

VÆKSTHUS FOR LEDELSE

- STATUS FEBRUAR 2007 -

Væksthus for Ledelse har i det seneste år igangsat en lang række udviklingsprojekter med ledere og medarbejdere fra over 50 kommuner og regioner. Formålet er at udvikle, dele og opsamle ny viden, der kan omsættes i bedre ledelse og sætte god offentlig ledelse som fag på dagsordenen. Sideløbende har Væksthuset igennem 2006 opbygget en identitet i form af en hjemmeside, nyt layout mv. I dette notat gøres der status på, hvad Væksthus for Ledelse har opnået i forhold til at udvikle og synliggøre god offentlig ledelse i kommuner og regioner.

BAGGRUND OG FORMÅL

Væksthuset blev etableret i 2004 og er et unikt samarbejde mellem arbejdsgivere og lønmodtagere om god ledelse i kommuner og regioner. På den ene side deltager KL og Danske Regioner, på den anden side KTO.

Formålet med Væksthus for Ledelse er

- at systematisere og målrette dialogen om ledelse i kommuner og amter/regioner, herunder at udvikle og fokusere ledelse som fag
- at skabe et forum for drøftelse af fremtidens arbejdsplads og arbejdsformer
- at etablere et udviklingsspor, som parallelt med forhandlingssporet kan udvikle (sam)arbejdsformerne i kommunerne og amter/regioner
- at etablere konkrete forsøgs- og udviklingsprojekter, der afprøver nye ledelses- og samarbejdsformer
- at formidle og synliggøre parternes arbejde med ledelse.

RESULTATER

Målene med Væksthus for Ledelse er søgt realiseret gennem 1) en **platform for videnskabelse**, som sammen med ledere i kommuner og regioner og en række forskere er med til at udvikle 2) konkrete **udviklingsprojekter og aktiviteter** om ledelse, som samlet er med til 3) at sætte god **offentlig ledelse på dagsordenen og synliggøre** aktiviteterne i Væksthus for Ledelse og hermed også parternes arbejde med offentlig ledelse.

1) En platform for videnskabelse

- Væksthuset ledes af en bestyrelse, som består af politikere og topembedsmænd fra KL, Danske Regioner og KTO. Herunder er der tre væksthuse for topledere, mellemledere og institutions- og afdelingsledere

- Der er opbygget et bredt netværk, hvor KL, Danske Regioner, KTO i samarbejde med ledere fra over 50 kommuner og regioner samles om at udvikle god offentlig ledelse som fag
- Viden skabes med udgangspunkt i de udfordringer lederne står overfor i deres hverdag. Dette sikres gennem de tre væksthuse, som igangsætter de konkrete udviklingsprojekter
- Der afholdes 20-25 møder årligt samt en fælles temadag, hvor praktikere og højtstående embedsmænd igennem dialog deler erfaringer og udtænker initiativer til nyskabende projekter
- Væksthusets har skabt en fælles identitet i form af et fælles logo, en profilpejce, en designmanual der skaber sammenhæng mellem on- og offline-produkter samt den fælles hjemmeside, www.vaeksthusforledelse.dk, som formidler parternes fælles indsats på ledelsesområdet
- En vidensportal, www.lederweb.dk hvor viden og værktøjer om ledelse formidles
- Væksthuset samarbejder med forskere fra danske og udenlandske universiteter. Blandt andet Poul Evans (ENSEAD), Henrik Holt Larsen (CBS), Kurt Klaudi Klausen (SDU), Eva Sørensen (RUC), Vibeke Normann Andersen (SDU), Jan Molin (CBS).

2) Udviklingsprojekter i Væksthus for Ledelse

Der pt. gang i 15 projekter og aktiviteter i Væksthus for Ledelse. Fem projekter er udkommet som publikationer. Publikationerne "Leder i netværk – en ledelsesstrategi" og "Find den rigtige leder" er netop udkommet i starten af 2007, mens de andre udkom i 2006 og 2005. Nedenfor ses de aktiviteter der er igangsat samt resultaterne af de afsluttede projekter. I bilag 1 ses en samlet oversigt over projekterne i Væksthuset.

