

# Den refleksive leder i en verden under radikal forandring

Lars Goldschmidt DI

# Disposition

- Min observationspunkt
- Forandring som grundvilkår
- Hvad skal Danmark leve af
- Nye kompetencekrav
- Nye krav til den offentlige sektor
- Refleksiv trosbekendelse
- Naturlige ledelsesopfattelser
- Refleksion og træning
- Ny Nordisk skole som ledelsesudfordring
- Sammensværgelsen

# Mit observationspunkt

- Blandet frivillig, offentlig privat baggrund
  - Ildfolket, partiarbejde
  - Energistyrelsen, Miljøstyrelsen, Arbejdsmarkedsstyrelsen
  - Mærsk Olie og Gas AS
  - Dansk Industri, Dansk Handel & Service, Foreningen af Rådgivende Ingeniører
  - Danmarks Tekniske Universitet, Copenhagen Business School
- Konkurrencekraft, kompetencebehov
- Ledelse, Lobbyisme og Kontrol som interessepræget samtale
- Skriverier:
  - Ledelse i Ledelsesfremmede Organisationer
  - Ledelse af Primadonnaer og Familiemennesker
  - Samtale der gør andre større
  - Følelsesfabrikken – Ledelse i oplevelsesøkonomien
  - Fusionsledelse i det offentlige
  - Den Refleksive Leder



# Forandring som grundvilkår

- De globale forandringsdagsordner
  - Kriseøkonomi
  - Klima
  - Urbanisering og demografi
  - Knappe ressourcer
  - Markedsbalancerne
  - Voldsom global viden- og kompetenceproduktion
- Skaber marked for nye produkter og serviceydelser og afliver de gamle
- Skaber lokale forandringsdagsordner
  - Efterspørgsel efter nye kompetencer
  - Nye krav til den offentlige sektor
  - Nye krav til de offentlige ledere

Forny eller forsvind

# Oplevet værdi i en foranderlig verden

- Vi lever af at skabe oplevet værdi for andre mennesker over hele verden i samarbejde med mennesker, der er forskellige fra os selv, i konkurrence med dygtige mennesker fra hele verden, på basis af viden fra hele verden

# Arbejdsprocesser i DK

- Lokalt forankret værdiproduktion
- Globalt flytbar værdiproduktion hvor:

