



Innbyggerne mest fornøyde i de små kommunene
Rindal topper lista over kommuner med mest fornøyde borgerne.

Ulike roller felles ansvar -

GJENNOMGÅENDE LEDERSKAP

Noen grunnleggende antagelser som opplegget hviler på...

Ikke som et svar...
men som et innspill til debatt og legge
til rette for og diskusjon og refleksjon
på hvilken fortolkning ønsker Rindal
kommune å legge til grunn - skape noen
felles mentale bilder som kan hjelpe det
STORE VI'et

Fortidsbilder, her-og-nå bilder og framtidsbilder



«Mange velger bosted «med hjertet» og pendler til jobb i kortere eller lengre deler av livet.»

Argumenterte erkjennelser som ligger i bunn for min tilnærming

- noen vil åpenbart være uenig i denne og argumentere annerledes

- Framtiden skapes... - handlingsrom kan skapes!
- Sentrum: der folk faktisk bor...
- Nærhet til der beslutningene fattes har avgjørende betydning...
- Kommunen er en samfunns- og kunnskapsinstitusjon...

Hva handler det egentlig om?

- At ungene våre møter kvalitet i barnehagen, skolen, kulturskolen, barnevernet osv.
- At næringslivet får mulighet for å utvikle seg. Gode ideer kan realiseres. Deling av kunnskap. Arbeide sammen for å skape verdier for virksomheten og samfunnet.
- At innbyggerne med mye erfaring får en mulighet til å bidra på meningsfull måte når de har gått ut av arbeidslivet
- At de innbyggerne som har vært med på å bygge samfunnet, men som nå trenger hjelp, får denne hjelpe på en måte som ivaretar verdigheten
- At innbyggerne er fornøyd og stolt av bygda si. Bolyst (kultur, natur +)
- At andre får lyst til flytte til regionen og bygda
- At det skapes kunnskap og kompetanse for å for å bygge samfunnet videre og samtidig gjøre det utviklende for eksisterende og nye arbeidstakerne
- At vi sammen skaper et felles eierforhold til bygda vi bor i.

Rindal ”tid til å leve»

Hva handler det egentlig om i Rindal
Mål og verdier
Viktigste utfordringer for å være en
attraktiv kommune i framtiden

Hovedmål

2220 innbyggere innen 2020

Delmål

Rindal skal være et naturlig "førstevalg" for bosetting og jobb i regionen.

Rindal skal være attraktivt å vokse opp og å bli gammel i.

Rindal skal ha et aktivt sentrum med viktige sentrumsfunksjoner - "5 minutter"

Viktige strategier:

Vi skal framstå positivt i folkets bevissthet både i og utenfor Rindal

Vi skal yte tidsmessige tjenester og være aktive samfunnsbyggere.

Vi skal legge til rette for varierte og kreative boløsninger.

Vi skal legge til rette for varierte fritidstilbud og sosiale møteplasser.

Vi skal beholde og utvikle nye og varierte næringer/arbeidsplasser

Vi skal være troverdige i slagordet "5-minutter til det meste i Rindal"

Vi skal bidra positivt i forhold til våre miljø- og klimautfordringer.

Kjerneverdier:

KOMMUNIKASJON (RESPEKT, TYDELIG SPRÅK OG RASK RESPONS)

OFFENSIV (HA TRO PÅ AT DET NYTTER OG VÆRE GODE AMBASSADØRER FOR ARBEIDSPLASSEN VÅR)

