KIOL
EXECUTIVE
SIDEN 1982

Udvikling af offentlig topledelse gennem mere end 40 år

KURSUS I OFFENTLIG LEDELSE FOR LEDERE PÅ HØJT NIVEAU

Indhold

Introduktion 3

Præsentation af programlederne 4

Historien 5

Sådan arbejder vi 6

Ledelse og læring 10

Nye veje i offentlig ledelse 14

Praktiske informationer 15

Introduktion

KIOL har siden 1982 været et kursusforløb og et fællesskab, der har udviklet ledelsen af vores offentlige velfærd i Danmark.

Hvert år har topchefer fra kommuner, regioner og staten deltaget og udforsket, hvordan vores offentlige organisationer kan udvikles gennem en dybere forståelse af hvilke organisatoriske forandringer, der er nødvendige, og hvorfor de er så udfordrende.

Baseret på over 40 års erfaringer med topchefer fokuserer KIOL på, hvordan vi kan lære at se og forstå disse dynamikker, som både handler om ledelse, identitet, magt og etik.

I en verden, der har brug for ansvarligt lederskab, er det første skridt at blive bevidst om, hvordan vi agerer i vores ledelsesrolle: Hvad er vigtigt for os? Hvorfor er dette vigtigt? Hvad gør det ved andre mennesker? Kort sagt: Hvad vil jeg med mit lederskab?

KIOL handler om dannelse, refleksion over egen ledelsespraksis, skabelse af fællesskaber og netværk med andre topchefer samt fokus på praksis og erfaringsdeling. I alle årene har topchefer søgt KIOL, fordi vi stiller skarpt på det personlige lederskab, skaber netværk for offentlige topchefer og konstant finder nye veje i offentlig ledelse.

Præsentation af programlederne

Rikke Horup Sørensen



Rikke er programleder på KIOL Executive og lektor ved Københavns Professionshøjskole. Hun er uddannet cand.merc. HRM fra Copenhagen Business School og ph.d. fra Doctor of Management-programmet ved University of Hertfordshire.

Hendes ekspertfelt er ledelse og læring i udviklingen af den offentlige sektor med fokus på lederes identitetsudvikling. Særligt fokus på frihed, tillid, samarbejde på tværs, social kapital, forandringsledelse og kulturudvikling.



Sune Bjørn Larsen

Sune er programleder på KIOL Executive og uddannet cand.psyk.aut. fra Københavns Universitet samt ph.d. fra Doctor of Management-programmet ved University of Hertfordshire.

Hans ekspertfelt er organisationspsykologi, ledelse og kompleksitet, præstationspres på ledere og medarbejdere, og de udfordringer, der opstår, når mennesker arbejder sammen i organisationer under konstant forandring. Sune har også personlig erfaring som offentlig topchef igennem en årrække.

Historien

KIOL har eksisteret i mere end 40 år. Dette har givet os anledning til at reflektere over ledelsesudfordringer og de tilhørende dilemmaer for offentlige topchefer dengang og nu.

KIOL (forkortelse for "Kursus i Offentlig Ledelse") har netop haft håndteringen af disse udfordringer som det centrale omdrejningspunkt siden sin begyndelse.

Det daværende Personalestyrelsen nedsatte i samarbejde med KL og Danmarks Forvaltningshøjskole en arbejdsgruppe, fordi de så et behov for at kvalificere og uddanne offentlig ledelse. Arbejdsgruppen fremhævede flere af de aktuelle udfordringer som offentlig ledelse stod over for på dette tidspunkt. Problemerne spændte fra det voksende ressourceforbrug i den offentlige sektor til optimal udnyttelse af den moderne teknologi samt håndtering af den stigende kompleksitet i de offentlige organisationer. Den mest karakteristiske tilbagemelding fra deltagerne på de første års kurser var behovet for – og ønsket om – at få mulighed for at drøfte aktuelle problemer og udviklingsperspektiver i de deltagende lederes praksis og daglige arbejde.

Da KIOL i 1982 så dagens lys som Danmarks første offentlige lederuddannelse, var det netop med disse formål i en ramme, hvor de offentlige topchefer fra stat, regioner og kommuner kunne få viden om offentlig udvikling, arbejde med deres personlige lederskab og skabe netværk til støtte, sparring og udvikling.

I dagens Danmark står offentlige topledere overfor en række udfordringer, der minder bemærkelsesværdigt om datidens udfordringer. Der er fortsat vedvarende fokus på et effektivt ressourceforbrug, en økonomi i balance, udviklingen af bæredygtige og tværprofessionelle organiseringer samt håndtering af arbejdspres og øget hastighed. Dertil er tilkommet behov for konkrete tiltag omkring klima og rekrutteringsudfordringer, som eksempler på de væsentlige udfordringer de offentlige topledere i dag har behov for input til og sparring på.