$$KK = S * RB * RS / O$$

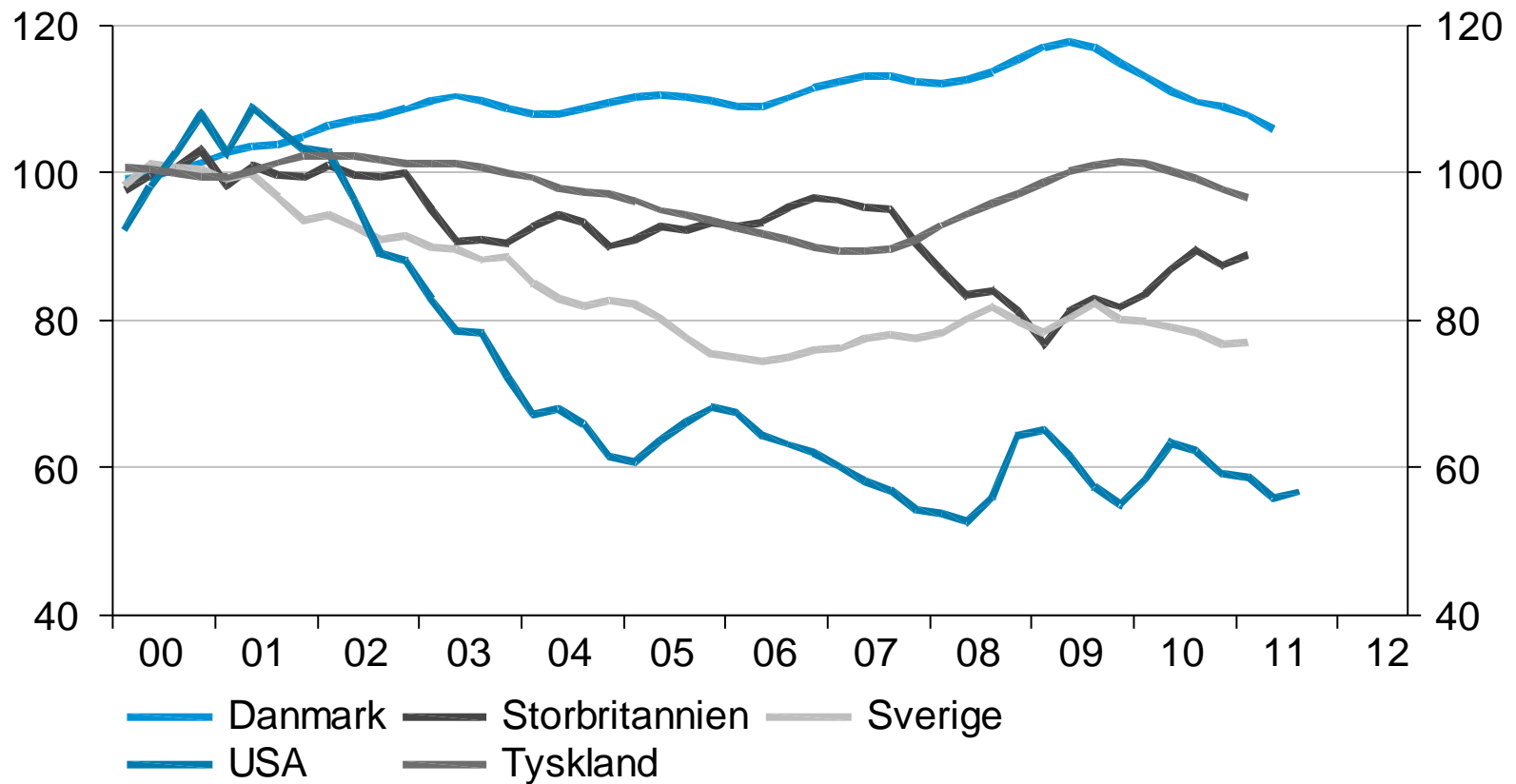
- Arbejdsprocesser der krævet tilførsel af viden:
  - Komplicerede arbejdsprocesser
  - Fornyelsesprocesser
- Sammenhængende dele af værdikæden
- Arbejdsprocesser der adresserer de store globale forandringsdagsordner og dem der kan betale
- Produkter og serviceydelser der er produceret i og leveret ud fra Danmark

# Frem mod bæredygtig vækst

- Uden vækst nulsum
- Vækst i oplevet værdi kan afkobles fra ressourceforbrug
- Miljøbeskyttelse og ressourcebevarelse forudsætter investeringer i fornyelse
- Deltagelse på arbejdsmarkedet en væsentlig forudsætning for social velfærd

## Relative enhedslønsmkostninger - Fremstilling

Trend korrigeret, indeks 2000 = 100



Kilde: OECD, Danmarks Nationalbank og DI, sidste obs. 2. kv. 2011



# At skabe oplevet værdi

- Forståelse af hvad andre der er forskellige fra dig selv kan tillægge værdi
- Mestring af de processer hvormed du skaber værdi sammen med andre der er forskellige fra dig selv
- Prioritering af at andre og deres oplevelse har betydning
- Forståelse af at en del af fagenes mening er at de kan anvendes
- Mestring af fagene i en anvendelsessammenhæng
- Løsning af opgaver der ikke er løst før
- Det hjælper ikke at metoden er rigtig hvis det resultat der ender hos den anden er forkert

# I konkurrence med andre over hele verden der er meget dygtige

- Fremragende faglighed
- Fuld udfoldelse af den enkeltes potentiale
- Flid
- Begejstring og kampgejst
- At gøre hvad der skal til ikke kun hvad man skal
- Ro i egen identitet og kompetence

# På basis af viden fra hele verden

- Voldsom produktion af ny viden
- Større produktion af vrøvl
- Verifikation af at viden er viden
- Introduktion af ny viden i rigide videnmiljøer
- Forny eller forsvind

