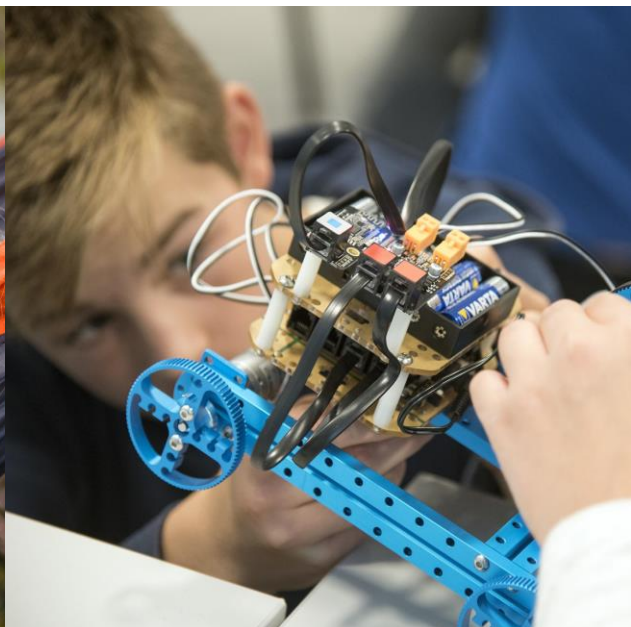




TRONDHEIM KOMMUNE

Verdibasert styring og tillit i organisasjoner

Lasse Arntsen, oppvekst- og utdanningsdirektør
3. oktober 2022



Ledelse

VS

Styring

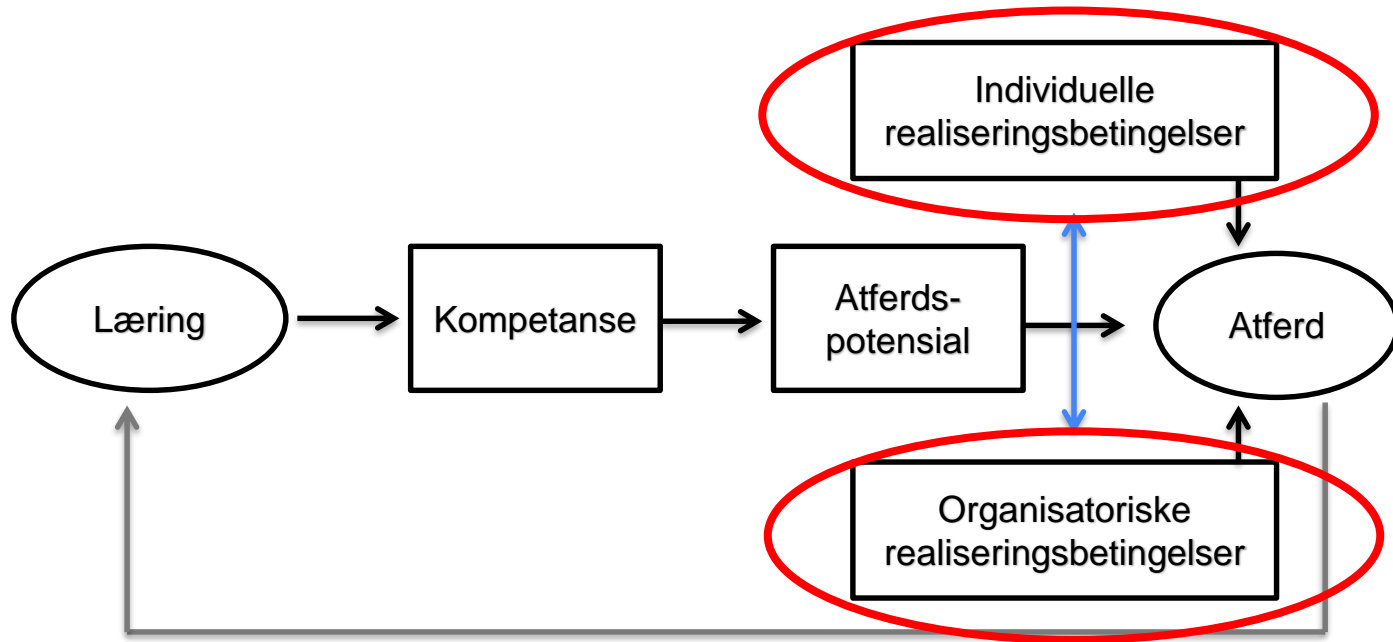
og kontroll

Ikke nødvendigvis!