Udgivelser fra Væksthus for Ledelse:

"Ledere i netværk – en ledelsesstrategi" (2007)

- Projektet afdækker, hvordan ledernetværk etableres, vedligeholdes og anvendes strategisk. Projektet tager afsat i 3 kursusforløb for "netværkskonsulenter" med deltagere fra over 40 kommuner
- Publikationen udkom januar 2007
- Er omtalt i Jyllandsposten, Børsen, Danske Kommuner og i en lang række fagblade

"Find den rigtige leder" (2007)

- Et rekrutteringsredskab fra A-Z, som kommuner og regioner kan anvende til at finde den rette leder
- Udkommer i februar 2007 i form af et web-baseret redskab samt en pixi-publikation
- Projektet har allerede inden lancering oplevet stor interesse og efterspørgsel fra kommuner og regioner

"De første 100 dage – som leder af en fusioneret organisation" (2006)

- Udsendt ca. 16.000 publikationer til ledere i kommuner og regioner
- Google-hits januar 2006: 22 (omtale, henvisninger)
- Omtalt i JP samt i en lang række fagblade

"Let vejen for de nye ledere." (2005)

- Udsendt ca. 6000 publikationer
- Præsenteret på Den Personalepolitiske Messe 2006
- Omtalt i Berlingske Tidende samt i en række fagblade
- Googlehits januar 2006: 40 (omtale, henvisninger)
- Præsenteret på Den Personalepolitiske Messe 2006 med en tilfredshedsprocent på 77

"Ledere der lykkes i pixi og nørd-format:" (2005)

- Udsendt i alt 28.000 publikationer i pixi og nørdformat
- Googlehits januar 2006: 104 (omtale, henvisninger)¹
- Omtalt i JP, Berlingske Tidende, Mandag Morgen samt i en lang række fagblade
- Præsenteret på Den Personalepolitiske Messe 2006 med en tilfredshedsprocent på 90

"Virtuel udgave af Ledere der lykkes:" (2006)

- I 2006 blev "Ledere der lykkes," relanceret som et virtuelt web-værktøj, hvor man kan teste sine lederkompetencer
- Præsenteret på Den Personalepolitiske Messe 2006
- Ca. 4500 personer har inden for de sidste 3 måneder testet deres lederkompetencer på Væksthusets side

Hvem efterspørger Væksthusets publikationer?

Samlet er der udsendt og efterspurgt omkring 50.000 publikationer. Efterspørgslen kommer fra ledere og institutioner, som er i gang med et kursusforløb, lederuddannelse, omstillingsprocesser eller lignende og som ønsker inspiration til deres egen faglige lederudvikling. Ud fra de konkrete forespørgsler, der har været på publikationerne ses et generelt billede af, hvem der primært efterspørger de redskaber og den viden projekterne indeholder. Henvendelserne kommer primært fra:

- Børnehave- og vuggestueledere
- Skoleledere
- Fagforbund
- Kommunale forvaltninger – især fra Personaleafdelinger, tekniske forvaltninger og fra børne- og kulturområdet
- Sygehuse
- Uddannelsesinstitutioner
- Private virksomheder

¹ Tilsvarende har "kodeks for god offentlig topledelse" i dag 43 hits. Google-hits viser hvor mange der omtaler og linker til projektet.

3) Formidling og synliggørelse af Væksthusets aktiviteter

I 2006 blev der fortsat arbejdet for at sikre, at den viden, der skabes i Væksthuset også er kendt og tilgængelig for lederne i kommuner og regioner. Ud over gennem pressen er dette sket gennem:

Konferencer og oplæg om god ledelse i kommuner og regioner

- Tre landsdækkende konferencer om projektet: "Ledere der lykkes"
- Over 40 oplæg om Væksthusets projekter ude i de enkelte kommuner, regioner, faglige organisationer, men også på uddannelsessteder, i ministerier og styrelser samt hos private virksomheder
- Afholdelse af tre fuldt bookede kursusforløb omkring Ledernetværk. Over 40 kommuner deltog i projektet, som også har dannet baggrund for publikationen: "Ledernetværk – en ledelsesstrategi, der udkom i januar 2007"
- Kursusforløb med 20 ledere fra kommuner og regioner i forbindelse med projektet: "Innovative ledere"
- Temakonferencer for topledelse i fire kommuner og en region omkring opbyggelsen af en ny organisation og en fælles kultur i de nye kommuner og regioner
- Afholdelse af tre "strategiske værksteder" hvor topledelse fra seks kommuner og en region har modtaget professionel sparring, råd og vejledning omkring opbygningen af de nye organisationer
- En udsolgt konference i november 2006 omkring Lean i kommunerne. Konferencen var startskuddet på projektet: "Effektivisering i fællesskab." I alt 23 kommuner ansøgte om at deltage i projektet. Fire kommuner er udvalgt til at samarbejde om udvikling af en kommunal Lean-model