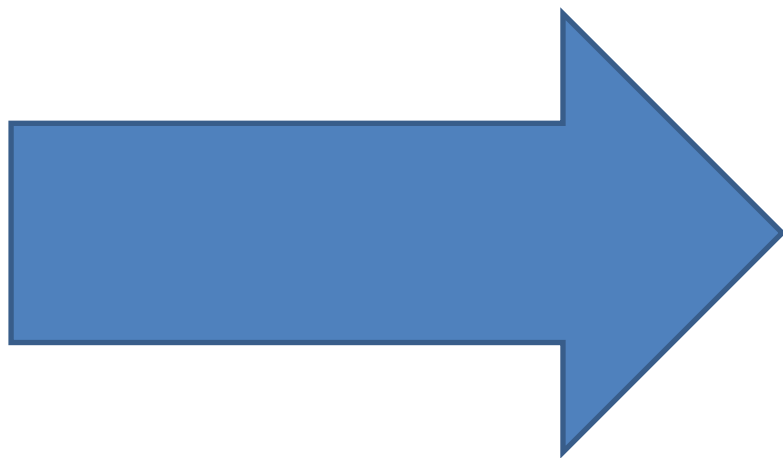
MEDANSVAR (ALLE HAR ET ANSVAR FOR Å "TA TAK" OG KUNNE PÅVIRKE EGEN ARBEIDSSITUASJON)

MULIGHETER (LETE ETTER MULIGHETENE FØR BEGRENŚNINGENE)

UTVIKLINGSORIENTERT (INSPIRERE TIL NYTENKING, UTVIKLING AV TJENESTER OG ORGANISASJON)

NATURLIG (VÆR DEG SELV, SKAP TRIVSEL RUNDT DEG)

ENGASJERT (VÆRE TYDELIG, KLARGJØRENDE OG ENTUSIASTISK)



Usikker på hvordan ting skal
handteres...

*GÅ ALLTID TIL SAMFUNNS-
OPPDRAGET, VISJON OG
VERDIENE FOR Å FÅ SVAR*

Hva er kjernen i samfunnsoppdraget?