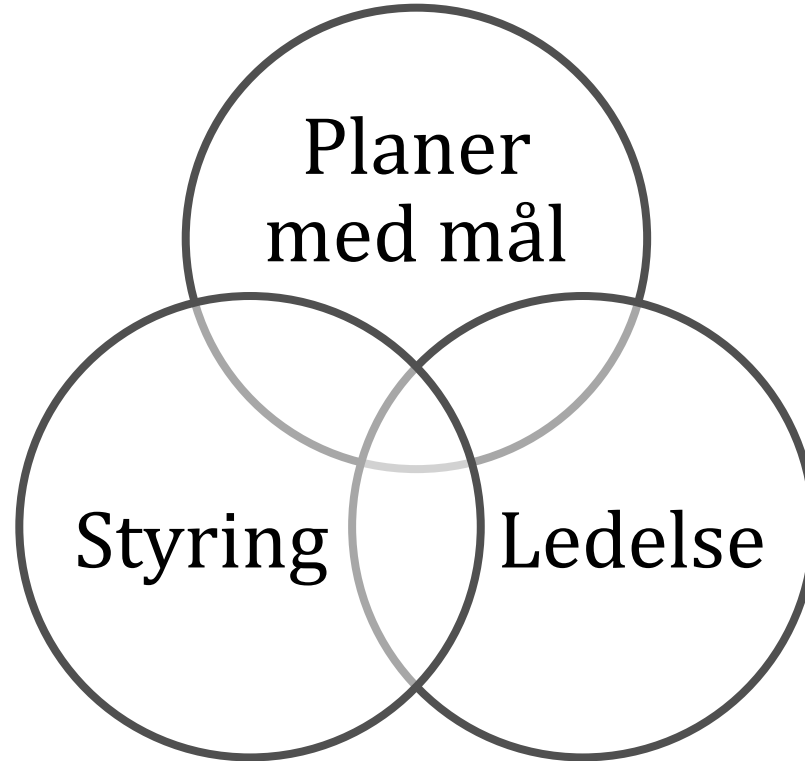
Richard Elmore,
professor på Harvard:

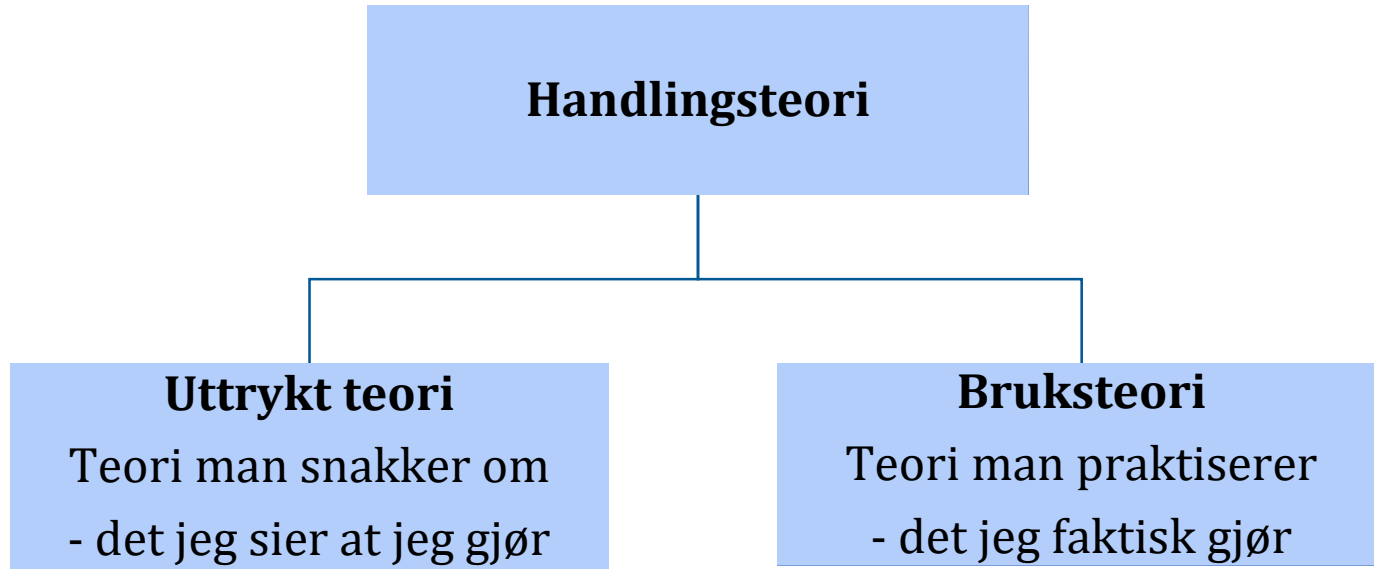
”Før du har flyttet møblene
på innsiden av hodet til den
enkelte, har du ikke endret
noe som helst!”

