

# REFLEXion – Kunsten at tænke højt sammen

Den offentlige sektor er under pres, og meget af den tid, der bruges i dagligdagen, anvendes til at løse driften. Sjældent er der tilstrækkelig tid til at løfte blikket og få talt med sin ledergruppe om det, der er vigtigt.

Mange skoleledere er samtidig presset på tid og fravælger derfor ofte deres egen udvikling. Andre har afsluttet en diplom- eller masteruddannelse og har nu lyst til at hente inspiration til deres ledelsesarbejde på en anden måde.

**Konsulenthuset Pluss har udviklet et anderledes lederudviklingsprogram, som på samme tid sikrer udvikling af ledere og dialog om det, der er vigtigt for organisationen. Dette kalder vi for REFLEXion:**

- ➔ Et forum, hvor tanker og ideer om praksis opstår og omsættes til strategier
- ➔ En indføring i systemisk teori gennem praksis
- ➔ En rum for læring, hvor metoder og indhold kan tages med hjem og anvendes direkte i hverdagen.

Temaer:

- ➔ At distancere sig fra organisationen og se på den udefra
- ➔ At tage skridtene mod jeres strategiske sondringer
- ➔ Strategiimplementering med dialogen som et vigtigt ledelsesredskab

REFLEXion er et anderledes lederudviklingsprogram, hvor den enkelte leder, den lokale ledergruppe og hele den samlede skoleledergruppe sammen med chefen i kommunen er på lederudvikling på samme tid, mens der foregår organisatoriske samtaler, som bidrager til vigtige strategiske dialoger og strategiske valg.

Når man deltager i REFLEXion, er der ingen forberedelse før eller efter samlingerne. "Lektierne" i perioden fra vi skilles, til vi mødes igen, bestemmes alene af den enkelte, den lokale ledergruppe eller den samlede lederkreds. For os er det dog et succeskriterium, hvis deltagerne ikke kan lade være med at anvende den viden og de metoder, de har erhvervet sammen med os og forløbenes andre deltagere. Vi kan altid henvise til relevant litteratur, hvis det ønskes.

Der er grundige tanker bag konceptet REFLEXion. Gennem mødet med mere end 500 ledere på alle niveauer i offentligt og privat regi, har vi udvalgt de metoder, som gav dem mest mening, når de skulle udvikle deres organisationer.

Nu har vi designet programmet specifikt til skoleledelser på en måde, som gør det meget prisvenligt, uden at det går ud over niveauet. Det kan vi gøre ved at designe forløbet for alle skoleledelser i kommunen på hold med op til 24

ledere ad gangen.

Gennem grundig facilitering og anvendelse af metoder hentet fra den systemiske teori forstyrres deltagerne, så der opstår nye mulighedsfelter i forhold til det, der bøvler i hverdagen.

Omfang og indhold:

REFLEXion består af et forløb med to samlinger af en dags varighed og en samling over to dage, som tilsammen gennemføres over et halvt års tid.

På alle samlingerne vil der blive arbejdet med forskellige temaer på tre forskellige niveauer:

- ➔ **Praksisniveau:** Hverdagsledelse i forhold til samlingens tema
- ➔ **Personligt niveau:** Det personlige lederskab sat i forhold til temaet
- ➔ **Processuelt niveau:** Forandringsledelse på baggrund af anvendte proceselementer

Temaerne på de tre samlinger er dynamiske og knyttes direkte sammen med den hverdagspraksis, lederne og/eller chefen for området bringer med ind i REFLEXion – vi designer altså programmet sammen indenfor temaernes afgrænsninger. Sådan bliver dagens indhold knyttet sammen med hverdagens praksis.

# 1 Samling 1

At distancere sig fra organisationen for en stund og se på den udefra

Ledere på skoleområdet står midt i et stort ledelsesmæssigt pres, som kalder på nye blikke, hvis en række nuværende og kommende udfordringer skal kunne løses.

Meget ledelsestid på folkeskoleområdet anvendes på driftsopgaver og der er sjældent tid til de vigtige strategiske dialoger.