# Høje krav og færre hænder

- Større krav end der kan opfyldes – overbestemte systemer
- Lang historik med effektiviseringer lille yderligere potentiale uden radikale nybrud
- Stærk konkurrence om medarbejdere og faldende arbejdsstyrke

# Nye krav til offentlige servicevirksomheder

- Dokumenteret kvalitet i globalt perspektiv
- Effektivitet – konkurrenceudsættelse
- Mistillid og måling
- Fornyelse/Innovation
- Individorienteret / rettighedsbaseret service
- Rammebetingelse for erhvervslivet

# Spænding mellem professioner og styring

- Vanskelig kommunikation over professionsgrænserne
- Stumpe styringsinstrumenter
  - Bevilling, måling, straf
- Mange offentlige organisationer er på vej fra et historisk udgangspunkt i det ledelsesfremmede
- Mange offentlige ledere er begrænset erfarne fra samme tradition
- Ukonstruktiv beskyttelsesadfærd

# Refleksiv trosbekendelse

- Lederens væsentligste værktøj er lederen selv
- Al viden – fordomme – om mennesker systemer og ledelse har kun begrænset gyldighedsområde
- Intet forhold af betydning for lederens opgave bør lades uobserveret og ureflekteret
- Alle aspekter af lederens adfærd i løsningen af ledelsesopgaven kan gøres til genstand for træning
- Det er i erkendelsen og håndteringen af sin egen ufuldkommenhed at den refleksive leder bliver en gyldig leder
- Ureflekteret ledelsesadfærd har alle muligheder for at være skadelig

# Alt kan trænes

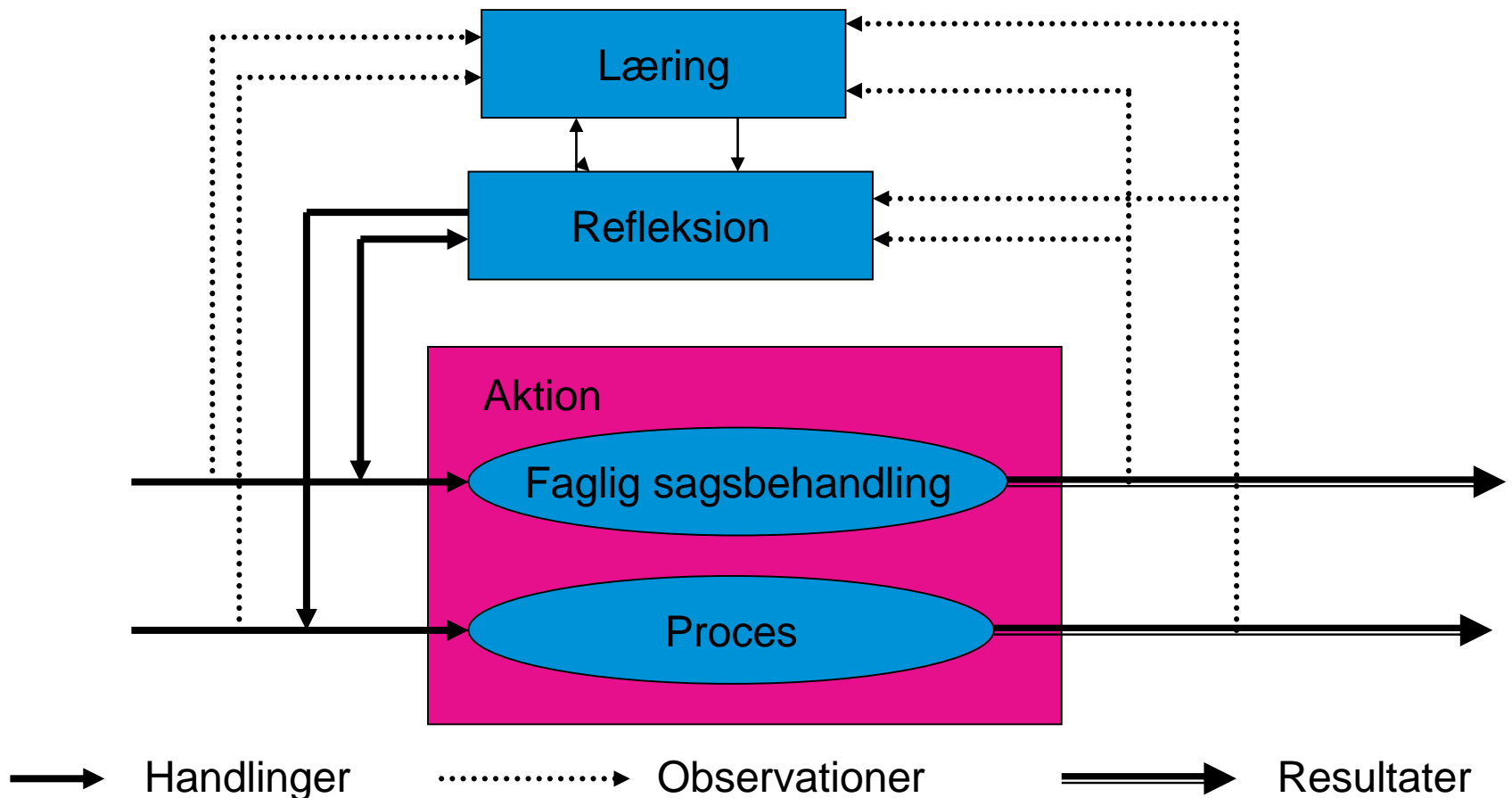
- Ordblindhed
- Fumle tumle - Fægtning
- Kampdiskussion
- Improvisation
- Følelser
- Marathon
- Ledelse



