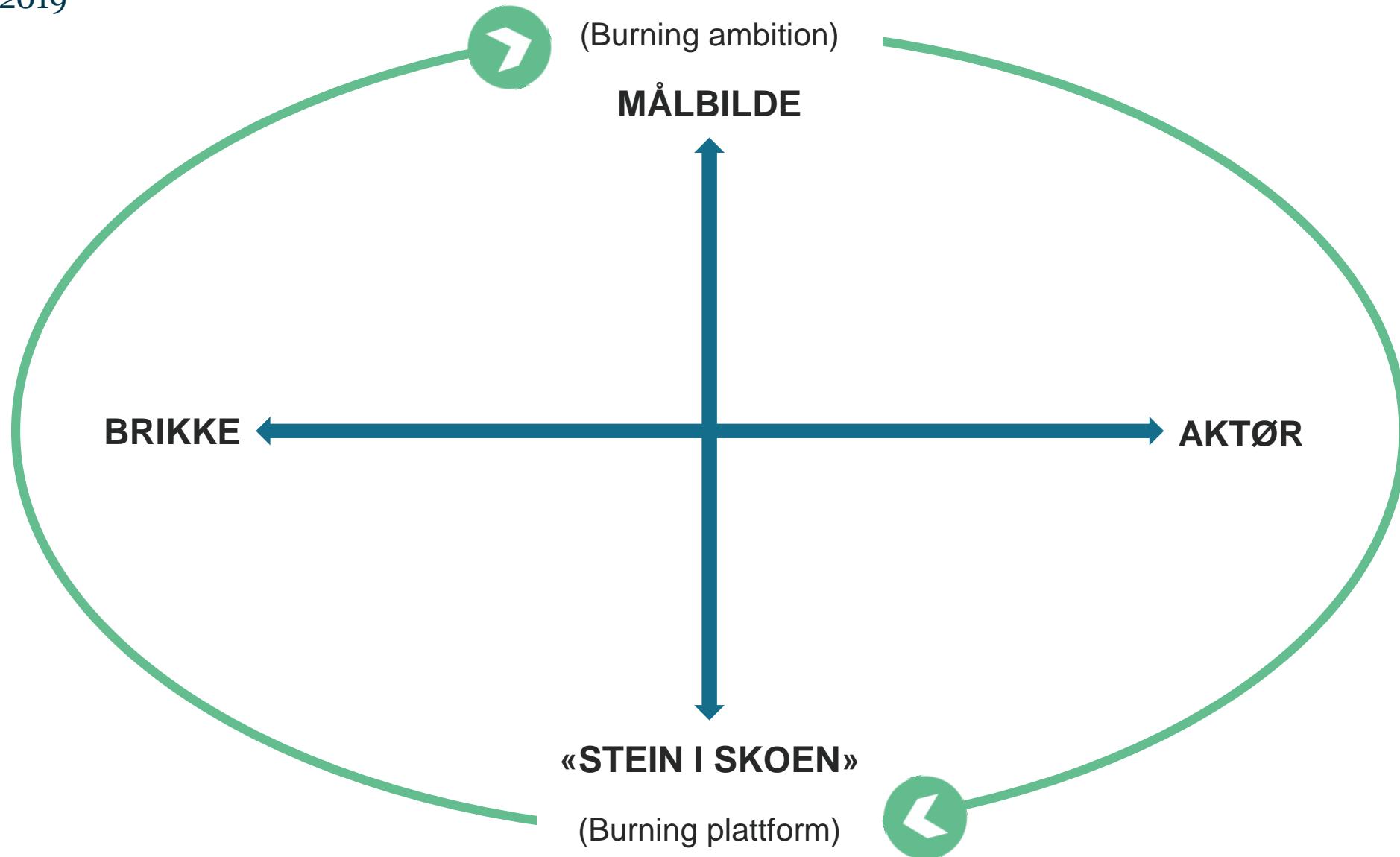
Om reformers vesen

- Tar trekk ved nå situasjon som kan kritiseres
- Foreslår en løsning som det er umulig å være uenig i
- Skaffer oppslutning
- Innretter organisasjon, system og ledelse mot dette
- Lykkes med noe, mislykkes med noe
- Som så blir utgangspunktet for neste reformide

- Så endringer trives på nåtidens skavanker

Mobilisering

Valstad 2019



Så hva er autoritet

- **Autoritet** (fra latin *auctoritas*) kjennetegnes ved at den oppfattes som rettmessig og legitim av de underordnede og er et bredere begrep enn *makt*.
- **Autoritet kan dermed defineres som legitim makt. Autoritet gjør det mulig å få gjennomført mål mot andres interesser uten at det skjer mot deres vilje.** Dette innebærer ikke nødvendigvis at de underordnede er enige i de overordnedes avgjørelser, det betyr kun at de anerkjenner de overordnedes *rett* til å foreta slike avgjørelser og ens egen plikt til å adlyde.