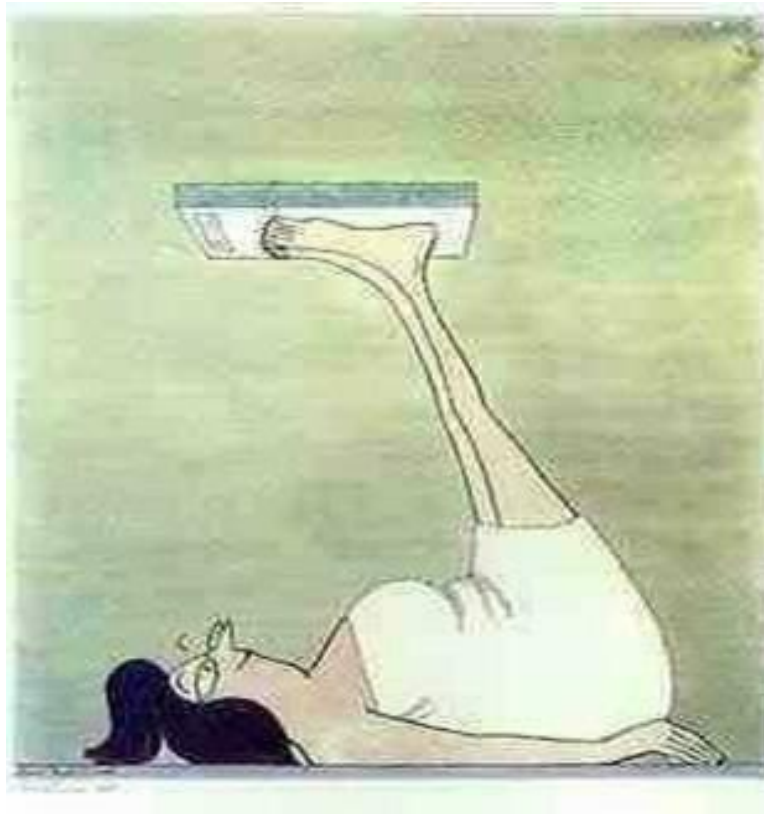
Og

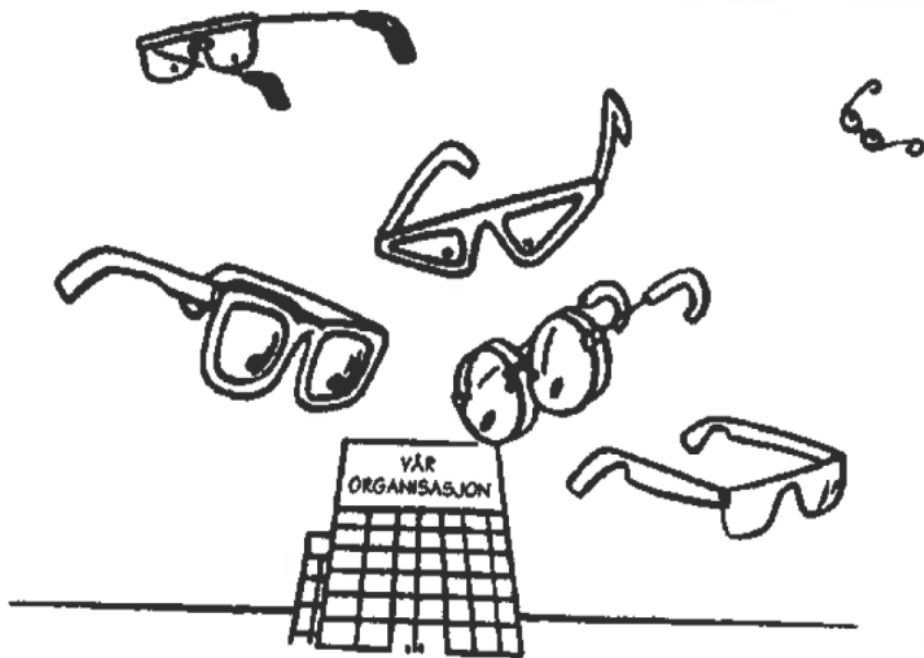
Hva er de viktigste utfordringene for å være en attraktiv kommune i framtiden?

hva er en kommune

Behovet for ulike perspektiv
Noen paradokser
Kompleksitet

Hva er riktig perspektiv?





Enhver betraktningssmåte vil skape helt bestemte innsikter med sine egne styrker og svakheter. Utfordringen er å integrere innsiktene for å oppnå en forståelse og en handleevne som passer våre formål.

Figur 10.1. Metaforer kan skape flere former for forståelse og handlingsmuligheter



Noen paradokser i kommunal sektor

- Kommunen som bedrift versus kommunen som institusjon
 - Bedrift: Kommunen et redskap for effektivmåloppnåelse knyttet til tjenesteproduksjon (måles blant annet gjennom brukerundersøkelser)
 - Institusjon: Noe annet enn et rent instrument for å nå gitte mål – en arena for brytning av ulike mål og interesser (administrative, politiske, faglige, brukerne, innbyggerne).
- Kommunen som tjenesteprodusent versus kommunen som fellesskaps- og demokratisystem.
 - Tjenesteprodusent: Innbyggerne betaler sine skatter og kan med rette forvente gode tjenester tilbake
 - Felleskapssystem: Et organ for lokal selvstyre – innbyggerne organiserer seg for å løse felleskoppgaver
- Er innbyggeren bruker eller borger?

Kommunen som institusjon

- Ulike verdier, interesser og logikker virksomme og legitime samtidig
 - profesjon – kvalitet
 - administrasjon - effektivitet og byråkrati
 - demokrati, medbestemmelse - politikk
 - brukervedvirkning – kunde, medmenneske eller borger
- Objektivt sett er det en kontinuerlig konkurranse og konflikt om hvilke verdier, interesser og logikker som skal dominere – det er derfor vanskelig å finne entydige mål.

Grunnantagelse 1 som grunnlag for lederskap

- kommunen - et dynamisk felt

Organisert virksomhet kan ses på som et *felt* bestående av motstridende verdier og handlingslogikker.