# Naturlige ledelsesopfattelser

- De andre har fordomme – jeg har viden
- Jeg ved bedre – derfor er jeg en god leder
- Min faglighed er min base
- Det handler om at træde i karakter
- Min personlighed spiller ingen rolle
- Som leder skal jeg tage styring og træffe beslutninger
- Ledelse handler om talent
- Andre mennesker motiveres (er som) jeg selv

# Refleksiv situationsbevidsthed



# Udfordring af fordomme og grundlæggende antagelser

- Uden fordomme kan man ikke orientere sig - men
- Oliepris
- God kunde i banken
- Store markeder
- Unge og gamle gamle
- Følelser er naturgivne
- Skatteministerens søn er idiot
- Medledelse er angstskabende
- Kunderne vil stadig vælte sig i mudder

# Talent

- Interesse for mennesker
  - Mod og integritet
  - Sans for talentudvikling
  - Råstyrke
- 
- Talent er potentiale
  - Træning er realisering

# Karakter

- At have karakter
  - Begejstring
  - Styring
  - Ordentlighed
- 
- At træde i karakter
  - Hvad gør man når andet ville være lettere?

# Proceskompetencer

- Læringskompetence
- Idéudvikling
- Angsthåndtering
- Begejstring
- Evne til eksemplarisk praksis – overensstemmelse mellem ord og handling.

	<b>Den ubevidst naturlige leder</b>	<b>Den refleksive leder</b>
Vaner/fordomme/naturaligheder	Ja - men ved det ikke	Ja - og bruger dem bevidst. Mange af dem er valgt ud og træned
Feedback og kritik	Ofte noget man prøver at undgå	Noget man løbende efterspørger
Følelser	Påvirker meget direkte lederens adfærd	Påvirker ledelsens refleksion
Ting man er bange for	Undgår dem	Italesætter dem
Træning	Helst ikke	Konstant
Personlighed	Påvirker hele tiden ubevidst	Bruger den bevidst
Faglighed	Svømmer i den uden at vide det	Bruger den i begrænsede sammenhænge
Beslutninger	Vil gerne tage dem selv	Ved at medarbejderne helst skal tage de fleste
Viden	Bruger den hele tiden ubevidst	Er hele tiden bevidst om, at den skal være der og at den skal udvikles, hvis den ikke er der

