

Ledelsesudvikling

– strategiudmøntning for ledelsesudvikling i en globaliseret verden.

Handlingsplanens pkt. 4.5

Strategiens overskrift:

From best practice to next practice.

Projektejer: Annemette Digmann, Innovation & Forskning, Region Midtjylland.

Projektleder: Christian Fredsø Jensen, Innovation & Forskning, Region Midtjylland.

0. Resumé:

Strategien sætter fokus på at udvikle ledelse og ledelsesudvikling på nye måder i alle former for virksomheder – private såvel som offentlige, fordi god ledelse betyder noget for virksomhedernes vækst, medarbejdertrivsel og det globale udsyn.

Tænketanken har afdækket, at det hovedsageligt er i samspillet mellem teori og praksis at udfordringen findes, og at der parallelt og samtidigt i tre spor skal indhentes viden om: 1) hvordan ledere kan komme til at møde deres ledelsesudfordringer på en måde, så de kan anvende deres erfaringer og se andre tilgange. 2) hvordan udøvende ledelsesrådgivere kan få adgang til nye metoder i ledelsesudvikling. 3) hvordan studerende kan komme i tættere kontakt med ledelsespraksis gennem ændrede uddannelsesprioriteringer og undervisningsmetoder. Tænketanken foreslår, at der udvikles nye fremgangsmåder til at koble denne praksis og teori problematisk produktivt. Den foreslåede strategi har 2 faser:

1. En eksperimenterende fase, hvor der udvikles og afprøves innovative metoder, der kan angive veje til en mere effektiv ledelsesudvikling.
2. En eskalering, hvor viden fra fase 1 perspektiveres, formidles og udfoldes yderligere.

1. Formålet med strategiudmøntningen

Formålet med initiativet er at ledelsesmarkedets aktører i samarbejde og på tværs skaber nye tiltag inden for ledelsesudvikling, der tilgodeser, at offentlige og private virksomhedslederes ledelsesudvikling kan komme til at tage afsæt i den praktiske ledelsesudøvelse. Målet med denne tilgang til ledelsesudvikling er at skabe grobund for refleksion og nye innovative ledeshandlinger, der tager den enkelte leders dagligdag og personlige konstituering seriøst. Initiativet kan derved danne sammenhæng mellem "best practice" og "next practice" inden for ledelse – altså mellem det mest velfungerende lige her og nu, og det vi må forvente, der bliver aktuelt meget snart, og som vi allerede nu må forberede os til og øve os på for at kunne skabe vækst i et globaliseret marked.

Iflg. Vækstforums handlingsplan 2007-2008 (s.12) er det væsentlig, at ledelsesmarkedets operatører – dvs. universiteter, væksthuse midt, m.fl. indgår i et tæt udviklings- og dokumentationsarbejde om ledelsesudvikling på denne måde. Det betyder også, at der skal arbejdes med at udvikle velbegrundede nye og anderledes dokumentationsformer og kriterier.

Initiativet kan henføres til Vækstforums mål om uddannelse og kompetenceudvikling i regionens virksomheder – her med specielt fokus på ledelse (4.1, side 11- 15).

2. Mål

I forhold til de temaer, der uddyber delmålene i Vækstforums strategi, vil denne strategiudmøntning beskæftige sig med:

- Udvikling af ledelse (s.13).

- Alternative læringsformer, der anvender ny viden og teknologi og/eller kombinerer tværfaglige kompetencer (s. 14).
- *Samarbejder mellem vidensinstitutioner* og virksomheder med strategisk fokus på efteruddannelse og livslang læring, der synliggør og realiserer virksomhedernes behov for nye kompetencer hos både medarbejdere og *ledelse* samt styrker virksomheders sociale engagement (s. 14).
- Samarbejder mellem vidensinstitutioner og erhverv med strategisk fokus på lederes og medarbejders adgang til efter- og videreuddannelses tilbud, der matcher forandringer i teknologi og organisationsformer (s. 14).

3. Baggrund og rationaler

Vækstforum besluttede d. 6. februar 2007 at nedsætte en ledelsestænk tank, der skulle udarbejde en strategi for, hvordan ledelse og ledelsesudvikling i den midtjyske region, kunne professionaliseres. Der findes et væld af tilbud om ledelsesudvikling, men det er ikke særligt klart i hvilket omfang uddannelser har den rette form og indhold og i tilstrækkelig grad formår at få globaliseringens udfordringer i spil i den reelle ledelsesudøvelse i de private og offentlige virksomheder.

Forventningerne til strategien var af en sådan karakter, at den nødvendigvis ikke skulle foreslå mere af det, som allerede skete på området for ledelsesudvikling. Mere formel uddannelse var således i udgangspunktet en perifer opmærksomhed, hvorimod den praksisnære virkelighed for ledelseudvikling stod centralt.

