

4.5 Ledelsesudvikling i Region Midtjylland - forprojekt

Udfordringer

Ledelse har afgørende betydning for effektivitet og kvalitet i opgaveløsningen, for innovationsevnen og for virksomhedernes mulighed for at fastholde og tiltrække kvalificerede medarbejdere. Dette er dokumenteret 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.

For at styrke innovationskraften er der brug for at gøre en særlig indsats for at understøtte uddannelse og udvikling af virksomhedsledere i regionen. Udfordringen er kompleks og sættes i perspektiv, idet lederne for at kunne bedrive god selskabsledelse, ligeledes har brug for at virksomheden har en bestyrelse, der kan arbejde målrettet både med virksomhedens drift og dens udvikling.

Der findes ingen sikker viden hverken om det formelle eller uformelle uddannelsesniveau hos lederne i regionen, ej heller om de eksisterende uddannelser modsvarer lederens behov hverken på kort eller på langt sigt. Internationale undersøgelser (F.eks. Mintzberg: Managers not MBAs, 2004) peger på, at eksempelvis diplom- og masteruddannelser ikke har den store effekt for de nyuddannede lederes praktiske hverdag, snarere tværtimod. 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. Ledelse læres ikke kun på skolebænken, men i højere grad i den kontekst, hvor den skal udøves.

Der findes et væld af tilbud til ledere om uddannelse og udvikling, men det er uklart i hvilket omfang, uddannelserne har det rigtige indhold og den rette form – og det er heller ikke klarlagt om det er overgangen fra teori til praksis, der udgør den største udfordring for ledere. Der er således ikke nødvendigvis brug for mere af det samme, men der vil i højere grad være behov for at tænke og handle innovativt og arbejde både med en udredning af behovene – der kan være differentierede - og udvikle metoder til at måle effekterne af de gennemførte uddannelser.

Et helt konkret *formål* er at understøtte, at ledelsesmarkedets operatører eksperimenterer med udvikling af ledelse i både offentlige og private virksomheder og at den nye viden dokumenteres og spredes til virksomhederne.

Vi mangler ikke kun viden om ledelsesudøvelsen og –vilkårene i regionen, der er også behov for, at den eksisterende viden om ledelse spredes til virksomhederne regionen. Der er på nationalt plan i en række år blevet forsket i de ledelsesmæssige og organisatoriske udfordringer, der er for virksomhederne set i lyset af videnøkonomien og globaliseringen. Det er afgørende, at regionens virksomheder får nytte af denne viden, bl.a. ved at den gøres tilgængelig på en måde, der gør den umiddelbar anvendelig for virksomhederne. Her spiller de nuværende aktører og udbydere på markedet en helt central rolle, ligeså vel som nye initiativer og tiltag vil kunne understøtte bestræbelserne.

I forhold til Vækstforums strategiske kriterier forholder dette initiativ sig til kriterium 2, idet der er mulighed for at koble sig på eksisterende initiativer inden for området; kriterium 4, idet der inddrages globale muligheder for at styrke den regionale konkurrencekraft; kriterium 5, idet projektet kan gennemføres som et offentligt-privat samarbejde og endelig kriterium 6, idet initiativet har flere finansieringskilder.

BILAG PKT. 7 – Vækstforums møde den 6. februar 2007

Mål og delmål

Visionen er at højne kvaliteten af ledelsesudøvelsen i virksomhederne i regionen.

Vækstforum vil bidrage til at sikre, at virksomhederne i regionen har gode rammebetingelser for at udvikle deres strategiske og ledelsesmæssige kompetencer. Derfor vil Vækstforum igangsætte initiativer, der skal tilvejebringe viden på området samt effektivt sprede den eksisterende forskningsmæssige viden således, at virksomhederne i regionen kan omsætte denne viden i deres praktiske hverdag og bidrage til yderligere værdiskabelse.