# ?

- Er Du procesleder eller faglig leder?
- Har du et klart billede af dig selv som leder på de 7 dimensioner
  - Fordomme
  - Viden
  - Faglighed
  - Karakter
  - Personlighed
  - Beslutningspraksis
  - Talent



# Antropologisk jobtilgang

- Observationsundersøgelse – 5 min per fokus
- Dagbog i spændende perioder - Fusioner
- Empirikortlægning
- Faglige småartikler
- PhD
- Tilknytning CVL

# Dagbogsnotat 011091MOG

- Dagsforløb
- 8.20 FSE oversættelse til dansk
- 8.40 Orientering af JGP om Dan F risikoanalyse mødet 30/9 med FB og BEB Ens
- 8.50 FSE til dansk
- 9.10 Aftale køb af OLGA med Carsten Wivel EDB afdelingen
- 10.00 FSE til dansk
- 10.30 Snak med HD, JGP om strategi i forhold til myndighedsinvolveringen i det videre arbejde med Dan F risikoanalysen og FSE arbejdet. HD og JGP er klar over at deltagelse er et krav fra Ens. De for venter at JB vil sige nej og at vi skal i krig. De beslutter at prøve at få grønt lys fra JB til en begrænset adgang for at Ens kan deltage i mødet med konsulenterne der udfører roganalysen eller færdiggørelsen af Dan F analysen. HD meddeler mig senere at JB siger klart nej. Vi skal i krig. (Jeg synes det er svært at deltage i denne krig da jeg mener vi på ilegitimt grundlag arbejder direkte imod såvel samfundets som firmaets interesser.) Vi aftaler at vi skal lave den danske udgave af FSE oplægget så færdigt som muligt for at give os mest muligt hold over det færdige resultat der kommer ud af Ens bearbejdning af retningslinierne. Vi vil også lave oplæg til den ramme der skal der skal uden om vores oplæg så det dækker hele scopet for Sikkerhedsredegørelsen som vi tror Ens vil acceptere den.
- 11.00 FSE til dansk
- 15.00 Gennemgår Jørgen Kampmands oplæg til færdiggørelse af Dan F 1991 FSE
- 15.30 Snak med jørgen om kommentarerne til den danske oversættelse og oplægget fra Jørgen Kampmand
- 16.00 Dansk FSE til skrivning
- 16.00 Skitsering af køreplan for det videre Dan F risikoanalysearbejde og FSE og Sikkerhedsredegørelsesarbejdet. Jeg laver to planer en med Ens kontakt til konsulenterne og en uden
- 17.00 Hjem

# Refleksiv udvikling

- Man *er* ikke bare en god refleksiv leder. Refleksiv ledelse er en vedvarende læreproces.

- Den refleksive leder arbejder med følgende fem faser og bestanddele:

- 1. naturlige vaner
- 2. opmærksomhed på udsnit af naturligheden
- 3. refleksion over udsnittet
- 4. træning af nye reaktioner i forhold til naturligheden
- 5. nye gennemprøvede vaner

# Træningsmål

- En måde at sin egen udvikling af sit talent på kan
- være:
  - 1. Der må ikke være ledelsesdimensioner, hvor jeg falder helt igennem.
  - 2. Alle ledelsesopgaver skal varetages. Jeg tager dem, jeg ikke kan få andre til, og så må jeg blive så god til dem, at det fungerer for organisationen.
  - 3. Jeg vil prioritere de områder, som jeg kan lide at arbejde med, og dem, hvor jeg har potentiale til at blive virkelig fremragende.