Til diskusjon

Presenter egne ambisjoner og utfordringer som ordfører med utgangspunkt i den politiske dimensjonen

Gruppen reflekterer over disse innspillene

Et punkt presenteres i plenum i etterkant

Ordfører rollen - Strategen

Hovedveiene fra mål til realiseringen av målbilder

Evaluering av reformer og større endringer i offentlig sektor

- COCOPS (Coordination for cohesion in the public sector of the future)
 - Undersøkte 520 studier
 - Meget godt nettsted for kunnskap om ulike sider ved endringer i offentlig sektor.
- Riksrevisjon
- Public Sector Reform in Norway: Views and Experiences from Senior Executives. (Lægreid, et al. 2013)
- Hammerschmied et al (2013): Overall, administrative reforms in Europe have had rather limited success

Er det forsket på hvor lang tid det tar før en organisasjon fungerer rasjonelt, og hvor mye energi blir kanalisert feil?

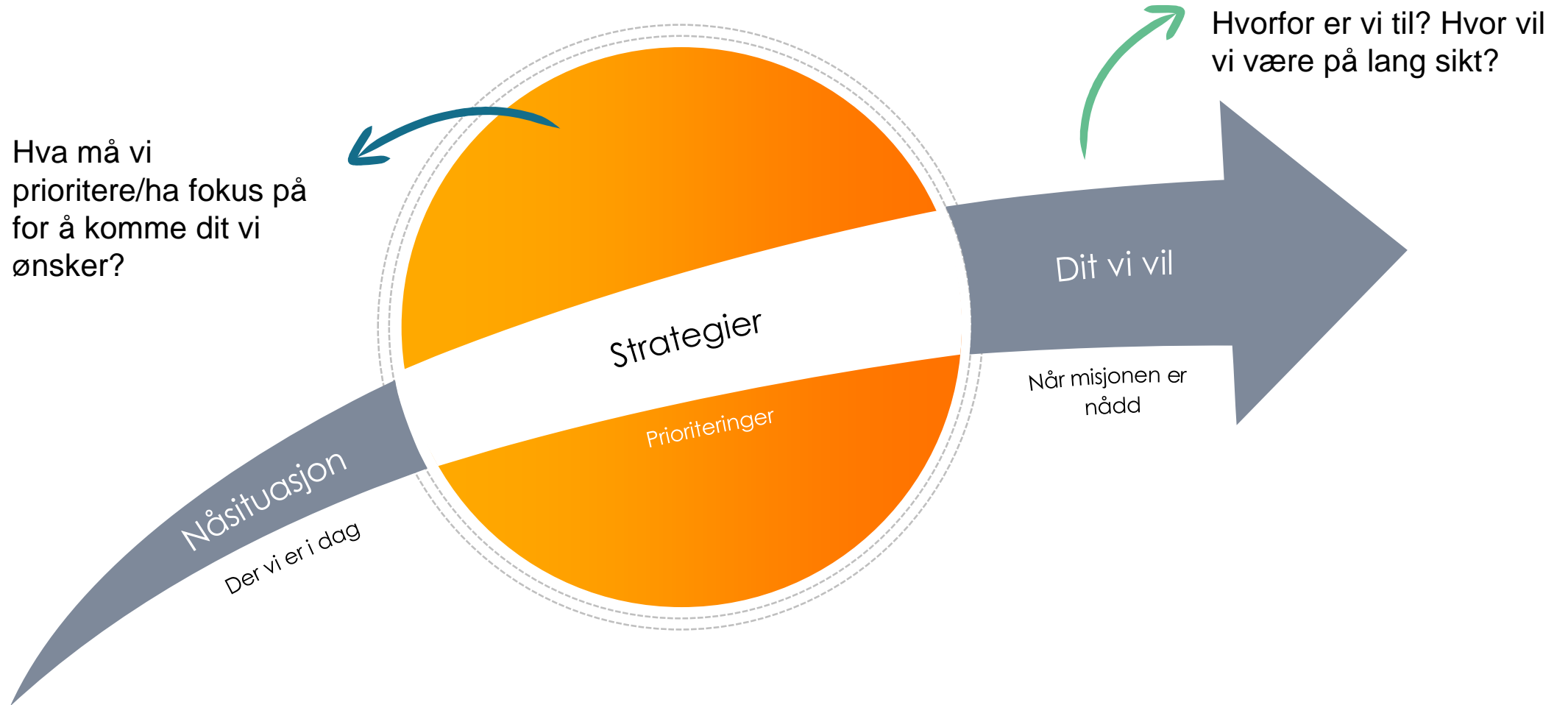
- Om vi med fungerer rasjonelt mener:
 - Påvirkning på prosesser eller aktiviteter (input)
 - Påvirkning på organisatoriske resultater (output)
 - Påvirkning på sosiale, økonomiske og politiske resultater (outcome)
- Outcome (effekt) er noe som skjer i verden utenom organisasjonen. Det vil si verdien for brukere osv.
- Av cocops studie fremgår at de fleste prosesser gir informasjon om endringer på input, men bare 27% hadde informasjon om output og outcome. **Bare 9% om reell verdi for brukerne.**