Ledelsestænk tanken har haft følgende sammensætning:

- Formand, Flemming Poulfelt, professor, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School
- Poul Rind Christensen, professor, Institut for Ledelse, Aarhus School of Business, Århus Universitet
- Poul Bjerregård, direktør Århus Købmandsskole/Rektor Christian Mathiasen
- Kim Møller Laursen, afdelingschef for Ledelsespolitisk Afdeling, Ledernes Hovedorganisation
- Finn Birkjær, adm. direktør/CEO, IBI-Group - part of Sjælsø Gruppen
- Erik Krarup, direktør, Væksthus Midtjylland
- Jan Bendix, ledelsesrådgiver, Jan Bendix A/S
- Claus Fjeldgaard, HR-chef, Viborg Kommune
- Annemette Digmann, ledelsesforsker og afdelingsleder for Innovation & Forskning, Region Midtjylland
- Dansk Industri (indstillede ikke en repræsentant, men blev orienteret om tænketankens arbejde via de dokumenter, der er fremstillet i tænketanken).

Beskrivelsen til en strategiudmøntning er resultatet af ledelsestænk tankens 3 arbejdsgruppemøder.

Ledelse er vigtig

Ledelse har afgørende betydning for effektivitet og kvalitet i opgaveløsningen, for innovationsevnen og for virksomhedernes mulighed for at fastholde og tiltrække kvalificerede medarbejdere. Dette gælder både for private og offentlige virksomheder. Dokumentationen kan findes i både danske og internationale undersøgelser. God ledelse på både top- og mellemliderniveau er således alfa og omega for virksomhedernes vækst i en globaliseret verden (Se bl.a. Tor Eriksen m.fl. 2007: "Ledelse og performance – hvad betaler sig?).

Mange ledere udtrykker stor indsigt i, hvad der kendetegner god ledelse, men ikke ligeså mange praktiserer det. Så det vigtige i ledelse og ledelsesudvikling bliver at fokusere på, hvad lederne gør og hvilke resultater de opnår, samt hvordan de kan være kreative og nyskabende i

deres arbejde med at udvikle deres ledelse, uden at smide barnet ud med badevandet – altså det vi kalder "best practice".

Vækstforum i den midtjyske region ønsker at ledelse professionaliseres. Bestræbelsen har som sigte, at Den midtjyske region, bliver den region, der i praksis er længst med at højne niveauet for ledelsesudøvelse. En tænketank har været nedsat for at komme med en strategi for ledelsesudvikling, der har et fornyende element i sig – altså ikke nødvendigvis flere og mere intensive uddannelser og kurser, hvilket for det offentlige område aktualiseres af at 12.000 ledere skal på skolebænken. Ledelse er vigtig, men måden at tænke udvikling af ledelse på er mindst ligeså relevant og presserende.

Mange tiltag er i gang

Danmark er langt fra et uland, hvad angår udbud af ledelsesuddannelser, rådgivning til ledere etc. Markedsmæssigt er potentialet stort og der er mange aktiviteter i området. Der eksisterer allerede en række uddannelses- og vidensinstitutioner – private og offentlige, der udbyder lederuddannelse og efteruddannelser, og som samtidig praktiserer forskning og udviklingsarbejde inden for ledelse. Blandt disse er universiteterne; handelshøjskolerne, erhvervsakademier, CVU'erne/professionshøjskolerne, Væksthus for ledelse, private udbydere, herunder konsulenthuse m.m. Hertil kommer de regionale væksthuse, private rådgivere m.fl., der tilbyder konkret rådgivning. Desuden skaber mange ledere sig værdifulde erfaringer gennem netværk og interne virksomheds igangsatte udviklingsforløb.

Mange af disse institutioner og aktører indgår allerede i forskellige samarbejder, men for at skabe den fornyelse og professionalisering af ledelsesområdet, som Vækstforum efterspørger, skal der mere radikalt fokuseres på, at samarbejdet pålægges et praksisnært og nyskabende tilsnit. Når brødet skal slås stort op, må vi på en og samme gang bestræbe at skabe bevægelse i ledelse, men også at skabe en ledelsesbevægelse.

Effekt – virker det?

Til trods for det store væld af tilbud til ledere om uddannelse og udvikling, er det ikke særligt klart i hvilket omfang, uddannelserne har det rigtige indhold og den rette form – og det er heller ikke endeligt klarlagt om det er overgangen fra teori til praksis, der udgør den største udfordring for ledere, selvom de tidligere nævnte tendenser kan pege i denne retning. Internationale undersøgelser (f.eks. Mintzberg: Managers not MBAs, 2004) peger på, at eksempelvis diplom- og masteruddannelser ikke har den store effekt for de nyuddannede ledesers praktiske hverdag. Der er derimod behov for udviklingsforløb, hvor videnskab og teori på den ene side og praksis på den anden går op i en højere enhed. Der skal skabes læringscirkler, hvor praksis og teori kan berige hinanden. Ledelse læres ikke kun på skolebænken, men i højere grad i den kontekst, hvor den skal udøves. Men vi har i høj grad brug for at kunne dokumentere effekten af de anstrengelser, der gøres for at professionalisere ledelse og ledelsesudvikling, og vi har brug for at udvikle nye dokumentationsformer.

Ledelse skal udvikles – på flere fronter samtidigt

Både politikere og offentlige såvel som private virksomhedsledere ser ledelsesudvikling som en nøgle til at skabe innovation, vækst, godt arbejdsmiljø m.m.

Regeringens kvalitetsreform for det offentlige fokuserer bl.a. på ledelse og taler om "udvikling af mere professionelle ledere". Og i den endelige 2015-plan introduceres en ledelsesreform. I oplægget til reformen henviser man til, at undersøgelser viser, at kompetenceudvikling tæt knyttet til jobbet, er det, der giver størst udbytte.