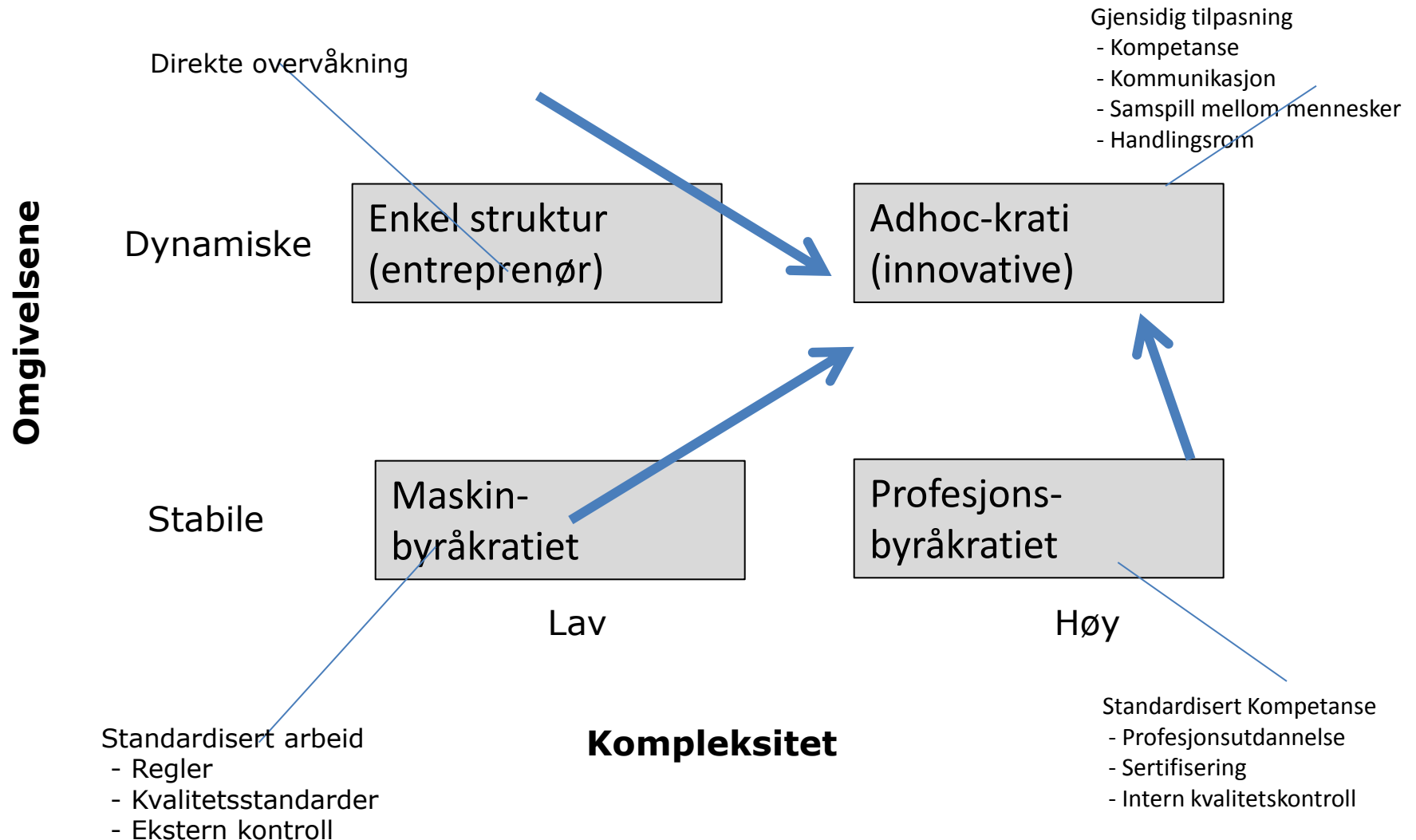
Disse kommer til uttrykk gjennom diskusjoner og forhandlinger og beslutninger som fattes når aktørene samhandler.

På den måten deltar aktørene kontinuerlig i spill preget av delvis samarbeid og delvis konfliktfylte interesser

Innholdet i spillene handler om en slags konkurranse mellom aktøren om hvilke verdier i feltet som skal verdsettes.