Den Personalepolitiske Messe 2006

- Væksthus for Ledelse stod for at arrangere ledelsesområdet på messen
- 5.200 offentlig ansatte deltog på den personalepolitiske Messe 2006 - heraf 2200 fra ledelsesområdet
- Væksthuset deltog med en stand, Workshops og oplæg om Væksthusets projekter
- Såvel stand, oplæg og workshops var velbesøgte og deltagerne udtrykte stor tilfredshed.

Etablering af Væksthusets egen hjemmeside: www.vaeksthusforledelse.dk

- Væksthusets hjemmeside blev lanceret i 2006. Her er det muligt at læse om alle aktiviteterne i Væksthuset, hvem der står bag, hvad formålet er mv.
- Hjemmesiden formidler og synliggør parternes fælles arbejde i Væksthus for Ledelse og gør væksthusets viden tilgængelig for alle ledere i kommuner og regioner

Væksthusets vidensportal: www.lederweb.dk

- I 2006 blev Lederweb.dk en integreret del af Væksthus for Ledelse. Et fælles design har givet en mere naturlig overgang til Væksthus for Ledelse. Navigationen er forbedret, så flere brugere ledes over på Væksthuset hjemmeside og eksponerer Væksthusets projekter
- I foråret 2006 blev der udarbejdet en strategi for Lederweb, der indeholdt mål og vision, konkurrentanalyse og en række indsatsområder. Her blev indsatsområderne defineret: skabelse af en fælles identitet med Væksthuset, en opsøgende indsats overfor parterne, udvikling af nyhedsbrevet, brugerundersøgelser samt brug af Væksthusprojekter som afsæt til at øge kendskabet til Væksthuset og Lederweb
- Lederweb har igangsat en række nye tiltag: Nyt design af nyhedsbrev, øget fokus på indhold, top fem over mest besøgte sider, markedsføring (virtuelle postkort og Personalepolitisk Messe). Der har været en forsat stigning i besøgstal og antallet af ledere, der ugentligt modtager Lederwebs nyhedsbrev
- Lederweb havde i januar 2006 ca. 14000 unikke besøgende. Det er en fremgang efter det normale fald hen over julen
- I dag modtager knap 3000 ledere nyhedsbrevet, hvilket er en 4-dobling siden sidste år. Antallet har været støt stigende og målet er at fastholde væksten, hvilket gør det realistisk at nå op på 5000 modtagere af nyhedsbrevet i løbet af 2007
- Der er igangsat flere forskellige brugerundersøgelser med henblik på at optimere brugervenlighed og indhold. Der er gennemført fokusgruppeinterview, survey samt deltagelse i "Bedst på nettet". Fokusgruppen viste en generelt tilfredshed med indhold og relevans, mens der skal arbejdes med at øge overskueligheden – bl.a. skal søgefunktionerne forbedres. Resultatet af undersøgelserne er omsat i udviklingsinitiativer i løbet af 2007
- I "Bedst på nettet" i 2006 fik Lederweb flot score. Lederwebs brugere vurderede sitet højt på brugervenlighed (80 ud af 100 mulige), samt åbenhed og nytteværdi (70 ud af 100 mulige).
- De over 1000 artikler og redskaber på Lederweb er i 2006 gennemgået og opdateret af fagfolk. Processen har ført til at indholdet på lederweb fremstår skarpere og giver brugerne et bedre overblik over emnernes indhold. I forbindelse med arbejdet er der blevet opdyrket en række kontakter og der er iværksat en målrettet indsats for at udbygge relationerne til vidensleverandører

3. VÆKSTHUSET FREMOVER

Mange publikationer fra projekter på vej

Flere projekter er undervejs og udkommer i løbet af 2007. Projekterne sætter bl.a. fokus på:

- Udvælgelse af den rigtige leder til lederjobbet
- Betingelser for innovation i den offentlige sektor
- Strategisk anvendelse af ledernetværk
- Hvordan topledelsen kan skabe balance mellem drift og udvikling i de nye kommuner og regioner
- Udvikling af en offentlig Lean-model
- Den offentlige virksomhedsleder

- Rammer for en evalueringskultur mellem leder og medarbejdere på folkeskoleområdet
- Evaluering og videndeling omkring de nye ledelsesformer på dagtilbudsområdet
- Ledere der lykkes - hvad er det de kan i sundhedssektoren?