» Insanity: doing the same thing over and over again and expecting different results.

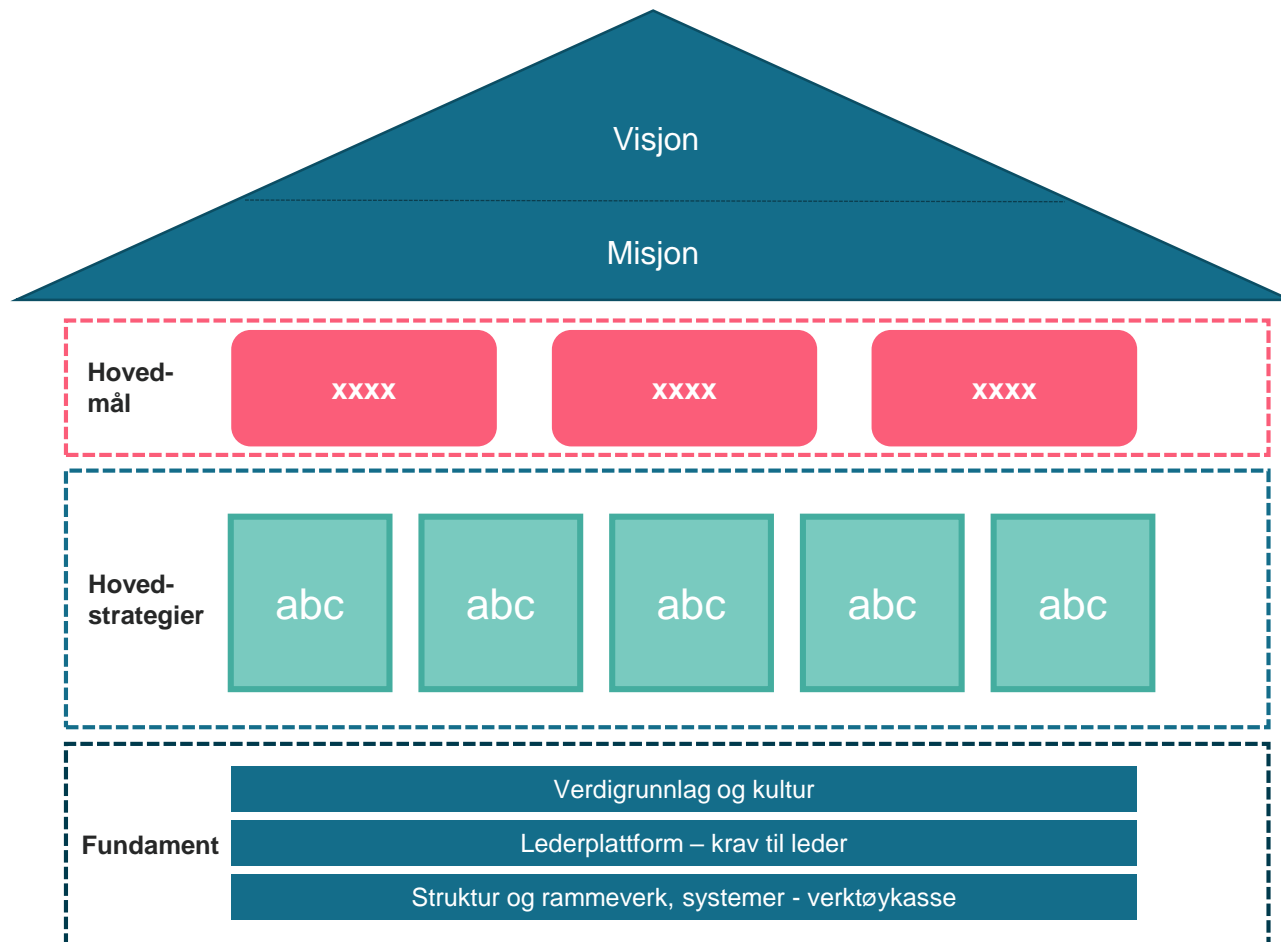
- Albert Einstein



Det vi skal finne svar på...