Spenningen mellom det byråkratiske og nyskapende

Det er en empirisk sammenheng mellom omgivelsenes dynamikk, Kompleksitet i arbeidet og koordineringsmekanismer (Mintzberg 1992)



Grunnantagelse 2 som grunnlag for lederskap

- Spenningen mellom det byråkratiske og nyskapende

Standardisering

- Rutiner
- Kvalitetskontroll
- Kompetanse

Gjensidig tilpasning og meningsbrytning

- Kommunikasjon
- Kreativitet
- Samspill
- Handlingsrom

=> Krever en sortering – målrette ressursbruken

Ledelse og kommune

Lærende organisasjon
Ledelse i det daglig og ledelse for å
skape relevans
Kunnskapsledelse
En forskningsfortelling

LEDERSKAP for å skape: praksisfellskap, lærende organisasjon OG relevans for framtiden

En mulig definisjon av lærende organisasjon

En lærende organisasjon er en organisasjon som har høy grad av bevissthet, evne, vilje og refleksjon til stadig å utvikle seg selv i ønsket retning.

Den kjennetegnes blant annet av:

- Helhetlig lederskap
- Kollektiv bevissthet om hvor en vil og hvordan man skal komme seg dit (utviklingsretning og identitet)
- Stor grad av kunnskapsdeling mellom ansatte
- Forståelse for og evne til å håndtere balansen mellom å være både "solospiller" og "medspiller" som
- Kunnskapsledelse

Verdien av praksisfellesskap...

- Nye ferdigheter, holdninger, verdier og atferd skapes og tilegnes i fellesskapet
- Det som læres blir fellesskapets "eie"
- Det som læres blir tilbake selv om enkeltpersoner forsvinner
- Men representerer også en ledelsesmessig utfordring. Hvorfor?

Definisjon av kunnskapsledelse:

- KUNNSKAPSLEDELSE ER LEDELSE AV PROSESSER FOR UTVIKLING, LAGRING, DELING, OG ANVENDELSE AV KUNNSKAP OG SOM HAR BETYDNING I DET DAGLIGE ARBEIDET OG FOR Å VÆRE RELEVANT I FRAMTIDEN SAMTIDIG
- LEDE OG SKAPE KUNNSKAP OG LÆRING

Ledelsesmessige utfordringer - kunnskapsledelse (1)

- Lite formaliserte grupper
- Vanskelig å identifisere
- Kan oppfattes som "truende"
 - Har stor makt og påvirkning
- Implisitte verdier er ofte kollektive, basert på ekspertise - ikke formelle roller

Kunnskapsledelse (2) - viktige forhold...

- Å ikke skille mellom informasjon og kunnskap
- Å se på kunnskap som en beholdning kontra en prosess - kunnskapsflyt
- Kunnskapen sitter i personen ikke i harddisken
- Å underestimere fellesskapet

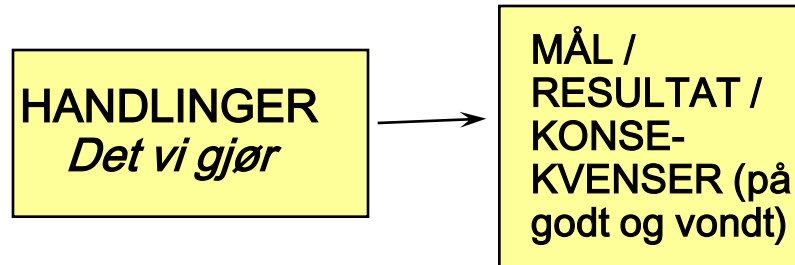
Forts.

- For lite vekt på den tause kunnskap
- Å prøve å løsrive kunnskap fra individer som tenker og handler
- Å ikke gi rom for ulike syn og diskusjoner
- Å se bakover i stedet for å se fremover
- For lite eksperimentering
- Teknologi erstatter menneskelig kontakt
- Kunnskap måles med millimetermål

Hvorfor endre og hva kan det
bety for å skape ny praksis, eller
endret praksis...