(Foredrag i Toronto, 2011)

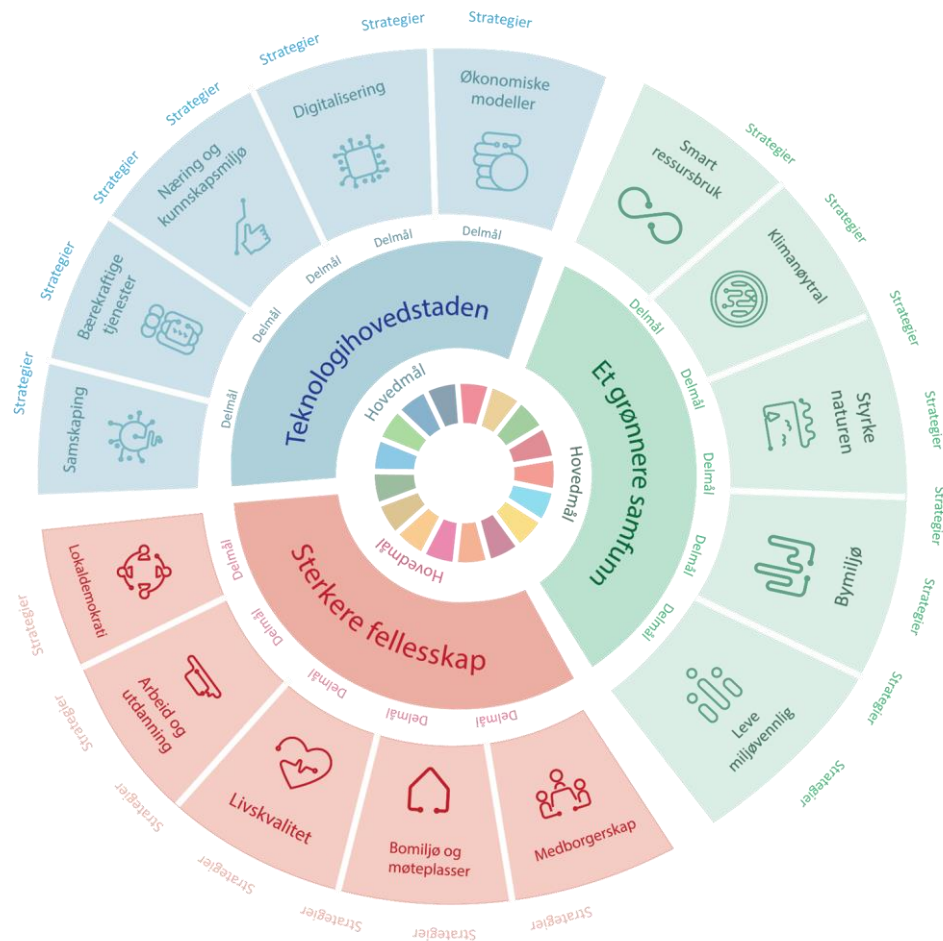


Avgjørende sammenhenger





(Argyris, 1990)



Fra politikk til handling

FNs bærekraftsmål skal være førende gjennom hele plan- og styringssystemet til Trondheim kommune:

- Fra 12-årige samfunns mål i KPS
- Kommunedelplaner
- Handlings- og økonomiplaner (4-årige)
- Til mål i enhetsavtalen med konkrete aktiviteter og tiltak i enhetene

Hva er utfordringene?