Flere tendenser i ledelsesudvikling er aktuelle. Blandt andet kan vi pege på, at ledere – der ved at være udøvende i *praksis*, og som får mulighed for at reflektere over denne praksis, oplever at få et markant ledelsesløft. Der peges altså her på, at den lokale ledelsesudvikling, er central for at nå ambitionen om et synligt og målbart løft af ledelseskompetencerne både i

den private og offentlige sektor. Denne tendens suppleres og udfordres af en anden tendens om, at i lande som USA og Storbritannien er samspillet mellem virksomheder og business schools formaliseret og intenst. Således er udfordringen i Danmark at realisere potentialerne i forbindelsen mellem virksomhederne og det offentlige. Men spørgsmålet er hvad løsenet i denne forbindelse kan være?

At fokusere på at udvikle ledernes praksis, der hvor den udøves, er ingen universel løsning og må ikke tænkes løsrevet fra det ledere i øvrigt gør for at styrke deres ledelse, hvad enten det er formaliseret via det traditionelle uddannelses- og efteruddannelsessystem eller via virksomhedsledelsernes netværk, social udveksling m.m.

Tre parallelle spor må forfølges

Udvikling af ledelse i den midtjyske region kræver, at mindst tre parallelle spor forfølges. Disse spor understøtter og supplerer hinanden indbyrdes, og er en forudsætning for ledelsesudøvelsen her og nu og på sigt kan højnes.

- 1) Der må i den direkte rådgivning og udvikling af ledere i regionens private og offentlige virksomheder fokuseres på ledernes praktiske oplevede problematikker, der så efterfølgende kan reflekteres og evt. teoretiseres over.
- 2) Der må i blandt de etablerede rådgivningsinstitutioner og rådgivere gennemføres nye tiltag, der eksperimenterer med, hvordan ledelse kan udvikles.
- 3) Der må i uddannelsen af studerende – altså de potentielt kommende ledere og rådgivere – arbejdes for at den praksisnære tilgang til ledelsesudvikling bliver integreret i studierne. Dette betinger, at universiteter, akademier m.fl. går ind i et udviklingsarbejde om dette.

Hvis der skal ske ændringer i en tidligere praksis, kræver det, at der sættes gang i udviklings- og analysearbejde samt forskning og eksperimenter, der vedrører ledernes aktuelle praksis. I dag er der i Danmark stort set ingen forskning i ledernes praksis/hverdagsliv.

Løsenet i opgaven med ledelsesudvikling bliver da at løse noget, man ikke kender eller måske kender alt for godt. Der skal ganske enkelt *produceres* nye virkeligheder. Og det gælder for alle parter i feltet. Derfor må og skal en strategi for ledelsesudvikling arbejde med det eksperimentelle og de utraditionelle møder. [\[se papiret "Tænk tankens perspektiv på ledelse – et causeri om ledelse som produktiv praksis. Papiret kan fås hos projektleder Christian Fredsø Jensen\]](#). At arbejde på denne måde betyder, at de enkelte ledere udvikler nye spørgsmål, svar og handlinger på gamle eller netop opståede problematikker. Den tilsvarende opgave står de etablerede uddannelsesinstitutioner ligesåvel som ledelsesmarkedets andre aktører over for.

Mange af de aktører, der arbejder med ledelse og ledelsesudvikling ønsker at skabe noget anderledes og virksomt. Men startskuddet til at gå i gang kommer imidlertid sjældent af sig selv. Især hvis idéen er, at der skal brydes med tidligere tiders tænkning, ledelsespraksis eller uddannelsespraksis. En række forudsætninger skal være på plads. Den vigtigste er, at udbydere af ledelsesuddannelser – og ledelsesudvikling, rådgivere, væksthuse m.m. fokuserer mere intenst på lederes ledelsespraktiske hverdag, og at disse institutioner og centrale aktører *selv sætter sig i spil*. Vækstforum har med udmøntningen af den beskrevne strategi sendt et politisk signal om, at de støtter bestræbelser, hvor ledelsesmarkedets aktører udvikler ledelse ved at gøre noget nyt og anderledes i tæt kobling til praksis, dog uden at forkaste best practice.

4. Strategien – from best to next practice

Strategien for at højne ledelsesudøvelse i praksis indebærer, at der massivt skal sættes fokus på samspillet mellem praksis og teori, og at der skal eksperimenteres i dette felt. Orienteringen mod "next practice" gælder både for den praktiske ledelsesudøvelse, for rådgivning og for undervisning. Således skal der skabes en bevægelse – en ledelsesbevægelse, der fokuserer på, at ledelsesudvikling skal tage højde for, at mange ledere bedst lærer om

ledelse ved at udøve den i praksis, og ved at blive konfronteret med denne praksis gennem det utraditionelle og anderledes *møde*, der fokuserer på påtrængende ledelsesproblematikker.