Kompleksiteten i samfunnsoppdraget
Relevans (tidsmessig riktige) for
framtiden
Forholdet mellom handlinger og mål

Sammenhengen mellom mål og det vi gjør



Har vi de riktige målene i vår kommune?

Arbeider vi på riktig måte for å nå målene?

Når vi målene?

Hva hindrer oss i å nå målene?

Sammenhengen mellom mål, det vi gjør og hva vi bygger det på

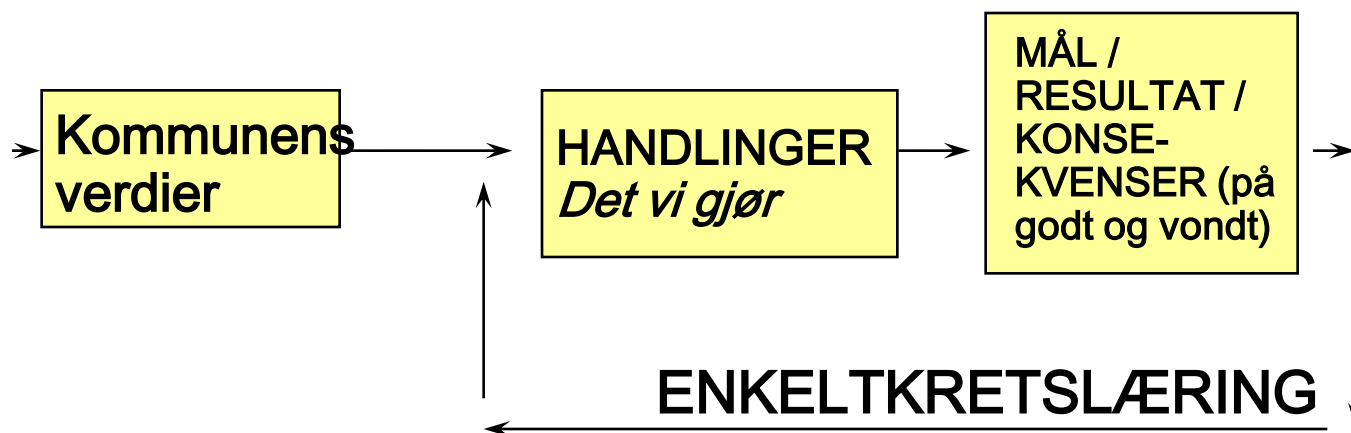


Hva styrer det vi gjør i vår kommune – egentlig?

Hvilke grunnleggende verdier, kunnskapssyn, samfunnssyn og oppfatninger dominerer i vår kommune?

Hvordan blir de utfordret gjennom utenforliggende forhold?

Enkel læring – læring som enkeltkretslæring:

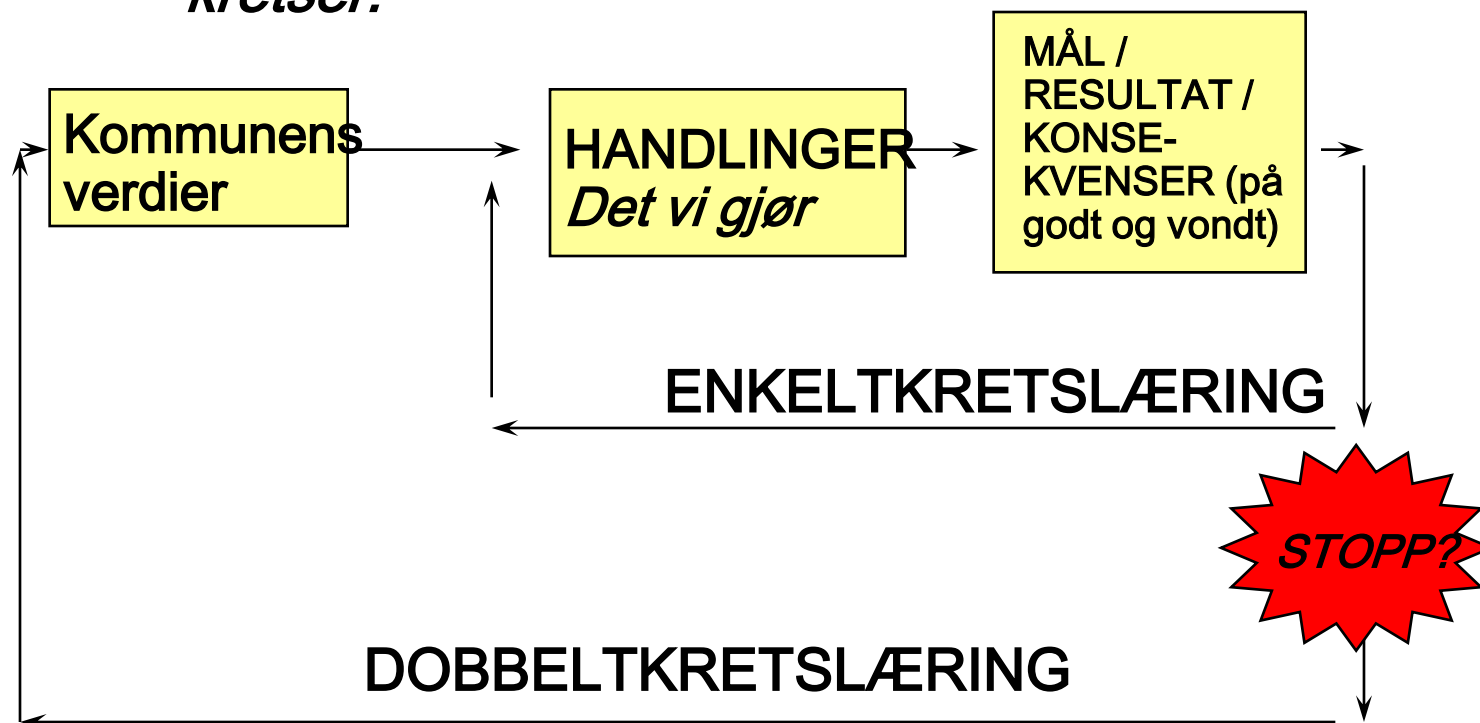


Hvordan lærer vi i vår kommune – hvordan lærer kommunen vår som fellesskap?

Er vi en lærende kommune?

Er reformen et spørsmål om enkeltkretslæring – justering / mer av det samme – eller er det noe mer som kreves?