Væksthuset på dagsordenen

Væksthusets bestyrelse har sat fokus på nye initiativer for formidlingen af Væksthusets projekter. De nye initiativer er blandt andet:

- En relancering og direkte udsending af projekter der allerede er udkommet til de offentlige ledere i pixi-format
- Udarbejdelsen af en "Lederkalender" på Lederweb, med en samlet oversigt over diverse arrangementer for offentlige ledere i kommuner og regioner samt en "Ledelses Begrebsordbog," hvor lederen hurtigt kan få viden om begrebers betydninger mv.
- Etableringen af et "Lederpanel" for ledere i kommuner og regioner, som skal underbygge projekternes viden med tal-historier, øge interessen for Lederweb og derigennem sikre Væksthuset mere plads i de landsdækkende medier
- At få viden fra Væksthuset mere målrettet ud til lederne i kommuner og regioner. Ideelt set vil alle ledere have haft muligheden for at vælge Væksthuset fra eller til
- Præsentationspjece, der viser Væksthusets produkter om ledelse

Bilag 1: Projektoversigt

AFSLUTTEDE PROJEKTER	
Titel	Formål
Ledere der lykkes – hvad er det de kan? (2005)	At identificere særligt succesfulde ledere og afdække, hvad der er baggrunden for deres succes.
Let vejen for de nye ledere. (2005)	At afdække "snublestenene" som nye ledere oplever og anvise, hvor der skal sættes ind.
Lederens første 100 dage (2006)	En vejledning til ledere af en fusioneret organisation.
Ledere i netværk – en ledelsesstrategi (2007)	At give kommuner og regioner konkrete værktøjer til at anvende ledernetværk strategisk.
Find den rigtige leder (2007)	Et redskab, som kommuner og regioner kan anvende til at finde den rette leder.
IGANGVÆRENDE PROJEKTER	
Strategisk værksted for topledelse	At afdække, hvordan kommunerne og regionerne strategisk som operationelt skal håndtere de forandringsprocesser, der med udgangen af 2006 skal sikre sammenhængskraft, helhedsorientering, "sikker drift" og udvikling i opgaveløsningen i de nye kommuner/regioner.
Ledelse i fællesskab	Topledelsens opgave, rolle og værktøjer i forbindelse med skabelsen af et fælles sprog for organisering, styring og ledelse i de nye kommuner og regioner.
Effektivisering i fællesskab	Med 4 pilotkommuner udvikles der en kommunal Lean-model. Afsluttes ultimo 2007
Den offentlige leder som virksomhedsleder	Afdækker de nye kompetencekrav til de decentrale ledere og de deraf følgende behov for udvikling af decentral ledelse og styring.
Ledelse og evaluering i folkeskolen	Udvikler erfaringer omkring evalueringsledelse i folkeskolen. Målet er at forbedre evalueringskulturen og den professionelle åbenhed i organisationen
Nye ledelsesformer på dagtilbudsområdet.	At evaluere de erfaringer der har været med at udvikle nye ledelsesformer på dagtilbudsområdet – således at erfaringerne kan deles til andre områder.
Ledere der lykkes - hvad er det de kan i sundhedssektoren?	Med afsæt i metoden og konceptet fra Ledere der lykkes afdækkes, hvad der er baggrunden, når ledere fra sundhedssektoren har succes
"BOBLER"	
Før-lederudvikling	Undersøger hvordan det er muligt at motivere og skabe et miljø, der fremmer gode ledere og opfordrer medarbejdere med lederevner til at afprøve og realiserer disse.
Kodeks for institutionsledere	Projektet vil søge at oversætte "Kodeks for offentlig topledelse" til en undersøgelse omkring hvad god institutionsledelse er.
Ledelse i gråzonen – mellem region og kommune.	Fokus på hvorledes det er muligt at optimere serviceniveauet til borgerne via en bedre ledelse mellem regionale og kommunale enheder.
Lederevaluering	Udvikling af et redskab til lederevaluering