"Mødet" er valgt som et centralt nøglebegreb, fordi det forskningsmæssigt er dokumenteret, at det er i mødet mellem det tværorganisatoriske, det tværkulturelle og tværfaglige, at innovation finder sted. Det kan være mødet med andre og anderledes mennesker, mødet med andre måder at gribe problematikker og løsninger an på, mødet mellem praksis og teori, mødet mellem fortid, nutid og fremtid, mødet med det audio -visuelle og ikke kun det skriftlige.

Forskning, eksperimenter og dokumentation skal spille sammen for at skabe den bedste og næste praksis. Det er derfor centralt, at der på den ene side skabes incitamenter til at eksperimenterer med at udvikle ledelse og dokumentationsformer, samtidig med, at der på den anden side foregår forskning, opbygges viden og at denne viden formidles.

En strategi, der centrerer sig om at innovere på ledelsesudvikling og ledelsesuddannelse, må nødvendigvis gøre sig forestillinger om hvad ledelse, læring og udvikling er.

Strategien bygger på, at ledelse bør forstås som en *produktiv praksis*. Det vil sige, at ledelse ikke kan forstås som en viden, der findes i en mere eller mindre statisk form hos de enkelte ledere, men derimod som en særlig form for praksis, kendetegnet ved en vedholdende eksperimenteren med og udvikling af selve den ledelsespraksis, der udfoldes. Grundtanken er, at selve dette at eksperimenterer med ledelse er kernen i, hvad ledelse overhovedet er. Ledelse vil altid producere "afklaring, igangsætning, beslutning, forbedring, perspektivering, kommunikation, motivation m.m." for at gøre en opgave smidig, mere profitabel etc. Men ledelse bliver først aktivt, når grænserne for det mulige udfordres. Derfor er det centralt, at strategien skal få ledelsesmarkedets aktører til at undersøge grænserne for hvad ledelse og ledelsesudvikling er og kan være. En nærmere beskrivelse af, hvad der forstås ved dette begreb om ledelse, kan findes i et bilag [[Tænk tankens perspektiv på ledelse – et causeri om ledelse som produktiv praksis. Papiret kan fås hos projektleder Christian Fredsø Jensen](#)].

Strategien bygger på en opfattelse af læring, der sammentænker formel og uformel læring. Firkantet sagt, så foregår den formelle læring på uddannelsesinstitutionerne ved at man tilegner sig teoretisk viden via bøger, begreber og modeller. Den uformelle læring handler om en praktisk viden, opnået ved at agere i praksis. Udvikling – forstået som at kunne komme til at se verden med andre øjne - sker kun når disse to måder at strukturere verden på mødes.

Strategien har to faser. Tænk tanken har valgt at komme op med ét centralt bud på, hvordan strategien kan udmøntes i en eksperimenterende første fase, der skal give erfaringer til eskalering på en lang række andre områder. Strategien åbner for, at der skal arbejdes med den praktiske ledelsesudøvelse, uddannelsernes indhold og deres strukturer, samt rådgivningen til virksomhederne, private såvel offentlige.

Fase 1: Afklaring af de bærende drivkræfter i en fornyende ledelsesudvikling

Hovedformålet er dels at få ledernes virkelighed ind på uddannelsesinstitutionerne, dels at få viden formidlet til lederne så hurtigt og effektivt som muligt.

I første fase skal følgende defineres og sikres:

Det tvær-organisatoriske konsortium og dets opgaver

Følgegruppen, der består af tænk tanken, suppleret med andre ressourcepersoner, danner et konsortium, der både anlægger et udviklende og forskningsmæssigt perspektiv på ledelse og ledelsesdokumentation. Konsortiet får til opgave at konkretisere, hvordan den midtjyske region kan sikre, at ledelsesudvikling, lederuddannelser og ledelsesrådgivere formår at arbejde med både best practice og next practice inden for både det ledelsesfaglige og de pædagogiske

og rådgivningsmæssige metoder. Dette samarbejdsorgan kan blive en central idegenerator for Vækstforums indsatser på området for ledelse og ledelsesudvikling.

Strategien og de første eksperimenter

Der igangsættes en række udvalgte videocase eksperimenter blandt 4-7 centrale kollektive ledelsesaktører. Eksperimenterne skal sikre, at centrale og forskellige aktører og målgrupper får incitamenter til og i praksis gør sig erfaringer med at indgå i forskellige samarbejdskonstellationer, der understøtter et innovativt perspektiv på ledelse, ledelsesuddannelse og ledelsesudvikling. Strategien – som rettesnor for professionalisering af ledelse – viser sin relevans ved at bygge bro mellem institutioner og aktører, og ved at der gives mulighed for skalering, netop gennem de mange aktørers bestræbelser og måder at spille med "bolden på". Tænk tanken har udarbejdet beskrivelser af, hvad de enkelte aktører kan få ud af denne form for aktionslæring.

Konkret skal der produceres en række korte videoindslag, hvor ledere fortæller om egne ledelsesmæssige dilemmaer. Fortællingen skærper ledernes blik for hvad de faktisk gør og hvad, der førte til at de gjorde, som de gjorde. Fokus bliver på de konkrete handlinger og udfordringer, som fører til resultaterne. Analysen af videoen vil efterfølgende kunne skabe ny læring, og dokumentationen kan evt. ske ved at videooptage denne analyse. Specielt i uddannelsessammenhæng kan videoerne perspektiveres via en række teoretiske forklaringer. Videocasene produceres og benyttes af både ledere, rådgivere, studerende og undervisere. Eksperimentet går ud på at undersøge, om denne måde at lade lederne spejle sig i andre eller i teori på, giver værdi for ledelsesudøvelsen. Det centrale spor der følges skyldes, at mange mennesker er stærkt audio-visuelt orienteret og dermed får adgang både til sig selv og andre gennem fortællinger, forestillinger og overraskelser, der sætter følelser og tanker i spil på anden vis, end man normalt kender til.

