

## Notat til program gruppe 3

### Den Eksperimenterende Organisation

– nye ledelses og organisationsformer. Feltbesøg i London nov./dec. 2014.



Arbejdstitel;

## Tydighed i ledelsesgerningen - gør en forskel!

Opsamlet og udarbejdet af Anne-Mette Krifa

### 1. Baggrund

Studieturen var opbygget efter Det Erhvervsrettede Uddannelseslaboratoriets Internationale studieturs koncept omkring bæredygtige studieturer med;

1. Briefingsmøde inden studieturen – med det formål at forberede og informere deltagerne om forholdene i det pågældende land og skabe medansvar ifht besøgene
2. Selve studieturen, tilrettelagt som et felt besøg med indbygget fordybelses debat workshop i forhold til delindsatserne (Innovationsbaseret ledelse, Relations baseret ledelse og Udforskende ledelse) under indsatsen
3. Debriefing møde efterfølgende - med det formål, at deltagerne præsenterede deres pointer og indtryk fra besøgene og hvilke tiltag de forventede at tage med hjem til egen praksis. På baggrund af hvilket dette notat er udarbejdet.

### 2. Formål med turen

I den Internationale arbejdsgruppe bestående af Afdelingsleder Rasmus Frimodt (NCE – PH Metropol), Internationale koordinator Vibeke Holtum (TEC) og undertegnede, var der indsamlet erfaringer i forhold til temaet " International ledelsestendenser ".

Vi havde blandt andet undersøgt mulighederne for en studietur/Ledelses camp til Harvard USA, men da dette lå uden for programmets ramme, blev det skrinlagt på trods af mange relevante kontakter og et super relevant set-up.

Det skulle dog vise sig, at et af de øvrige studiebesøg havde inspireret i den grad og skabt et netværk, som gjort, at en eksklusiv ledelses camp kunne komme i stand med ledere fra College i UK og ledergruppen i DK.

Da målgruppen for studieturen var styregruppe, niveau 2 ledere og programgrupper i projektet, blev det foreslået og efterfølgende besluttet, at **studieturen med fordel kunne gennemføres sammen med ledere fra Next Eud projektet**. Der var tale om sammenfald af ledere, tale om fælles interesse og en mulighed for at netværke på tværs af projekterne muliggjort af rammerne for selve studieturen. Det skulle vise sig at skabe en rigtig god synergi effekt og meget inspirerende.

De 20 deltagere fra partnerinstitutionerne i Uddannelseslaboratoriet (SoSu C, TEC, CPh West, Metropol, KEA), projektrepræsentanter og partnerdeltager fra Next EUD (TEC, Sopsu og Cph West) havde sat sig det mål, at undersøge og indgå i dialog med ledelsesgruppen i UK om:

"Hvordan og hvilke ledelsesgreb der skal til for strategisk at vende en organisation fra at være curriculum dreven til at blive kompetence og arbejdsmarkedskompetence dreven med fokus på innovative og entreprenante kompetencer. Hvilke ledelses incitament virker og hvad er do and don'ts?".

### 3. Program for turen

Programmet var tilrettelagt over en weekend for at udnytte den sparsomme ledelsestid og tage hensyn til de meget bookede kalendere. Det betød at gruppe ankom sent lørdag, havde workshop og network søndag og studiebesøg med tæt dialog i ledelses workshops mandag på College.

Valget faldt på det UK baserede netværk af Gazelle colleges (<http://www.gazellecolleges.com>), som bevidst og strategisk gennem de seneste 5 år har arbejdet med innovations kompetencer og entreprenerskab: Formålet for felt besøget blev derfor;

- Hvordan arbejdes der strategisk med at udvikle innovative kompetencer?
- Og hvordan omsættes dette og
- Hvordan "udvikler man" organisationen til at arbejde entreprenant?