#### På samlingen vil vi bl.a. arbejde med spørgsmålene:

- ⇒ Hvilke arbejdsområder har vi selv indflydelse på? Hvilke ting kan vi ændre? Hvilke kan vi undlade at gøre?
- ⇒ Hvilke arbejdsområder løser vi med andre? Hvem skal inviteres med for at ændre noget her?
- ⇒ Hvilke ting må vi leve med? Hvordan kan vi organisere os anderledes, så vi bliver mere effektive? Hvordan kan organisationens bevidsthedsniveauer øges, så opgaverne løses udenfor ledelsesrummet?

**Samlingens processuelle input** vil tage udgangspunkt i Maturanas domæneteorier understøttet af en række faciliteringsværktøjer.

# 2 Samling 2

At tage skridtene mod jeres strategiske sondringer

I en tid med øget kompleksitet og mere og mere decentralt styrede organisationer stilles der ændrede krav til ledelse, herunder strategisk ledelse. Strategi handler i denne sammenhæng både om at træffe de rigtige valg blandt mange valg, men også om at kunne tage højde for faktorer, som kan virke hindrende for at føre strategien ud i livet.

#### På samlingen vil vi bl.a. arbejde med spørgsmålene:

- Hvordan skal strategi forstås ude på skolerne i en tid med stor kompleksitet og foranderlighed?
- Hvilke elementer fra teorien vil være gavnlige, når der skal arbejdes med implementeringen af strategiske tiltag?
- Hvor strategisk arbejder du i dag? Hvordan skal det være i fremtiden? Hvad skal der til for at nå dertil?
- Hvilke af fundene fra den første samling skal indgå som strategiske nedslagspunkter?
- Hvilke ting kan være bremsende for en efterfølgende effektiv implementering af strategien?

**Samlingens processuelle input** vil berøre Gregory Bateson tanker om kontekst samt arbejde med en række af nye faciliteringsværktøjer. John Kotters 8 trin for forandringsprocesser vil ligeledes indgå.

# 3 Samling 3

At strategiimplementere med dialogen som et vigtigt ledelsesredskab

Det er en forudsætning, at medarbejderne går fuldt og helt ind for, at "organisation skal gøre det bedst muligt". Derfor må vejen, der lægges for udviklingen, genspejle de antagelser, medarbejderne gør sig om deres fagområde. Som regel kræver det en betydelig indsats for at få ændret disse antagelser, og det er meget af den indsats, der må gøres ved en strategiimplementering – for ikke at sige det hele.

#### På samlingen vil vi bl.a. arbejde med spørgsmålene:

- ⇒ Hvordan kan dialogen anvendes til at ændre antagelser?
- ⇒ Hvornår er det medarbejdernes kvalifikationer, og hvornår er det deres accept af et udviklingstiltag, som hindrer de ønskede effekter?
- ⇒ Hvordan skabes der effektive mødearealer, som understøtter ønskede udviklingstiltag?
- ⇒ Hvornår er det dine egne antagelser, som bremser din egen, din skoles eller hele kommunens udviklingsvej?
- ⇒ Hvilke forcer har du, som kan fremme udviklingstiltag?

**Samlingens processuelle input** vil berøre udvikling gennem dialog med udgangspunkt i Karl Tomms spørgsmålstyper samt teorien om anerkendende ledelse.

# Pris

Prisen for deltagelse er 60.000 kr. for de første 14 deltagere og 92.000 kr., når antallet af deltagere ligger mellem 15 og 24 deltagere. Ved mere end 24 deltagere vil der være to konsulenter på opgaven – begge med konsulenterfaring fra skoleområdet.

I tillæg kommer omkostninger til ophold, kost og logi, hvilket foretages af kommunen. Rammerne for opholdet er et stort mødelokale med god vægplads, hvor alle deltagere kan være, samt et antal mindre lokaler.

# Lidt om konsulenten

Flemming Ellingsen har et solidt kendskab til skoleområdet gennem sit arbejde som lærer, skoleleder og skolechef. I en vekselvirkning med dette har han i perioder på samlet 11 år været ansat i konsulentbranchen, hvor han har løst opgaver inden for ledelses-, organisations- og strateg udvikling samt strategiimplementering i skandinaviske kommuner og internationale virksomheder.

Flemming har desuden coachet mere end 100 ledere på alle organisatoriske niveauer. Herudover har han varetaget rekrutteringsopgaver.

Han har undervist på Attractor/Rambølls projektleder- og coachuddannelse.



**Flemming Ellingsen**  
Chefkonsulent

**E:** [fe@pluss.dk](mailto:fe@pluss.dk)

**M:** 6154 3553