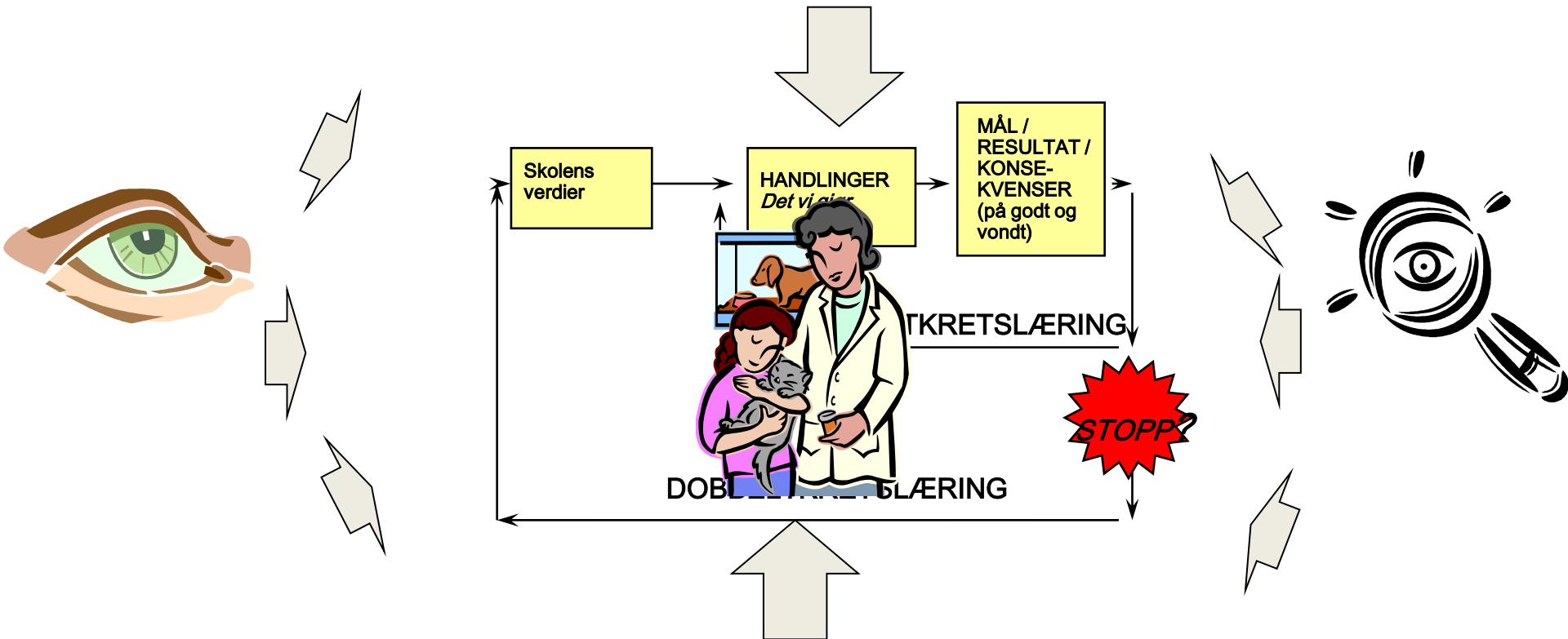
Utfordrende læring - Læring i en og to kretser:



Vil våre valg utfordre etablerte forestillinger, verdier og styrende normer i kommunen vår? I så fall, hvilke forsvarsmekanismer vil dukke opp?

Og – hva er da vår rolle som ledere?

Tilbake til den lærende organisasjon – metalæring



Når kommunen har blitt en lærende organisasjon kjennetegnes den ved at den lærer om og av hvordan den lærer –vi har evnen til å se oss selv og reflektere over hva vi gjør.

Fra Visjon og verdier, til mål og handling – hvordan gjør vi det?



Lederskap i kommunen

- kan ikke skylde på noen andre hvis vi mislykkes.

- Tenke langt...og tenke nytt...
- Tenke og utvikle sammen...
- Skap og bygg tillit... gjennom handling
- Skape og utvikle kunnskap og kompetanse i en sammenheng – møt utfordringen og skap utvikling gjennom helhetlig kompetanse -> tenk nytt...
- Vise vilje og handling for å skape interessant og utviklende arbeidsplasser
- Arbeide sammen i regionen – basert på en gjensidighet. Nyttig for alle over tid, men også basert på Raushet
- Vær modig – tørr å lykkes, og mislykkes...
- Gå i aktivt partnerskap

Lederskap i kommunen forts...

- kan ikke skyldes på noen andre hvis vi mislykkes
- Sorter på hva som er viktig i forhold til samfunnsoppdraget – gjør bevisste valg.
- Lover og forskrifter er viktig. De må oversettes – tørr å tenke selv (argumentert og gjennomsigtig)
- Usikker på hvordan ting skal håndteres: gå til samfunnsoppdraget, visjon og kommunenes/regionens verdier for å finne svar...

To valg:

- La andre ta styringen eller
- TA LEDERSKAP LOKALT OG REGIONALT

Takk for meg!

Knut Arne Hovdal

Tlf. 95 2000 51

Mail: knut.a.hovdal@hint.no

<http://hint.academia.edu/KnutArneHovdal>