Rammeverk - strategihuset



Visjonen eller definerer den optimale fremtiden og retningen på hvor vi skal

Misjonen er en beskrivelse av hva vi skal være/hva vårt formål/kundeløfte er

1-3 gjensidig avhengige hovedmål for strategiperioden

Hovedstrategiene er prioriterte strategiske fokusområder som skal sikre måloppnåelse. Det er handlingsplaner med tiltak knyttet til alle hovedstrategiene

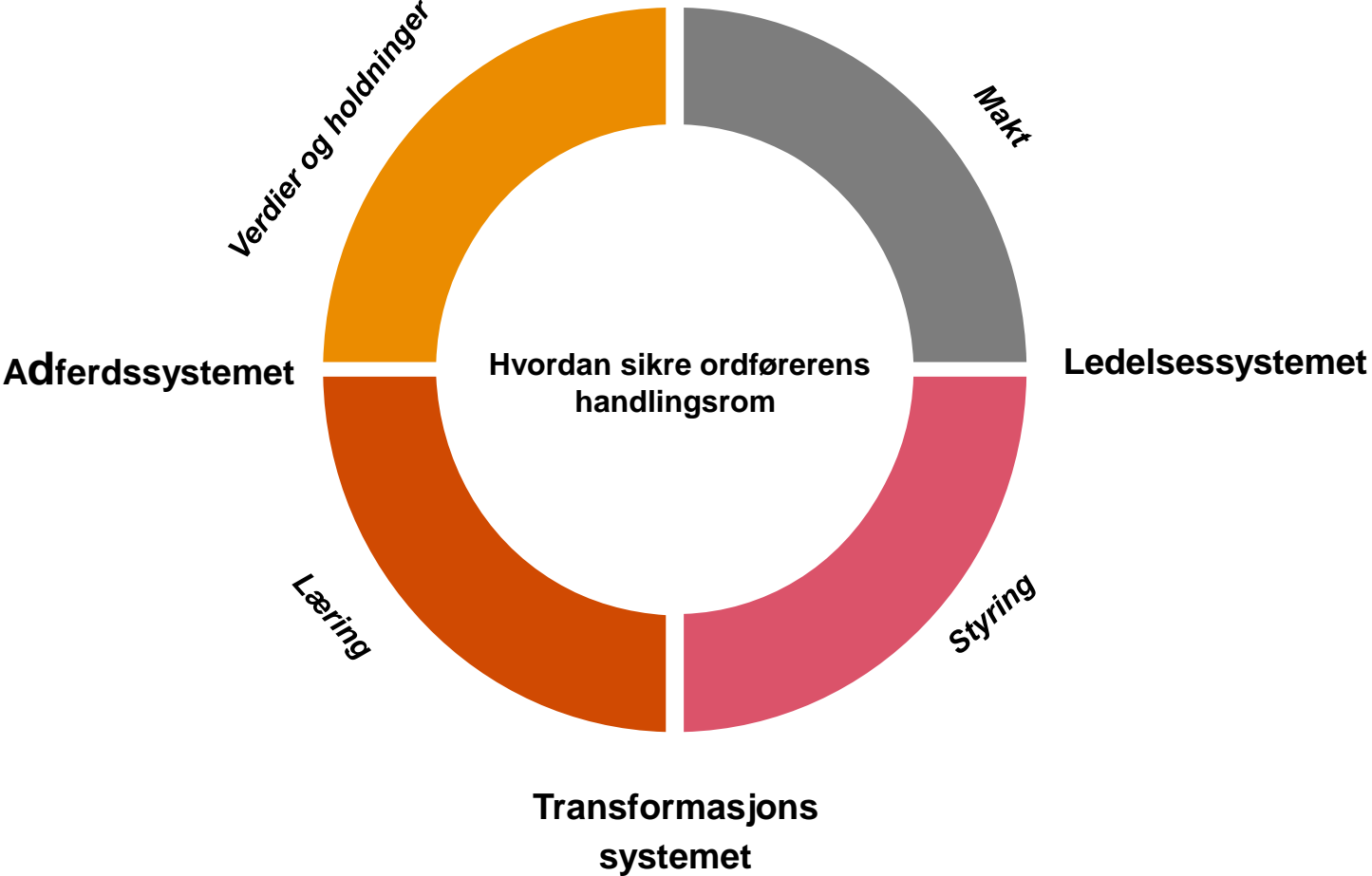
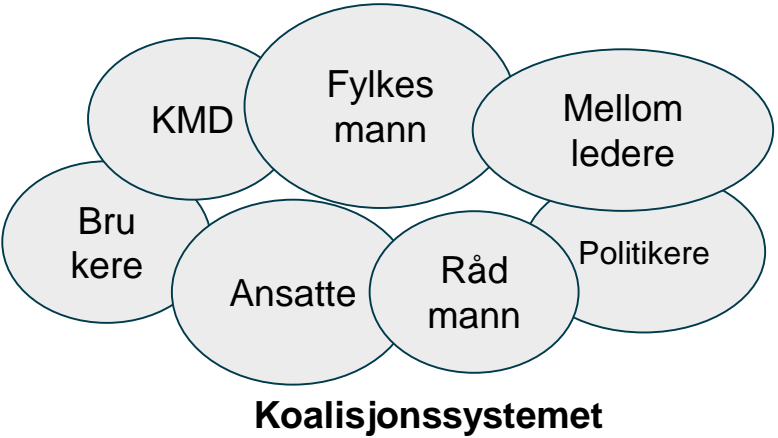
Fundament som skal sikre gjennomføring av strategien. Verdierne er identiteten vår og sier noe om hvem vi er. Lederplattformen er hvordan vi ønsker en leder i selskapet skal være. Struktur og systemer er verktøykassen vi kan ta av for å utføre det vi ønsker