Eksperimenterne skal prototypeudvikle arbejdet med videocases som samtidig lader de involverede gøre sig erfaringer med dette. Følgende aktører foreslås at indgå med prototypeudvikling og produktion af to videoer:

- Studerende på Institut for Ledelse, Aarhus School of Business, Århus Universitet
- Studerende på Århus Købmandsskole, Aarhus Business College
- Rådgivere i Væksthus Midtjylland
- Ledere/ledergrupper
- Viborg kommune
- Private rådgivningsfirmaer
- DI/DA/DE/Ledernes Hovedorganisation.

Erfaringerne med arbejdet skal beskrives af de involverede aktører og en tilknyttet forsker, der følger eksperimenterne.

Følgeforskning, videnopsamling, formidling og perspektivering

Erfaringer og viden fra de videobaserede caseproduktioner i ledelsesudvikling samles løbende af deltagerne, samt af en tilknyttet forsker, Kenneth Mølbjerg Jørgensen, Uddannelse, Læring og Filosofi, Ålborg Universitet. Der oprettes en internetløsning til formidling af resultater og erfaringer her og nu og på sigt, således at ledere enkeltvis og i netværk kan downloade og uploade videoklip med aktuelle ledelsesproblematikker. Dette gælder også for rådgivere, undervisere og studerende. På en konference i efteråret 2008 præsenteres og drøftes resultaterne af fase 1 med det formål at kvalificere initiativerne for eskalering i fase 2.

Indhold i og planlægning af fase 2

Følgegruppen/konsortiet overvåger eksperimenternes fremdrift og bruger disse erfaringer til at indholdsdefinere fase 2. Gruppen er samtidig ansvarlig for at tilvejebringe andre initiativer og en plan for udrulning af den strategi, der kan understøtte den centrale udfordring med at få

fornyende ledelsesudvikling og fornyende dokumentationsmetoder sandsynliggjort og dagsordensat. Vækstforum vil primo 2009 skulle tage stilling til den valgte strategi og tilknyttede handlinger.

Inden initiativerne rulles ud i større målestok, vil erfaringerne fra eksperimenterne blive samlet, perspektiveret og præsenteret på en konference i september 2008. De samlede erfaringer herfra vil blive forelagt for Vækstforum primo 2009, der må vurdere strategiens styrke og de til den tid præsenterede forslag til udrulning af strategien i skaleret form.

Fase 2:

Under forudsætning af Vækstforums tilsagn til strategiens fortsatte realisering, vil initiativerne i fase 2 - fra primo 2009 til og med dec. 2010 - blive opskaleret gennem det etablerede konsortium, der i sit grundlag både har et eksperimenterende/udviklende og forskningsmæssigt perspektiv på ledelse og ledelsesdokumentation. Tre hovedopgaver og fokuseringer tegner sig: 1) Vidensspredning og videnopbygning. 2) Efter- og videreuddannelse. 3) Netværk og partnerskaber. Se endvidere pkt. 7 "Organisering og aktører".

Produktion af ledelses-cases - som én blandt flere muligheder

Eftersom tænketanken har koncentreret sig om at udrede perspektiverne i caseproduktioner, er dette initiativ nærmere beskrevet i denne tekst og i de markerede links/bilag. Produktionen af ledelses-cases som et fælles tredje kan binde ledelsesmarkedets aktører sammen om en ledelsesudvikling, der i høj grad vil kunne understøtte Vækstforums vision om "professionalisering af ledelse" i den midtjyske generation.

Når udvikling af ledelse kobles til praksis, så forudsætter det at én eller flere - udover lederen eller ledergruppen selv - får adgang til at observere, reflektere over og intervenere i forhold til den måde lederen handler på i forskellige situationer. Video som medie, giver denne mulighed.

Gennem arbejdet med cases kan der etableres en pipe-line af vidensflow mellem ny forskning og viden og ledes praktiske udfordringer og dilemmaer. Denne pipe-line vil kunne skubbe til den etablerede forsknings virkelighedsbilleder, ligeså vel som ledernes praksis kan blive udfordret og flyttet. Der vil løbende kunne etableres en matrix/oversigt over aktuelle og relevante ledelsestemaer og cases. Denne co-produktion om cases, åbner dermed muligheden for gensidig påvirkning - i praksis. Der kan argumenteres for en merværdi for samtlige aktører; [ledere/virksomheder \[1\]](#), [rådgivere\[2\]](#), [væksthuse\[3\]](#), [uddannelsesinstitutioner\[4\]](#), [forskere/undervisere\[5\]](#), [studerende\[6\]](#). [Papirerne kan fås hos projektleder Christian Fredsø Jensen]. Ligeledes vil der være en række afledte effekter i form af en bredere metodologi; udvikling af den ledelsesfaglige, pædagogiske, rådgivningsmæssige og metodiske praksis for aktørerne.