# Feedback og triangulering

- Mus og Lus
- Fremlæggelse 360 grader og andre ledelsesvurderinger
- Triangulering
- Konsulentbistand

# Tillid

- Tillid dannes i relationen mellem den enkelte og arbejdspladsens øvrige aktører, - ledelse og kolleger og forekommer som **gensidige positive forventninger om, at den anden part handler med forståelse for ens egne synspunkter og behov** (Arbejds miljørådet)
- Begrundet tillid
  - Værdi- og målfællesskab
  - Viden om kompetencer og ressourcer hos modparten
  - Erfaringer med handlinger hvor svigt havde været lettere
- Tillid i ledelse bør være begrundet

# Tillid mellem fagprofessionelle

- Fagprofessionelle er medarbejdere med en dyb faglig indsigt - som oftest erhvervet gennem længere videregående uddannelse. (Videnmedarbejdere)
- Eget sprog og normer for sandhed, kvalitet og værdi
- Egen tavs viden
- Identitet og selvopfattelse tæt knyttet til professionen

# Ingeniører og ingeniørarbejde

- Ingeniørerne er professionelle teknologer med fælles:
  - Uddannelsesbaggrund: Civil- eller diplomingeniør
  - Sprog: Matematisk teknisk
  - Sandhedskriterium: Hvis det virker, er det sandt
  - Erkendeinteresse: Beherskelse
  - Heltebillede: Den miskendte men sejrende nørd
- Ingeniørarbejdet ligger i krydsfeltet mellem de fysiske og sociale virkeligheder
- De store reale risici, der findes i spektret af virkeligheder, betinger, at ingeniørerne er fagligt tryghedssøgende
- Handle – Tænke - Tale



# Humanisten som fagprofessionel

- Uddannelse: Kandidat fra humaniora på et universitet
- Sprog: Humant orienteret emotionelt billeddannende
- Sandhedskriterium: Hvis det er gyldigt for mig/mange, er det sandt
- Erkendeinteresse: Forståelse
- Heltebillede: SAK, feltantropologen
- Tale – Tænke - Handle

# Læger som fagprofessionelle

- Lægerne er professionelle med fælles:
  - Uddannelsesbaggrund: Cand. Med. + speciale
  - Sprog: Naturvidenskabelig lægejargon
  - Sandhedskriterium: Empirisk evidens for hypoteser og erfaret helbredelse.  $PDV < 0.05$
  - Erkendeinteresse: Helbredelse
  - Etik: Pligtetik
  - Heltebillede: Omnipotent inden for forskning og behandling - nobelprisen
- Lægegerningen ligger i krydsfeltet mellem de fysiske og psykiske virkeligheder
- De store reale risici, der findes i spektret af virkeligheder, betinger, at lægerne er fagligt tryghedssøgende

# Sygeplejersker som professionelle

- Sygeplejerskerne er professionelle med fælles:
  - Uddannelsesbaggrund: Sygepleje bachelor
  - Sprog: Humanistisk. Gruppeorienterede
  - Sandhedskriterium: Hvis det er oplevet, er det sandt - empiri
  - Erkendeinteresse: Omsorg
  - Etik: Pligtetik
  - Heltebillede: Den professionelle magtfulde mor (ikke Fl. N.)
- Sygeplejen ligger i krydsfeltet mellem de fysiske, psykologiske og sociale virkeligheder

# Tillid til professionelle

- Kan man forvente at en socialrådgiver vil stramme arbejdsmarkedspolitikken?
- Kan man forvente at en folkeskolelærer vil samarbejde med en socialpædagog?
- Hvordan spiller embedsmandsidentitet sammen med professionsidentitet?

# Hvad er Ny Nordisk Skole

- En tillidserklæring til de professionelle og alle andre interessenter i 0 – 18 års perspektivet
- En opfordring til at tage udviklingen af institutioner og arbejde i egne hænder
- Et opråb om nødvendighed
- Et tilbud om en fælles referenceramme
- 350 institutioner har tilkendegivet at de vil være med

# Skandalen

- 15 – 17% funktionelle analfabeter efter 9.
- Mange af de øvrige kunne være nået meget længere
- Liden eller ingen anvendelsesorientering af fagene
- Lav prestige af de professionelle og deres arbejde
- Utallige regelændringer med lille virkning

# Det er muligt

- Der er megen viden der ikke bruges
- Der er erfaringer med at ændre institutioner gennem vækkelse i Danmark og internationalt
- Det er mange meget gode eksempler i Danmark på at ideerne i NNS kan realiseres i praksis