Strategiprosessen

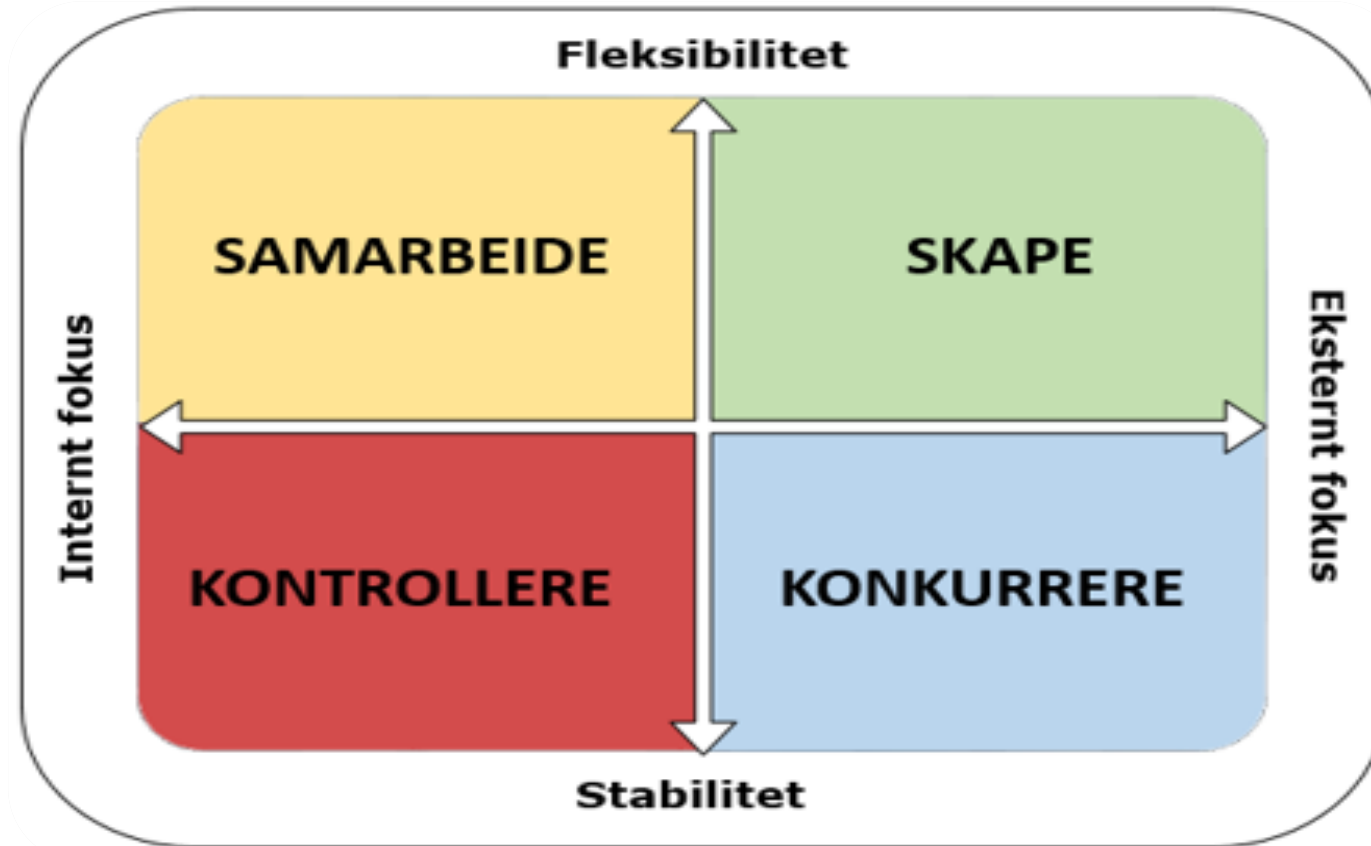
Oppsummert



Helhetsmodellen - oversikt og styring av elementenes påvirkning



Introduksjon til OCAI-modellen



Basert på *Competing Values leadership, second edition*, Cameron, Quinn, Degraff & Thakor (2014)

Samarbeidskvadranten

Hva mener vi skaper effektivitet?

Utvikling av medarbeideres kunnskap og samhandling skaper effektivitet.

Hva er våre viktigste verdier?

Forpliktelse, kommunikasjon og utvikling.

Hva bruker en dyktig leder tid på?

Veileder og teamutvikler

Hva kan bli en fallgruve?

«Mye snakk, lite action»

Skapekvadranten

Hva mener vi skaper effektivitet?

Nytenking, fremsyn og innovasjon skaper effektivitet.

Hva er våre viktigste verdier?

Endringsvillighet og risikotaking

Hva bruker en dyktig leder tid på?

Entreprenør, Visjonær, Inspirator

Fallgruver?

For høy risiko

OCAI

Kontrollkvadranten

Hva mener vi skaper effektivitet?

Forutsigbare rutiner og prosesser skaper kvalitet.

Hva er våre viktigste verdier?

Kvalitet, punktlighet, konsistens og likhet.

Hva bruker en dyktig leder tid på?

Koordinator og administrator.

Hva kan bli en fallgruve?

Gammeldags, utdatert.

Konkurranskvadranten

Hva mener vi skaper effektivitet?

Konkurranse og kundeorientering skaper effektivitet!

Hva er våre viktigste verdier?