Planstrategi

Hva skal kommunen oppnå?

Kommuneplanens samfunnsdel

Hvordan skal arealene brukes?

Kommuneplanens arealdel

Hvordan skal vi jobbe for å oppnå målene?

Temaplaner og kommunedelplaner

Hva skal kommunen gjøre det neste året?

Handlings- og økonomiplaner

Hva skal enheten min bidra med?

Enhetsavtale

Hva ble resultatet for det siste året?

Årsberetning



Ny samfunnsdel: Tydelig mandat og spennende muligheter!

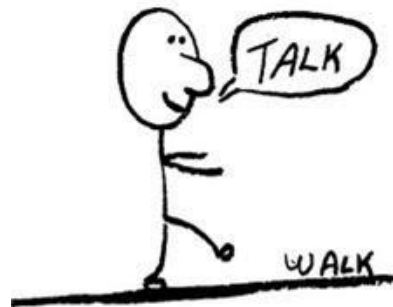
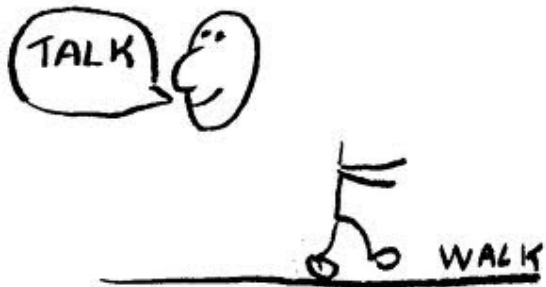
«Trondheim kommunes kjerneverdier bygger opp under en nyskapende tjeneste- og utviklingsorganisasjon. Vi er en innovativ organisasjon som utfordrer **åpent** og legger til rette for medvirkning i utvikling av kommunen. Vi handler **kompetent** og utvikler vår kompetanse i tråd med de oppgavene vi er satt til å løse. Vi er en lærende organisasjon der det er lov å tenke **modig** og vi er åpne for nye måter å gjøre ting på.»



«Vi er en lærende organisasjon der det er lov å tenke modig og vi er åpne for nye måter å gjøre ting på.»

Aktuelle konsekvenser av MODIG som verdi:

- Modigheten må konkretiseres i planhierarkiet, inkludert tjenestenes (enhetenes) årsplaner
- Styringen i seg selv må være modig, noe som blant annet innebærer gjensidig tillit og mindre grad av detaljkontroll
- Styringen, blant annet enhetsavtalene, må etterspørre tegn på modighet i praksis. Kort sagt, styre ut fra hele bredden i planverket, og etterspørre både prosess- og resultat kvalitet
- Ledere på alle nivå må invitere til individuell og kollektiv modighet, blant annet i form av innovasjon, nytenkning, utprøving, læring av suksesser og feil, mer autonomi, og selv gå foran som gode eksempler
- Støttesystemet (som HR, økonomi, IKT, kommunikasjon, fagstøtte) må bidra til at vi alle våger å være modige, i tillegg til å bistå når vi ikke har lykket
- Medarbeidere må utøve selvledelse og «våge seg utpå»
- Organisasjonens belønningssystemer, eksempelvis lønnspolitikken, må ivareta målformuleringen
- Modighet må også prege partssamarbeidet, med utgangspunkt i Hovedavtalens formålkapittel
- Dette må være forankret politisk





KOMMUNE 1.0

Kommunen bestemmer
«ovenfra-og-ned».



KOMMUNE 2.0

Brukeren bestemmer.
«Kommunen bærer deg
gjennom livet».



KOMMUNE 3.0

Vi bestemmer sammen.
«Hva skal vi få til i
fellesskap i dag?».

Styring som en avhengighets sirkel

(Anthony & Young, 2003)



Fraværende eller redusert samordning mellom de fire delene kan svekke kvaliteten på styringen.