Case-produktioner understøtter strategien ved:

- At skabe sammenhæng /samarbejde og gensidig udfordring mellem ledelsesmarkedets aktører. Der er en merværdi at hente for alle.
- At udfordre etablerede roller, fordi der arbejdes på grænserne mellem 'de vidensproducerende' og 'de vidensformidlende' aktører.
- At være praksisorienteret og tage afsæt i ledes oplevede problematikker og udfordringer.
- At forbinde/ ophæve/ forskyde forholdet teori og praksis.
- At tage højde for mange ledes reservation over for deltagelse i etablerede institutionelle lederudviklingsforløb.
- At arbejdet med videocases som produktion i sig selv skaber, den anderledeshed, som Vækstforum efterspørger.

- At skabe nye – innovative – læringsformer for studerende gennem deres engagement i case-produktion.

5. Relation til de 6 kriterier i Erhvervsudviklingsstrategiens handlingsplan

I forhold til Vækstforums strategiske kriterier for initiativer, forholder den konkrete strategiudmøntnings første og anden fase sig primært til:

- Kriterium 1 om faglig volumen, der favner bredt over brancher, fag og parter, idet strategiudmøntningen indbefatter, at der etableres forbindelser mellem erhvervsliv, ledelsesrådgivere og uddannelsesinstitutioner i forskellige samarbejdskonstellationer og med forskellig intensitet.
- Kriterium 2 – at initiativet er en styrkelse af og en koordinering med igangværende initiativer inden for området. Strategiudmøntningens initiativer foregår med deltagelse af de institutionelle aktører, der i forvejen er centrale spillere på området for ledelsesudvikling.
- Kriterium 4 – at initiativet har et internationalt perspektiv, der anvender globale muligheder til at styrke den regionale konkurrencekraft, idet strategiudmøntningen har fokus på at udbrede og forstærke ledelsesudviklingen i regionens offentlige og private virksomheder ved at trække på international viden både inden for udvikling af pædagogik og ledelse.
- Kriterium 5 – at initiativet gennemføres i et privat-offentligt samarbejde, idet strategiudmøntningens centrale fokus er at skabe utraditionelle møder for ledere, der gør at de involverede parters viden, styrke og potentiale udmønter sig i nye tilgange, løsninger og ledelsesforståelser.
- Kriterium 6 – at initiativet har flere finansieringskilder, da strategiudmøntningen kræver at både region, erhvervsliv og EU midler inddrages i et samspil. EU midlerne er først aktuelle i strategiudmøntningens fase 2.

6. Relationer til de tre megasatsninger

- Energi og miljø
- Sundhed og erhverv
- Fødevarer.

Projektet har med sit fokus på ledelse og innovativ ledelsesudvikling skrevet sig ind i samtlige megasatsninger, idet det vurderes, at enhver megasatsning kræver, at ledelse gentænkes og fornyes i forhold til de specifikke udfordringer givet i de respektive megasatsninger.

7. Organisering/ aktører

Der knyttes til strategiudmøntningens 1. fase en følgegruppe. De institutionelle repræsentanter i tænketanken udgør følgegruppen, der suppleres med en repræsentant for Syddansk Universitet, Jesper Phil, og en læringsforsker – Kenneth Mølbjerg Jørgensen, Ålborg Universitet, der forestår forskning. Syddansk Universitet indgår i gruppen på grund af deres erfaringer med og eksperimenterende brug af videoledelsescases i undervisning. Gruppen supplerer sig efter behov.

I denne fase udarbejdes ligeledes en konsortiumsamarbejdsaftale mellem aktør/følgegruppen. Intentionen er, at dette partnerskab – ud over at realisere delmålene i Vækstforums erhvervsudviklingsstrategi, via sin centrale funktion og placering - kan levere ideer og forslag til yderligere initiativer til Vækstforum på området for ledelsesudvikling.

Ligeledes knyttes der en følgeforsker til strategiudmøntningens 1. fase, som et led i en formaliseret vidensopsamling og dokumentation af initiativerne/eksperimenterne. Forskerens

opgave er løbende at dokumentere forløbet og angive veje/handlinger til at styrke indsatsen for de involverede målgrupper i forhold til strategiens centrale fokus – at "relevante aktører mødes på nye måder, som kan adressere spørgsmålet om ledelse i den enkelte virksomhed".

Konsortiets opgaver

Det etablerede konsortium, der i sit grundlag både anlægger et eksperimenterende/udviklende og forskningsmæssigt perspektiv på ledelse og ledelsesdokumentation får en overordnet strategifunktion. Konsortiet får således til opgave at vurdere og fremkomme med bud på, hvordan den midtjyske region i en større og i en mere vedvarende form kan sikre, at ledelsesudvikling, lederuddannelserne og ledelsesrådgiverne formår at arbejde med både best practice og next practice inden for både det ledelsesfaglige og de pædagogiske og rådgivningsmæssige metoder. Således kan dette samarbejdsorgan blive en central idegenerator og inspirator – en form for pipe-line - for Vækstforums indsatser på området for ledelse og ledelsesudvikling.