Tempo, måloppnåelse og kortsiktig profitt.

Hva bruker en dyktig leder tid på?

Stiller krav og er en pådriver

Hva kan bli en fallgruve?

Lite bærekraftig over tid.





"All those in favor say 'Aye.'"

"Aye."

"Aye."

"Aye."

"Aye."

"Aye."

Menneskelige instinkter som påvirker effektiv teaming (Amy Edmondson)

- Tendenser til å si seg enig med sjefen
- Tendenser til å dekke til problemer
- Motstand mot å spørre om hjelp
- Mangel på selvtillit
- Frykt for å mislykkes
- Bedagelighet

Impression management is second nature (Amy Edmondson)

Ingen ønsker å bli sett på som	Det er lett å håndtere
Uvitende	Ikke still spørsmål
Inkompetent	Ikke vedgå svakhet eller feil
Invaderende	Ikke frem ideer
Negativ	Ikke kritiser status quo

Til diskusjon

Presenter egne utfordringer og vellykkede grep som ordfører med utgangspunkt i den strategiske dimensjonen

Gruppen reflekterer over disse innspillene

Et punkt presenteres i plenum i etterkant

Ordførerrollen - menneske

Prestasjonsdrevet vs mestringsdrevet
Ytre, indre eller pro-sosial motivasjon

Integritet vs omdømme

Hvordan vi velger relasjoner som gjør oss til de menneskene vi
ønsker å være



Til diskusjon

Presenter egne ambisjoner og utfordringer som ordfører med utgangspunkt i den menneskelige dimensjonen

Gruppen reflekterer over disse innspillene

Et punkt presenteres i plenum i etterkant