KIOL er naturligvis løbende blevet tilpasset siden 1982. Men det særlige forum til at reflektere over den ledelsesmæssige opgave – og de paradokser og dilemmaer, der følger med at være offentlig topchef – er fortsat omdrejningspunktet for forløbet, og det de deltagende ledere fremhæver som deres helt store ønske og behov.

Sådan arbejder vi

På KIOL tager vi udgangspunkt i en grundlæggende overbevisning: Lederskab udvikles gennem refleksiv praksis og fælles udforskning.

På KIOL tager vi udgangspunkt i en grundlæggende overbevisning: Lederskab udvikles gennem refleksiv praksis og fælles udforskning. Vejen ind i programmet begynder med din egen fortælling – et personligt narrativ, der belyser din rejse ind i ledelse og de spørgsmål, der optager dig. Dette narrativ er fundamentet for en individuel samtale, hvor vi sammen fokuserer på det, du gerne vil arbejde med og udvikle i din ledelse.

KIOL er ikke et traditionelt uddannelsesprogram, men snarere et forpligtende fællesskab af ledere – et *community of inquiry* – der sammen udforsker kompleksiteten i offentlig ledelsespraksis. Vi engagerer os i hinandens ledelsesudfordringer – og både giver og modtager perspektiver, der udvider vores forståelse.

Vi arbejder med en særlig opmærksomhed på de *breakdowns*, der opstår i vores ledelse. Det er øjeblikke, hvor vi er forvirrede, usikre og undrende. Dér, hvor vi ikke altid lykkes med ledelsesopgaven. For det er netop i de øjeblikke, at muligheden for ny læring og indsigt opstår.

Det er væsentligt nemmere sagt end gjort, da dette kræver en refleksiv tilgang til egen praksis og til egen identitet som leder. Derfor ligger det refleksive arbejde i hjertet af KIOL. Vi hylder kritisk tænkning, der udfordrer selve måden, vi tænker på. Så når vi laver planer og strategier i vores egen praksis, stiller vi spørgsmål til dette på KIOL: Hvorfor gør vi dette? Virker det? Hvem virker det for? Hvad får vi selv ud af det? Hvordan kan vi også gøre dette på andre måder?

Alt dette kræver både mod, ærlighed og villighed til at udlevere sig selv og udforske, hvad vi som ledere er indviklet i. Vi tror ikke på, at der findes én sandhed eller ét koncept, der kan favne offentlig topledelse. I stedet kigger vi sammen nysgerrigt på, hvad vi laver, hvorfor vi gør dette, og hvad dette fortæller om os selv og vores lederskab.

På KIOL skaber vi et rum med en helt særlig kvalitet: Her har vi ikke travlt. Vi træffer ikke beslutninger. Vi behøver ikke blive enige. I stedet taler vi nysgerrigt sammen om noget væsentligt – vi spørger for at blive klogere.

Vi benytter aktuelle nationale og internationale eksperter, forskere og praktikere, ligesom programlederne selv



bidrager som aktive eksperter på hver deres områder. Gennem oplæggene, procesfacilitering, refleksioner i plenum og i mindre grupper, logbogsskrivning og konkrete handlinger mellem sessioner, opbygger vi gradvist en dybere forståelse af vores egen ledelsespraksis.

KIOL er tilpasset tiden og deltagerne, så vi får fokus på aktuelle problemstillinger, og hvordan vi kan gribe dem an som ledere. Kernen forbliver den samme: Det handler om at få øje på sig selv – og dette kan kun gøres sammen med andre. KIOL er som en spejlsal, hvor refleksionen fra andre giver os mulighed for at se os selv. Alle i gruppen er derfor nødvendige, alle har meget at byde på, og alle fungerer som "aktive spejle" for hinanden.
I dette særlige fællesskab tager vi vores erfaringer alvorligt og bruger os selv som instrument i udforskningen. Gennem aktionsforskning og narrativ praksis skaber vi sammen en dybere forståelse af lederskab – ikke som abstrakt teori, men som levende praksis i konstant udvikling.

Jeg valgte KIOL, fordi jeg ærlig talt havde brug for et los i røven. Jeg er egentlig sådan en 'ærke-djøffer' med fokus på styring, analyse, resultater og målsætninger. Det har tjent mig rigtigt godt. Men jeg havde også en oplevelse af at have nået et ledelsesmæssigt niveau, hvor jeg havde behov for at blive udfordret på nogle andre ting.