Konsortiet vil gennem dets aktiviteter og netværk kunne stimulere og udvikle både det private og offentlige ledelsesniveau ved:

- At fokusere på både de private og offentlige lederes praksis og at analysere og udvikle den ledelsesmæssige praksis.
- At fokusere på uddannelsesinstitutionernes uddannelsespraksis og at analysere på og udvikle uddannelsen til ledere og til rådgivere.
- At fokusere på væksthusesnes praksis og at analysere og udvikle på denne praksis.
- At fokusere på private rådgivere og konsulenthuses praksis og angive veje til udvikling.
- At medvirke til, at der forskes i praksis og at teori bruges til at forstå praksis.
- At medvirke til, at den viden der i dag findes om privat og offentlig ledelse – så vidt muligt - transformeres til en viden, som ledere kan omsætte til praksis.
- At medvirke til at viden om, hvad der virker i praksis spredes hurtigst muligt.
- At indsamle og bearbejde de mange vigtige erfaringer, som ledere i den private og offentlige sektor gør sig om effekten af lederudvikling.
- At udvikle metoder, der kan måle effekterne af de nye initiativer.

En lang række initiativer kan understøtte den strategiske fokusering på det praktisk eksperimenterende, det forskningsbaserede og det vidensformidlende. Således vil konsortiet f.eks. kunne tage initiativer til:

- Konferencer, hvor der generes vitale ideer til eksperimenter i og med ledelsespraksis og med ledelsesuddannelser og rådgivning.
- Projekter, der følger ledere i deres daglige ledelsesliv for derigennem at opbygge ny viden om praksis.
- Projekter, der udvikler nye metoder til at studere og analysere ledelsespraksis, bl.a. ved at operere med nye begreber og dermed mulige nye iagttagelser.
- Projekter, der sigter mod at skabe grænseforskydende/overskridende samarbejder med det mål at kvalificere ledelse og organisation og som samtidig dokumenterer outcome [offentlig-privat; kommunalt-regionalt; filosoffer, teologer, fysikere, neurologer som ledelsens 'forstyrrende element'].
- Projekter, der sigter mod at "etablere et nationalt index for ledelse og ledelsesudvikling".
- Projekter, der i et internationalt perspektiv eksperimenterer med ledelse og ledelsespraksis – f.eks. benævnt "vidensledelse ud over alle grænser".
- Projekter, der med fokus på en nyskabende tilgang til ledelsesudvikling, etablerer et nært samarbejde mellem de ledelses- og organisationskonsulenter, som arbejder i kommuner og regioner. Mål: At igangsætte eksperimenter og udvikle prototyper i samarbejde med offentlige ledere i kommuner og regioner. Egentlig aktionsforskning eller mere traditionelle undersøgelser/analyser kan også indgå i dette arbejde.

- Åbne og grænseforskydende seminarer med internationale ledelsesforskere, ledere, studerende, undervisere, politikere, rådgivere m.m.
- Centralt og let tilgængelig oversigt over producerede cases, der kan lånes, suppleret med oversigt over aktuelle udførende firmaer og rådgivere på området.

I praksis får følgegruppen/konsortiet ansvar for at tage stilling til og vurdere hvilke tiltag, der kan/skal realiseres og hvad der kræves, for at det kan ske.

8. Overvågning af initiativets fremdrift

Den nedsatte følgegruppe (se organisering og aktører) og den tilknyttede forsker, forestår den overordnede overvågning af initiativets fremdrift. Følgegruppens medlemmer er institutionelle repræsentanter for de videocaseproducerende aktører, og har derfor en forpligtelse til at holde sig orienteret om de respektive erfaringer gjort af producenter. Ligeledes vil der fra producenterne foreligge en [samarbejdskontrakt](#) (med virksomheden indeholdende en række forventninger og opgaver, der kan fungere som en form for 'checkliste' i forhold til om initiativet bevæger sig. Udkast til kontrakt kan fås hos projektleder Christian Fredsø Jensen.)

Halvvejs i forløbet arrangeres et erfaringsudvekslingsseminar, hvor alle involverede; ledere, studerende, undervisere, rådgivere, følgegruppe og forsker mødes på tværs af institutionelle grænser.

Som afslutning på fase 1 gennemføres en konference med bredt inviterede relevante aktører. Målet er at formidle erfaringerne og få kritik, for at kunne kvalificere indstillingen vedr. fase 2 til Vækstforum.

9. Målgruppe

Projektet har som intention, at der skal arbejdes med flere målgrupper samtidig for at ledelsesudviklingen kan få et kvalitativt løft. Derfor er der fokus på følgende grupper:

- Offentlige og private virksomhedsledere
- Undervisere på lederuddannelser
- Studerende på lederuddannelser
- Ledelse- og virksomhedsrådgivere i det enstrengede erhvervsservicessystem
- Ledelse- og virksomhedsrådgivere i de private rådgivningsvirksomheder.

10. Tidsplan

Strategiudmøntningens fase 1. sættes i gang 1. januar 2008 og løber frem til udgangen af 2008, hvor Vækstforum primo 2009 tager stilling til om udmøntningens anden fase sættes i gang som planlagt, evt. med visse justeringer. Fase 2 kan forventligt sættes i gang primo 2009 efter Vækstforums godkendelse og løbe frem til 31. december 2010.