# Det kan kun gøres af de professionelle i ”frontlijien”

- Kvaliteten skabes i mødet med de unge
- De professionelle kan meget men har potentiale der ikke udnyttes
- Det er fællesskabet der kan bryde med en fastholdende praksis
- Lovgivning/reformer kommer til kort hvis de professionelle er civilt ulydige/tilbageholdende med deres begejstring



# Målene for Ny Nordisk Skole

- 1. Udfordre alle børn og unge, så de bliver så dygtige, de kan.
- 2. Mindske betydningen af social baggrund i forhold til faglige resultater.
- 3. Styrke tilliden til dagtilbud og uddannelser med respekt for professionel viden og praksis.

# Manifest

1. Udtrykke respekt for den enkelte og for fællesskabet byggende på det bedste fra den nordiske uddannelsestradition og pædagogiske praksis med inspiration fra resten af verden.
5. Tage udgangspunkt i, at faglighed omfatter mestring af de enkelte faglige discipliner, evnen til at kombinere fagene, samt sociale, personlige og motoriske kompetencer
8. Udvikle rum og læringsmiljø, der bygger på og udstråler omtanke og faglig ambition, giver plads til leg og inspirerer til læring ved at overskride den organisatoriske, fysiske og faglige ramme.

# Dogmer for NNS

- 1. Vi kan selv, og vi skal selv: Handling frem for ord.
- 2. Vi vil være ambitiøse: Vi vil sætte krævende mål og bruge dem. Alle børn og unge skal mødes med udfordringer, så de kan lære mest muligt, uanset forudsætninger.
- 3. Vi vil være metodisk velbegrundede og lægge vores pædagogiske praksis og undervisningen på bordet.
- 4. Vi vil være systematisk undersøgende og åbne for forandring: Vi vil være nysgerrige, opsøgende, innovative og risikovillige for at realisere den enkeltes potentiale. For at ændre verden må vi opdage, at noget kan være anderledes og være villige til at ændre måden, vi arbejder på.

# Dogmer NNS

- 5. Vi vil fortælle verden om vores mål, metoder og resultater. Vi vil involvere omverdenen, forældre, børn og unge i vores arbejde ved at lægge det frem.
- 6. Vi vil være engagerede, dedikerede og vedholdende. Vi vil arbejde for at gøre hinanden bedre.
- 7. Vi vil bedrive tydelig ledelse og medledelse med fokus på undervisningen og den pædagogiske praksis.
- 8. Vores eget dogme.

# Organisering

- Den enkelte institution skal tilslutte sig mål, manifest og dogmer
- Skandale og forandringsbehov defineres lokalt
- 85% af medarbejderne skal være for
- Samarbejde mellem minimum 3 institutioner , der ikke alle må være af samme institutionstype
- Kommunen og bestyrelsen skal bakke op
  
- 350 institutioner har meldt sig per 20/11

# MØNT – Forandringsforudsætninger

- Mulig
- Ønskværdig
- Nødvendig
- Troværdig

# MØNT i NNS perspektiv

- Mulig – Vi kan se fremragende institutioner  
Der findes viden der indikerer at noget kan gøres bedre
- Ønskværdig – for mange nederlag for få sejre for lidt arbejdsglæde. Der er også plads til dig som lærer og barn
- Nødvendig – Der vil ikke være arbejde til de ukvalificerede
- Troværdighed – Det skabes i processen

# Ansats til turguide

- Sammensværgelsen
- Rejseplanen
- Genopdagelse af ressourcerne
- Positiv afsked med det der forlades
- De første forandringer
- Store begivenheder
- Krisehåndtering
- Hvad er NNS hos os
- Kortlægning af interessenter – hvem skal være med – Snebold eller lavine
- Hvordan kan man se det går fremad.
- Hvem gør hvad ved det der ikke virker



# Sammensværgelsen

- Hvem er kernegruppen
- Hvor skal vi hen, hvad er NNS for os
- Hvem skal bringes med på vognen
- Hvad lover vi hinanden om arbejdsformen
- Hvordan beslutter vi
- Det er alvor fordi det er vigtigt, men det skal også være sjovt