

VÆKSTHUS FOR LEDELSE

- STATUS FEBRUAR 2008 -

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og KTO. Målet med Væksthus for Ledelse er at udvikle, opsamle og dele ny viden, der kan omsættes i bedre ledelse, og sætte god ledelse på dagsordenen i kommuner og regioner. Dette notat gør status over, hvad Væksthus for Ledelse har opnået i forhold til at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner i 2007.

RESULTATER

Målene med Væksthus for Ledelse er søgt realiseret gennem **1)** en netværksorganisation for viden og værktøjer om ledelse, hvor parterne i samarbejde med ledere i kommuner og regioner og en række forskere er med til at udvikle **2)** udviklingsprojekter og aktiviteter om ledelse, som er med til **3)** at synliggøre parternes samarbejde om ledelse i kommuner og regioner, og sætte god ledelse i kommuner og regioner på dagsordenen.

1) En netværksorganisation for viden og værktøjer om ledelse

- Væksthuset ledes af en bestyrelse, som består af politikere og topembedsmænd fra KL, Danske Regioner og KTO. Herunder er der tre væksthuse for henholdsvis topledere, mellemledere og institutions- og afdelingsledere.
- Der er opbygget et bredt netværk, hvor KL, Danske Regioner og KTO i samarbejde med ledere fra kommuner og regioner samles om at udvikle god ledelse i kommuner og regioner
- Viden og aktiviteter i Væksthus for Ledelse skabes med udgangspunkt i de udfordringer lederne står overfor i deres hverdag. Dette sikres gennem de tre væksthuse, som igangsætter konkrete udviklingsprojekter
- Der er afholdt 20-25 møder i bestyrelsen og de tre væksthuse, en strategidag, camps, samt en Væksthusdag, hvor praktikere og embedsmænd delte erfaringer og udtænkte initiativer til nyskabende projekter
- 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), Dorthe Pedersen (CBS) og Niels Thyge Thygesen (CBS).
- Væksthusets hjemmeside, www.vaeksthusforledelse.dk, formidler parternes fælles indsats på ledelsesområdet
- En vidensportal, www.lederweb.dk, hvor viden og værktøjer om ledelse generelt formidles

2) Udviklingsforløb i Væksthus for Ledelse

Flere projekter har været under udvikling i 2007 og flere af disse udkommer i 2008. Dette er blandt andet:

Kodeks for god ledelse i kommuner og regioner

Igennem det sidste år har Væksthus for Ledelse arbejdet med at udvikle kodeks for god ledelse i kommuner og regioner. Udover bestyrelsen for Væksthus for Ledelse har projektet involveret godt 40 kommunale og regionale ledere samt en række forskere inden for ledelse. Kodeks for god ledelse udkommer som pixi-pjece primo 2008. Hensigten er at angive pejlemærker for god ledelse i kommuner og regioner.

Innovative ledere

Væksthus for Ledelse har arbejdet med projektet: Innovative ledere, hvor 20 chefer fra regioner og kommuner sammen med innovationseksperter er blevet trænet i innovation. Projektet resulterer i en publikation, der udkommer i februar 2008. Publikationen indeholder gode råd og anbefalinger til, hvordan institutionsledere og mellemlideren kan styrke innovation.

Sygehusledere med succes

Væksthuset har gennemført en ny undersøgelse, som opfølgning på Ledere der lykkes i kommunerne. Formålet med projektet er at afdække succesfulde lederes adfærd med henblik på at se, om det er muligt at formulere en fælles kompetenceprofil for succesfulde ledere i sygehussektoren. Undersøgelsen publiceres i marts 2008.

Lean – effektivisering i fællesskab

Væksthus for Ledelse har undersøgt mulighederne for at udvikle en offentlig Lean-model. 4 pilotkommuner har deltaget i projektet. Projektet munder ud i en erfaringspjece med konkrete anbefalinger til arbejdet med Lean.