Tre overordnede elementer i styring

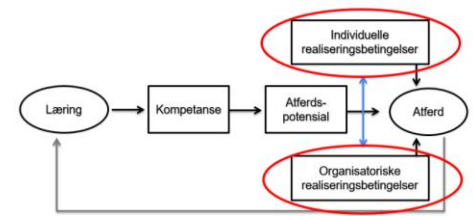


Hurdalsplattformen <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hurdalsplattformen/id2877252/>

Tillitsreform

- En av regjeringens viktigste prosjekter er en tillitsreform i offentlig sektor.
- Reformen handler om å gi de ansatte tid og tillit til å gi brukerne bedre tjenester.
- Målene i offentlig sektor skal være få, tydelige og relevante.
- Tillitsreformen i offentlig sektor skal gi tilliten, tiden og makten tilbake til de som utgjør førstelinja og ryggraden i velferdsstaten.
- Regjeringen vil gi større frihet til kommunale og regionale myndigheter, som er de viktigste tjenesteyterne.

Tillitsbegrepet



(Linda Lai, 2013)

Tillit er en psykologisk tilstand som involverer en intensjon om å akseptere sårbarhet basert på de positive forventningene til andres intensjoner eller atferd.

(Rousseau et al, 1998)

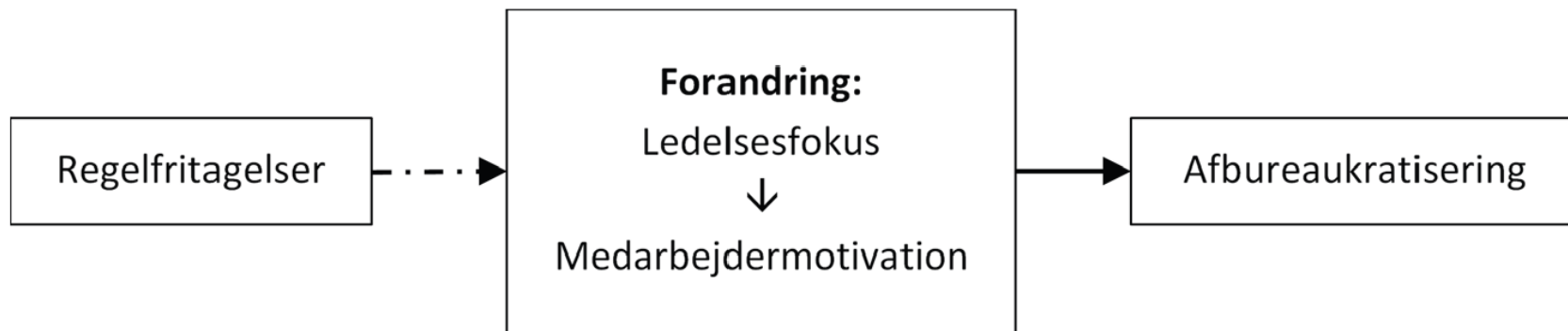


Individ

Organisasjon

Stat-Kommune

Interessant funn fra danskernes frikommuneforsøk



(Søgaard Jensen & Williams Strandby, 2022)

Det har egenverdi å bli sett og lyttet til



I've learned that people will forget what you said, people will forget what you did, but people will never forget how you made them feel.

Maya Angelou

Vi må jobbe i riktig rekkefølge!

1. Hvor vil vi? Om betydningen av felles langsiktige mål og planer.
2. På hvilken måte skal vi komme dit? Om kulturbygging, (verdibasert) ledelse, relasjoner og felles språk.
3. Hva vil gjøre det enklere for oss å nå fram? Om (verdibasert) styring, bygging av *dynamiske* strukturer, system og verktøy.
4. Hvordan vet vi om vi lykkes? Om (verdibasert) styring, analyse, evaluering og oppfølging.

Svarene på disse spørsmålene må samskapes mellom kommunenivået, enhetsledere og representanter for ansatte, og stemmen til de vi er her for må også lyttes til! Samskapingen må være basert på politiske føringer og avstemmes med politikerne underveis.

Takk for oppmerksomheten!

lasse.arntsen@trondheim.kommune.no