KIOL kan beskrives som et akvarium fuld af offentlige topledere med forskellige jobs, holdninger og temaer. I akvariet er vi åbne og ærlige, sparrer med hinanden, og vi fortæller, hvad vi ser. Det er ekstremt værdifuldt.

Et råd fra mig til en fremtidig KIOL-deltager vil være, at du i høj grad selv er med til at skabe forløbet. Jo mere du investerer, jo mere får du med dig. Det er en kæmpe gave – men også en forpligtelse.

Laura Togsverd-Madum
Chef for Gentofte Ejendomme







Ledelse og læring

Vi forstår organisationer ud fra metaforen om sort sol — som myriader af dagligdags mikrointeraktion mellem mennesker.

KIOL bygger på et interdisciplinært perspektiv på såvel ledelse som på læreprocesser. Vi forstår organisationer ud fra metaforen om sort sol: som myriader af dagligdags mikrointeraktion mellem mennesker. En organisation er altid i bevægelse, som formes af hverdagens praksis for såvel ledere som medarbejdere. På KIOL undersøger vi netop disse bevægelser – både de mere overordnede samfundsmæssige og den lokale udvikling i deltagernes egne organisationer.

Det interdisciplinære perspektiv bringes i anvendelse, når vi løbende søger indblik i forskellige temaer og perspektiver på den kompleksitet, der udspiller sig i det organisatoriske hverdagsliv. Det betyder også, at vi løbende inviterer forskellige gæsteforelæsere ind for at dele viden, erfaringer og indsigter omkring netop de temaer, som viser sig aktuelle for det pågældende hold. Vi arbejder praksisnært og erfaringsbaseret. Deltagelse på KIOL kræver derfor, at man stiller sig selv til rådighed – både for egen læring og for andres.

Deltagerne inviteres på KIOL ind i et refleksivt rum, hvor vi udfordrer og udvikler forståelsen af os selv som mennesker og ledere. Som sådan bliver gruppen en form for eksperimentarium, hvor den enkelte leder i sin interaktion med de øvrige deltagere kan opnå personlige indsigter og muligvis udvikle og agere anderledes i sit lederskab.

På KIOL er vi særligt opmærksomme på magt og etik i offentlig ledelse. Magt handler nemlig ikke kun om stjerner på skuldrene. Det handler også om positionering og privilegier – og fordrer særlig opmærksomhed på, hvordan denne magt forvaltes. Det kræver refleksivitet og hjælp fra andre, som vi stoler på. Men at tænke over, hvordan vi normalt er ledere for andre, er ikke nemt, fordi vores sociale vaner ofte udvikler sig, uden vi lægger mærke til det. Vores opvækst og erfaringer former både vores krop og sind. Dette hjælper deltagerne hinanden med, og derfor bliver tilliden i forløbet afgørende.

KIOL blev relevant for mig, fordi jeg efter en del år som leder havde brug for tid og rum til at reflektere over min egen måde at være chef på. Jeg oplevede, at jeg kørte lidt i samme rille. Det, jeg kan i dag – og som jeg ikke kunne før KIOL – er, at jeg nu kan stille skarpt på, om jeg gentager mig selv, og at jeg hele tiden skal huske at få nogle andre syn og vinkler på min egen selvforståelse.

Mit råd til kommende deltagere er at gå ind i KIOL med et åbent sind – og lad dig rive med. På mit hold reagerede vi meget forskelligt på det, vi lavede. Men det er sundt og meget nyttigt at opdage, at vi er meget forskellige. På KIOL kan man ikke undgå at blive nysgerrig på, hvorfor man tænker, som man gør, om de oplevelser man har.

Camilla Ottsen
Direktør for Børn, Unge og Kultur i Gribskov Kommune

KIOL gav mig både faglig udvikling og et meget værdifuldt fællesskab. Forskellen deltagerne imellem er for mig at se programmets bærende element. Mit hold blev til et stærkt fællesskab, hvor vi kunne gå på opdagelse i vores forskelligheder og lære om os selv – både sparring om, hvad vi skulle gøre i vores ledelsespraksis, men også samtaler hvor vi blev klogere på os selv.

De varierede oplæg og aktiviteter gav god plads til eftertanke og nye ideer. Særligt studieturen samt rejserne rundt i Danmark bidrog til at styrke vores fællesskab. Skyggebesøget hos en anden KIOL-deltager – og de uformelle samtaler med alle på holdet både under, mellem og efter KIOL – er guld værd.