Andre projekter under udvikling i Væksthuset:

- Systematisk ledelsesevaluering: : Udkommer 2008
- Ledelse af ledere: Udkommer 2008
- Den offentlige virksomhedsleder: 2008
- Ledelse og evaluering i folkeskolen: Under udvikling
- Ledelse der spirer: Under udvikling

Udgivelser fra Væksthus for Ledelse i 2007:

Der har i 2007 været stor efterspørgsel på Væksthus for Ledelses publikationer. I alt er der udsendt ca. 60.000 publikationer til ledere i kommuner og regioner. Væksthusets publikationer efterspørges ligeledes af flere uddannelsesinstitutioner, som bruger materialet i forbindelse med undervisningen. Af udsendte publikationer er blandt andet:



"Ledelse af dagtilbud under forandring" (2007)

- Publikationen tager udgangspunkt i ledelseskompetencer hos daginstitutionsledere og undersøger nye ledelsesstrukturer indenfor dagsinstitutionsområdet
- Publikationen udkom i oktober og der er allerede rekvireret/ udsendt over 3000 eksemplarer
- Er omtalt i Jyllands-Posten, Mandag Morgen og Danske Kommuner m. fl. Desuden med succes blevet omdelt på fx BUPL's ledertræf og Børne- og kulturchefernes årsmøde



"Find den rigtige leder" (2007)

- Et rekrutteringsredskab fra A-Z, som kommuner og regioner kan anvende til at finde den rette leder
- Udkom i marts 2007 i form af en rapport, et web-baseret redskab samt en pixi-publikation
- Der er rekvireret/udsendt omkring 10.000 eksemplarer af rapporten
- Er omtalt i næsten alle landsdækkende aviser, radio m.fl.



"Ledelse i fællesskab" (2007)

- Publikationen belyser topledelsens opgaver, roller og værktøjer i forbindelse med skabelsen af et fælles sprog for organisering, styring og ledelse i de nye kommuner og regioner.
- Der er rekvireret/udsendt 1100 eksemplarer af rapporten
- Er omtalt i Danske Kommuner, Berlingske Tidende m.fl.



"Ledere i netværk – en ledelsesstrategi" (2007)

- Publikationen omhandler hvordan kommuner og regioner fra ledessiden strategisk kan arbejde med ledernetværk.
- Der er rekvireret/udsendt omkring 3000 eksemplarer af rapporten
- Er omtalt fx omtalt i Danske Kommuner, BUPL's Ledetråden, Jyllandsposten m.fl.



"Strategisk ledelse i en brydningstid"

- Publikationen omhandler hvordan kommuner og regioner strategisk og operationelt skal håndtere forandringsprocesser, for at sikre sammenhængskraft, helhedsorientering, 'sikker drift' og udvikling i opgaveløsningen i de nye kommuner og regioner.
- Der er rekvireret/udsendt 1000 eksemplarer af rapporten
- Er fx. omtalt i Danske Kommuner, Berlingske Tidende m.fl.



Pixi-udgaver:

"Ledere der lykkes – hvad er det de kan?" (3. optryk) (2007)

- Der er rekvireret omkring 6000 eksemplarer af pixi-udgaven



"Find den rigtige leder" (2007)

- Der er rekvireret/ udsendt omkring 15.000 eksemplarer af pixi-udgaven



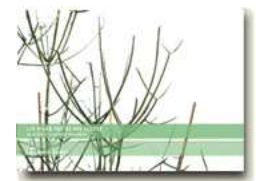
Fusioner der fungerer (2007)

- Der er rekvireret / udsendt 2400 eksemplarer af pixi-udgaven



Let vejen for de nye ledere (2007)

- Der er rekvireret / udsendt omkring 3000 eksemplarer af pixi-udgaven



Ledernetværk, der virker (2007)

- Der er rekvireret/ udsendt omkring 4000 eksemplarer af pixi-udgaven



3) Formidling og synliggørelse af Væksthusets aktiviteter

I 2007 er der i Væksthuset iværksat initiativer, der skal sikre, at den viden der skabes i Væksthuset også er kendt og tilgængelig for lederne i kommuner og regioner.

Konferencer og oplæg om god ledelse i kommuner og regioner

- I oktober 2007 inviterede Væksthuset 150 offentlige ledere og forskere på ledelsesområdet til at drøfte udfordringer for ledere i kommuner og regioner og for at diskutere, hvordan disse udfordringer bedst tackles
- Væksthuset afholdte i 2007 en række konferencer og uddannelsesforløb. De handlede blandt andet om LEAN og Innovative ledere. Derudover er der holdt adskillige oplæg i kommuner og regioner om Væksthusets projekter.