Vækstforums mål er:

- At der sættes fokus på ledelsesudvikling og ledelsesudviklingens betydning for innovation, omstilling og vækst hos flere virksomheder i regionen, specielt hos små og mellemstore virksomheder, og blandt centrale aktører, herunder uddannelsesinstitutioner og erhvervsorganisationer.
- At bidrage til at ny viden om ledelsesudvikling forankres regionalt, så det skaber værdi for virksomhederne.
- At sikre, at virksomhedernes behov for nye ledelseskompetencer imødekommes, bl.a. ved at kortlægge disse behov samt iværksætte nye initiativer og uddannelses tilbud på området. Herunder skal der arbejdes med effektmåling af initiativerne.
- At der etableres netværk og partnerskaber i erhvervslivet og mellem virksomheder og videninstitutioner med henblik på at udveksle erfaringer inden for ledelsesudvikling og formulere fælles interesser og visioner om ledelsesudvikling, der tager udgangspunkt i regionens lokale behov og styrkepositioner.

Overordnet indhold og ydelser

Det foreslås, at der nedsættes en tænketank, der skal udvikle en *strategi* for, hvordan ledelsesudvikling bedst understøttes og gennemføres, så det skaber værdi i regionens virksomheder. De strategier og initiativer som tænketankens medlemmer udformer, skal kunne begrundes i *forskningsbaserede data om ledelse*, og tænkes *ud over* den midtjyske regions grænser.

Strategien skal ses i sammenhæng med initiativet om "Kompetenceplatform for Region Midtjylland" i Region Midtjyllands handlingsplan for 2007-2008.

Strategien skal have fokus på de ledelsesmæssige udfordringer og behovet for ledelsesmæssig, strategisk og organisatorisk nytænkning for regionens virksomheder set i lyset af globaliseringen og den hastige teknologiske udvikling. Det gælder f.eks. ledelsesmæssige udfordringer inden for viden-, innovation-, og teknologiledelse, nye organisationsformer og værdikæder, markedsføring, internationalt samarbejde samt samarbejde med kunder, ordregivere og viden- og forskningsinstitutioner.

Initiativet forløber over 2 faser. Fase 1 fokuserer på strategiudvikling. Dette kræver, at de skitserede ledelsesproblematikker gøres tydelige og at relevante data skabes og gøres tilgængelige. Fase 1 udgør forprojektet. Fase 2 fokuserer på strategiudmøntning.

Fase 1 – Tænketankens forskningsbaserede strategiudvikling

Under udviklingen af strategien skal tænketanken bl.a. forholde sig til:

BILAG PKT. 7 – Vækstforums møde den 6. februar 2007

- Undersøgelser af lederes behov for udvikling og kompetenceopbygning i forhold til styrkepositioner og potentialer for regionens erhvervsudvikling.
- Kortlægning af de eksisterende udbud og initiativer vedr. kompetenceudvikling af ledere, herunder diplom- og masteruddannelser og i hvilket omfang disse uddannelsers indhold og form modsvarer lederens behov for viden og udvikling
- Kortlægning af effekten og brugen af eksisterende uddannelser og initiativer på ledelsesområdet.
- Den nyeste internationale viden og forskningsresultater om udfordringerne for ledelsesudvikling, effektundersøgelser m.m. – herunder betydningen af både at kunne medtænke tekst og kontekst i ledelsesudviklingen.
- Private og offentlige, såvel som top- og mellemlideres fælles og differentierede behov i udøvelsen af ledelsesopgaven i en globaliseret virkelighed.

Fase 2 – strategiudmøntning

På længere sigt skal strategien danne grundlag for at udvikle konkrete tilbud og initiativer om ledelsesudvikling. Der kan være tale om initiativer vedrørende:

- **Videnspredning og videnopbygning.** Der skal udvikles og iværksættes modeller for, hvordan den nyeste forskningsbaserede viden inden for ledelsesudvikling opsamles og spredes til både udbydere og virksomheder, således at den nyeste viden omsættes til praksis med henblik på at skabe værdi bl.a. for regionens små og mellemstore virksomheder.
- **Efter- og videreuddannelse.** På længere sigt skal strategien danne grundlag for etablering af konkrete tilbud om ledelsesudvikling f.eks. på arbejdspladsen eller i tilknytning til og med baggrund i allerede eksisterende udbud fra professionshøjskoler, universiteter og private udbydere.
- **Netværk og partnerskaber.** Rammerne for forpligtende partnerskaber eller netværk skal styrkes, således at erfaringsudvekslingen mellem forskere og erhvervsliv og virksomheder om nye ledelses- og virksomhedsstrategier forekommer indlysende. Der kan evt. iværksættes forsøg eller eksperimenter, i de tilfælde hvor viden ikke findes. Indsatsen kan ses i sammenhæng med initiativet om "match-makere" i Globaliseringsstrategien samt initiativet om "mentorordning for SMV'er vedr. innovationsledelse" i Rådet for Teknologi og Innovations kommende handlingsplan "Innovation Danmark 2007-2010".

Aktører

Udmøntningen af den forskningsbaserede strategi for ledelsesudvikling må tænkes i baner af både nationale, regionale og internationale operatører og aktører.

Strategien og dens initiativer skal i det regionale perspektiv *iværksættes* i tæt samarbejde med centrale regionale uddannelses- og videninstitutioner, brancheforeninger, private konsulentvirksomheder m.m.

Projektgruppe

Projektgruppen etableres som en tænketank.

BILAG PKT. 7 – Vækstforums møde den 6. februar 2007

Det er afgørende for iværksættelsen og udmøntningen af strategien for ledelsesudvikling, at den får en bred forankring hos de relevante operatører og aktører i og udenfor regionen.

Strategien og dens initiativer skal derfor især *udvikles* i tæt samarbejde med bl.a. det nyfusionerede Århus Universitet, repræsentanter fra kommuner, Det regionale beskæftigelsesråd, samt andre centrale regionale og nationale uddannelses- og videninstitutioner med inddragelse af nationale og internationale forskningsinstitutioner, organisationer, brancheforeninger og virksomheder.

Økonomi og tidsplan

Udarbejdelsen af strategien iværksættes primo 2007 efter beslutning i Vækstforum på baggrund af et kommissorium, der nærmere angiver strategiens formål, indhold, succeskriterier og proces.

Strategien og dens initiativer forventes udarbejdet inden udgangen af 2007, hvorefter strategien og den konkrete udmøntning forelægges for og besluttet af Vækstforum primo 2008.

Det foreslås, at der i fase 1 afsættes op til 1.000.000 kr. i 2007 til *forarbejde* og *analyser*, der kan understøtte og kvalificere tænketankens arbejde med at udarbejde en strategi for ledelsesudvikling for Region Midtjylland. Forarbejdet indbefatter dataindsamling og analyser gennemført af offentlige og private operatører. Tænketankens afholder 3 møder, hvortil der afsættes midler fra bevillingen til bl.a. faglige input fra ressourcepersoner, internationale som nationale.

Den endelige ramme for strategiens initiativer (fase 2) fastlægges i Vækstforum, når strategien foreligger og de konkrete initiativer er formuleret, men forventes at ligge i niveauet 10 mio. kr. årlig, hvoraf halvdelen udgøres af virksomhedernes brugerbetaling.

Økonomiramme

Det foreslås, at der arbejdes videre på baggrund af følgende årlige økonomiramme i perioden 2007-2010:

Mio. kr. i 2007	Region	EU	Andre	I alt
Fase 1, Forprojekt: Udarbejdelse af strategi	1,0			1,0

Mio. kr. i 2008-2010	Region	EU	Andre	I alt
Fase 2: Konkrete initiativer	2,5	2,5	5,0	10,0

Tidsplan

- Udarbejdelse af kommissorium for tænketanken (februar 2007)
- Kommissorium til dialog blandt relevante aktører i regionen (marts 2007)
- Tænketanken nedsættes og strategien udarbejdes (april 2007- november 2007)
- Udkast af strategi til dialog blandt relevante aktører i regionen (december 2007)
- Endelig strategi godkendes af Vækstforum samt offentliggørelse af strategi (første møde i 2008)

Implementering af strategiens initiativer – fase 2 iværksættes i 2008 - 2010