11. Implementering af projektet

Under forudsætning af, at Vækstforum efter fase 1, godkender de gjorte erfaringer og nye producerede tiltag, vil fase 2 kunne sættes i gang. Implementeringen overvåges af det etablerede konsortium, der over for Vækstforum kan have karakter af rådgivende organ vedr. ledelsesudvikling i den midtjyske region. Efter fase 2 kan konsortiet etablere sig vedvarende og indgå samarbejdsaftaler med den midtjyske region.

12. Projektets bæredygtighed

Strategiudmøntningens 1. fase vurderes at have høj bæredygtighed, idet de involverede aktører alle forstår betydningen af en øget indsats for at skabe 'noget nyt' inden for ledelsesudvikling. Samtidig vurderes det, at fase 1's fokus på eksperimenterende åbner for en pionerånd, der i sig selv understøtter projektets vej mod bæredygtige og fremadrettede erfaringer.

Strategiudmøntningens 2. fase vurderes ligeledes at kunne skabe en vækst i og en fremadrettethed for ledelsesudvikling, idet der sigtes mod at få skabt en dynamisk organisering, der har blik for betydningen af en vedvarende fornyelse af måden regionens centrale aktører bedriver ledelsesudvikling på. Ligeledes vil eskaleringen af de bæredygtige erfaringer fra strategiudmøntningens første fase, skabe efterspørgsel efter den fornyelse inden for ledelsesudvikling, som hele initiativet hviler på.

13. Internationalisering

Strategien er international i sit indhold. Se afsnittet "*Ledelse skal udvikles – på flere fronter samtidigt*", øverst s. 4. Som led i realiseringen af strategien påtænkes det at etablere et samarbejde med udenlandske universiteter og centrale aktører, der arbejder med at udvikle pædagogikken i ledelsesudvikling, såvel som ledelse i sig selv ud fra lignende perspektiver. Dette kan f.eks. være Stanford, Cornell og Clemson University.

14. Effekt

Projektets *første fase* handler om at indhøste erfaringer fra en række eksperimenter med brug af videobaserede caseproduktioner i ledelsesudvikling. Erfaringerne samles løbende af deltagerne, samt af den tilknyttede forsker og via de fokusområder, der anlægges i forskningsprojektet. I sagens natur er det på forhånd svært at estimere den konkrete effekt. Det vil derfor i denne fase være urealistisk og naivt at angive konkrete procentsatser for f.eks. stigninger i de deltagende virksomheders vækst. Det står dog klart, at projektet tilvejebringer viden om:

- Udfordringerne med at arbejde med nye metoder i ledelsesudvikling
- Værdien af at bruge videobaserede cases i ledelsesrådgivning og i undervisning af virksomhedsudviklere
- Nye tiltag til at lette overgangen mellem teori og praksis i ledelse.

Desuden vil *etableringen af et konsortium* dels kunne udgøre et rådgivende organ for Vækstforum vedr. den fortsatte udvikling og fornyelse af ledelsesudvikling i den midtjyske region, og dels kunne være et centralt organ, hvor nye ideer skabes, samles og gennem netværket formidles ud til de udførende aktører, der står for ledelses- og rådgiveruddannelse og ledelsesudvikling bredt betragtet. Således opfyldes med konsortiedannelsen intentionerne i Vækstforums handlingsplans pkt. 4.5. om, at "Strategien danner grundlag for udvikling af konkrete tilbud om ledelsesudvikling i tilknytning til og med baggrund i allerede eksisterende tilbud fra professionshøjskoler, universiteter og private udbydere".

15. Budget

Det foreslås at projektets *første fase* sættes i gang inden for følgende økonomiramme:

Hovedaktiviteter i 2008:

Konsortiumdannelse og aktiviteter	0,25 mio. kr.
Institutionelle eksperimenter	1,20 mio. kr.
Følgeforskning, formidling, konference m.m.	0,75 mio. kr.
I alt	2,20 mio. kr.

Finansierungsplan

Region Midtjylland	1,40 mio. kr.
Medfinansiering udbydervirksomheder	0,50 mio. kr.
Medfinansiering erhvervsvirksomheder	0,30 mio. kr.

I alt	2,20 mio. kr.
-------	---------------

I forbindelse med realiseringen af eksperimenterne, forudsættes det, at Århus Universitet, Århus Købmandsskole, yder medfinansiering i form af undervisningstimer. Ligeledes forudsættes det, at de rådgivere og ledere, der også udfører eksperimenter yder medfinansiering i form af timer.

16. Forankring efter projektperioden

Det forventes, at konsortiet viderefører indsatsen efter projektperioden.

17. Formidling

Der oprettes i projektet en webbaseret internetløsning, til løbende formidling af initiativets resultater og erfaringer, herunder de opmærksomheder og beskrivelser som forskeren, der følger projektet, måtte have.

På en konference ultimo 2008 præsenteres og drøftes fase 1's resultater med det mål at kvalificere initiativerne for eskalering i fase 2.

18. Evaluering

De involverede aktører foretager dels på et midtvejseminar og dels på den afsluttende konference en vurdering af projektets outcome i forhold til det overordnede projekts mål, såvel som i forhold til de enkelte aktørers mål.