- Yderligere inviterede Væksthuset 48 ledere til en Kodeks camp i løbet af sommeren og efteråret, hvor deltagerne i fællesskab over to forløb nåede frem til en række kodekspunkter for god ledelse i kommuner og regioner

Nye veje til nye brugere

For at få kendskabet til Væksthus for Ledelse udbredt og for at sikre, at den viden der udvikles kommer ud til målgruppen, er der kørt en kampagne "Genvej til god ledelse", hvor Væksthus for Ledelses publikationer er relanceret i pixi-format og udsendt direkte til et udsnit af offentlige ledere i kommuner og regioner. Indtil videre er publikationerne sendt direkte til:

- Direktion og ledelsessekretariatet på landets sygehuse
- 100 forstandere på plejehjem
- Halvdelen af landets kommunaldirektører

Guide til god ledelse

Guiden er en præsentationspjece, hvor der er samlet den viden og de værktøjer, der foreløbigt er udviklet af Væksthus for Ledelse.

Guiden sendes ud sammen med bestillinger på publikationer, så brugerne fx bliver inspireret til andre af Væksthusets publikationer.



Medier og talhistorier

Som led i at få synliggjort og udbredt den viden der er udviklet gennem Væksthusets projekter er også arbejdet med at få talhistorier i medierne. Talhistorier der understøtter Væksthusets projekter. Dette er blandt andet:

- Historien om, at halvdelen af de offentlige ledere skal udskiftes inden for de næste 10 år.
- At det koster over en million at ansætte den forkerte leder i form af udgifter til løn, finde og indsluse en ny leder, samt i indirekte omkostninger til dårligt arbejdsmiljø, lavere produktivitet og højere sygefravær blandt medarbejdere i kølvandet på dårlig ledelse.

Lederweb

Lederweb er Væksthusets vidensportal. Her samles og formidles aktuel ledelsesviden, som har relevans for ledere i kommuner og regioner. Fokusområder på Lederweb.dk har i 2007 været:

- **Øget markedsføring af Lederweb.** Blandt andet med reklame i Mandag Morgen, tilmeldingsskemaer på relevante konferencer, opstart af direct mail kampagner m.m.
- **At fortsætte væksten i besøgstal og abonnenter på nyhedsbrev.** Der har været en forsat stigning i besøgstal og antallet af ledere, der ugentligt modtager Lederwebs nyhedsbrev. Lederweb havde i januar 2007 ca. 13.500 unikke besøgende. I både oktober og november rundede tallet 16.000. I dag modtager 5.000 ledere nyhedsbrevet, hvilket er 2.000 mere end sidste år.

- **Journalistisk oprustning**, Der er afholdt workshop, med fokus på at gøre vores nyhedsbrev mere fængende.
- **Udbygning af presseservice**. Lederweb har oprettet ny service, hvor brugerne kan få mediernes artikler om ledelse direkte på deres skærm. I forhold til tidligere kan lederne nu læse de fulde artikler online. Dette tiltag øger lederwebs aktualitet, og er med til både at fastholde og tiltrække brugere.
- **Etablering af system til online markedsføring og nyhedsbrev**. Systemet gør det muligt at se hvilke artikler brugerne rent faktisk klikker ind på i nyhedsbrevet. Desuden er systemet skabt til at gennemføre direct mail kampagner overfor potentielle bruger. De første kampagner er iværksat, og vil blive rullet ud over alle kommuner og regioner i løbet af 2008.
- **Nyt statistiksystem**, der giver mere viden om brugernes adfærd.
- **Undersøgt** mulighederne i et nyt Content Management System (CMS). Målet er at finde et system, der fungerer mere smidigt og dermed kan frigøre ressourcer til redaktionelt arbejde.
- **Lederkalender**. En samlet oversigt over diverse arrangementer for offentlige ledere i kommuner og regioner.
- **Videreudvikling og kvalificering** af den viden der lægger på Lederweb.dk, samt optimering af det nyhedsbrev der sendes ud hver uge.