Mads Rune Jørgensen
Direktør for Børn og Kultur i Brønderslev Kommune



Nye veje i offentlig ledelse

På KIOL er vi ambitiøse! Derfor identificerer vi udfordringer og problemstillinger, som er nødvendige for at udvikle den offentlige sektor. Under hele forløbet forholder vi os til, hvordan vi kan skabe nødvendige forandringer, og hvad det kræver af den enkelte. En række eksempler herpå er:

- **Visionære budgetprocesser:** Hvordan sikrer vi at ydre reformer modsvares af interne reformer i vores måder at arbejde med strategi, planlægning og styring?
- **Fra busstoppesteder til mobilitetsplan:** Politikere er ofte optaget af konkrete handlinger, der skaber synlige resultater såsom placering og udformning af busstoppesteder. Hvordan lytter vi til politikere og samtidig hjælper dem til at drøfte ideologiske strategiske spørgsmål?
- **Vi fortravler den offentlige sektor, og det udfordrer eftertænksomhed:** Hvordan maner vi til refleksion og omtanke, når dette medfører bedre løsninger?
- **Gå imod overbudspolitikken:** Hvordan synliggør vi konsekvenserne af politiske beslutninger, så vi undgår overbudspolitik, der kan lede til borgeres utilfredshed med reelle løsninger?
- **Udvikle samfundskontrakten:** Hvordan modarbejder vi både formynderi og krævementalitet, så vi taler fællesskabet frem i samfundskontrakten mellem os alle?
- **Rekruttering:** Hvordan sikrer vi fremtidens arbejdskraft med langsigtede bæredygtige beslutninger?
- **Borgeropbakning og -inddragelse:** Hvordan tænker vi borgerne ind i offentlige løsninger på nye måder?
- **Mere mod i den offentlige debat:** Hvordan sikrer vi, at nuancerne bæres frem i den offentlige debat?

Praktisk information

Vi har samlet en række praktiske oplysninger vedrørende KIOL Executive.

SÅDAN ER KIOL BYGGET OP
Et fuldt forløb består af syv sessioner på internat og et internationalt studieophold, hvor vi skal udforske et mere internationalt perspektiv på ledelse.

Programmet indeholder møder, workshops og dialoger med en række centrale offentlige og private ledere og forskere, hvilket kombineres med organisationsbesøg og understøttes af undervisning.

Der er få eller ingen formelle krav til forberedelse på forløbet, men du vil løbende blive anbefalet relevant læsemateriale.

Nærmere information om studieopholdet, de syv sessioner på internat og plan for indholdet finder du på vores hjemmeside: www.kp.dk/videreuddannelser/kiol-executive/

Du er også meget velkommen til at kontakte programleder **Rikke Horup Sørensen** på RIHS@KP.DK eller 24 29 54 64.

EKSEMPEL PÅ FORLØB

SESSION 1 — **DET PERSONLIGE LEDERSKAB**

SESSION 2 — **STRATEGI OG STRATEGISK LEDELSE**

SESSION 3 — **LEDELSE SOM SOCIAL PRAKSIS**

SESSION 4 — **KOMMUNIKATION**

SESSION 5 — **INTERNATIONAL STUDIETUR**

SESSION 6 — **RESONANS OG BÆREDYGTIGHED**

SESSION 7 — **ÆSTETIK OG ETISK LEDERSKAB**

SESSION 8 — **NYE VEJE I OFFENTLIG LEDELSE**

Om Københavns Professionshøjskole

Københavns Professionshøjskole udvikler og udbyder praksisnær videregående uddannelse og forskning, der styrker såvel det offentlige som det private arbejdsmarked.

Hos os er livslang læring og karriereveje særligt i fokus. Det betyder, at vi har et rigt udbud af videreuddannelser, ligesom vi også tilbyder merit- og sporskifteuddannelser, som typisk tages senere i livet.

Derudover bedriver vi praksisnær og anvendelsesorienteret forskning inden for de områder, vi uddanner i og til. På den måde udvikler vi ny viden, som bruges i vores undervisning, bidrager til udvikling af vores fagprofessioner og er med til at løse nogle af samfundets største udfordringer.

Som professionshøjskole er et af vores særkender, at al undervisning sker i krydsfeltet mellem teori og praksis. Samtidig udvikler vi konstant indholdet i vores uddannelser, så vi afspejler samfundets store udfordringer.

Vi er med andre ord tæt knyttet til vores omverden – og den til os. Hver dag samarbejder vi med vores meduddannere i kommuner, regioner, fonde og virksomheder om at uddanne dygtige fagprofessionelle, der lykkes i og sammen med praksis.

KØBENHAVNS
PROFESSIONS
HØJSKOLE