Aktiviteter i Væksthus for Ledelse i 2008

I 2008 vil Væksthus for Ledelse igangsætte en række øvrige aktiviteter, der skaber tættere relationer med lederne. Dette vil blandt andet ske gennem gå-hjem-møder med udgangspunkt i aktuelle ledelsesudfordringer samt den årlige Væksthusdag, hvor der er mulighed for at præsentere Væksthusets produkter. Derudover vil der fortsat blive arbejdet med at udvikle nye projekter, formidlingsveje og arbejdsformer, således at der bliver skabt en tættere relation mellem lederne og Væksthuset.



Væksthuset blev etableret i 2004 og er et 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. Målet med Væksthus for Ledelse er at udvikle, opsamle og dele ny viden, der kan omsættes i bedre ledelse og sætte god ledelse i kommuner og regioner på dagsordenen. Læs mere om aktiviteterne i Væksthus for Ledelse på: www.vaeksthusforledelse.dk

Bilag: Projektoversigt

AFSLUTTEDE PROJEKTER	
Titel	Formål
Ledere der lykkes – hvad er det de kan? (2005) (rapport)	At identificere særligt succesfulde ledere og afdække, hvad der er baggrunden for deres succes.
Let vejen for de nye ledere. (2005) (rapport)	At afdække "snublestenene" som nye ledere oplever, og anvise hvor der skal sættes ind.
Lederens første 100 dage (2006) (rapport)	En vejledning til ledere af en fusioneret organisation
Ledere i netværk – en ledelsesstrategi (2007) (rapport)	At give kommuner og regioner konkrete værktøjer til at anvende ledernetværk strategisk
Find den rigtige leder (2007) (rapport)	Et redskab, som kommuner og regioner kan anvende til at finde den rette leder.
Ledelse i fællesskab (2007)	Fire fortællinger om offentlig topledelse under forandring
Strategisk værksted for topledelse (2007)	Refleksioner og erfaringer fra seks kommuners topledelse omkring strategiske problemstillinger
Guide til god ledelse (2007)	Guiden samler den viden og de værktøjer, der foreløbigt er udviklet i Væksthus for Ledelse
Ledelse af dagtilbud i forandring (2007)	Rapporten præsenterer resultater fra en undersøgelse om kommunernes erfaringer med traditionelle og nye ledelsesstrukturer
Find den rigtige leder (2007) (pixi)	En bearbejdet og forkortet version af "Find den rigtige leder"
Ledernetværk der virker (2007) (Pixi)	En forkortet og bearbejdet version af "Ledere i netværk – en ledelsesstrategi"
Fusioner der fungerer (2007) (pixi)	En bearbejdet og forkortet version af de første 100 dage
Ledere der lykkes (2007) (pixi)	En bearbejdet og forkortet version af rapporten "Ledere der lykkes – hvad er det de kan?"
Let vejen for de nye ledere (2007) (pixi)	En bearbejdet og forkortet version af rapporten "Let vejen for de nye ledere."
PROJEKTER UNDER UDVIKLING	
Effektivisering i fællesskab (Lean)	Med 4 pilotkommuner udvikles der en kommunal Lean-model. Resultatet af undersøgelsen udkommer primo 2008.
Kodeks for god ledelse i kommuner og regioner	Pixi trykkes i 30.00 eksemplarer og udsendes til ledere i kommuner og regioner
Innovative ledere	Væksthus for Ledelse har iværksat et projekt om



	innovative ledere, hvor 20 chefer fra regioner og kommuner sammen med innovationsekspertter trænes i at gå ad nye veje mod målet.
Systematisk ledelsesevaluering	Hensigten med projektet er at kvalificere arbejdet med ledelsesevaluering.
Ledelse af ledere	Projektet udvikler et virtuelt værktøj med dilemmaer om ledelse af ledere, som kan understøtte chefer og ledes dialog om, hvad der kendetegner god ledelse af ledere
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.
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.
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.
"BOBLER"	
Før-lederudvikling	Undersøger hvordan det er muligt at motivere og skabe et miljø, der fremmer gode ledere, og opfordre medarbejdere med lederevner til at afprøve og realisere disse.