### 4. Program for turen

29/11 **Lørdag;**

21.30 Check –in hotel

30/11 **Søndag;**

9.00 – 12.00 workshop på hotellet, formål at kvalificere de tre delindsatser

Innovationsbaseret ledelse,  
Relations baseret ledelse og  
Udforskende ledelse

udviklet i regi af Det Erhvervsrettede Uddannelseslaboratorium, program 3 "Nye ledelses- og organiseringsformer", som resultat af gennemførte eksperimenter

12.00 – 18.00; networking

1/12 **Mandag;**

Fælles afgang kl 7.30

Barking & Dagenham – London – kl 9.00 – 15.30

- Præsentation af organisationsudvikling fim Gazelle Konceptet
- De strategiske udfordringer på B&D
- Præsentation af organisations- og ledelsesudvikling ved UDDX og Next EUD
- Ledelsdialogrunder – udveksling af erfaringer

Contact; Anne Vessey, Corporate Communications & Digital Marketing Manager

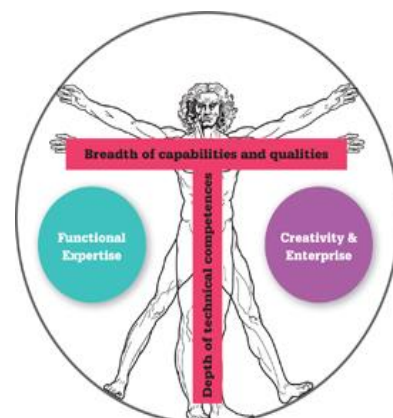
Rush Green Campus, Dagenham Rd, Romford, Essex RM7 0XU

<http://www.barkingdagenhamcollege.ac.uk/>

### 4. Opsamling fra turen og pointer til ny praksis

Generelt for Gazelle colleges er;

- de er organiseret og medlemmer af et netværk med ca. 20 andre colleges, der sammen kan betragtes som en uddannelsesklynge med sammen profil, fælles initiativer og aktiviteter på tværs af institutionerne for studerende og for personale .
- Fælles kompetenceudviklingsaktiviteter og markedsføringsaktiviteter



- Fokus på udvikling af et entreprenant mind-set og uddannelseskultur.
- De arbejder ud fra – en T-shaped kompetence model, hvor Den horisontale del af T'et illustrerer evnen til at tænke på tværs af fag og brancher, se helheder og de personlige kompetencer. Den vertikale del af T'et illustrerer den faglige dybde.

Nedenfor fremgår studietursdeltagernes **hovedpointer**, som er resultatet af briefing- og debriefing møderne.

1. Studerende som omdrejningspunkt
2. Fysisk indretning (brugen af symboler og synlighed)
3. Kommunikation & ledelse

## 1. Studerende som omdrejningspunkt

I alle aktiviteter og opgaver som bliver løst i regi af colleges, bliver de studerende indtænkt. For eksempel er både bygning og logo udviklet / designet af elever.

**De studerende og deres tilfredshed er omdrejningspunktet for al aktivitet og ikke medarbejdernes ønsker og interesser.** Der tænkes hele tiden at skabe merværdi for de studerende. Det er en forretning og kunden er de studerende

Det er endvidere selvskrævet at **alle direktører er ansvarlige for en del af kerne- ydelsen**, således at der er

direkte "link" mellem direktion og studerende. For eksempel er det sådan, i forbindelse med de studerendes udarbejdelse og fremlæggelser af forretning planer, at det er økonomidirektøren /økonomi, som er ansvarlige for info og coaching og feedback til de studerende på dette fagområde område.

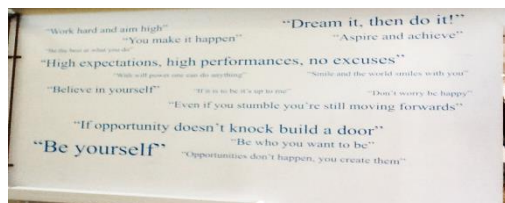


**Stærke fortællinger** om hvordan uddannelse gør en forskel og om hvordan det er vejen til succes, vækst og udvikling, er fysisk synligt over det hele.

Med de studerende og deres evne til skabe job eller blive ansat som slutmål er al undervisning tilrettelagt ud fra følgende principper

- Renewing curriculum by designing backwards – den traditionelle måde at tænke curriculum på er vendt på hovedet. Curriculum er et minimumsmål, mens det, de studerende skal kunne i en kommende praksis, blive det centrale fokus. Den kommende praksis danner grundlag for hvad uddannelsen skal indeholde og hvordan den skal sammensættes.
- Emploability – bliver i denne forbindelse et central begreb. Fokus bliver hvordan gør vi de studerende klar til ansættelse i en given praksis og i mindre grad om de har opnået specifikke kompetencemål.
- Projektbased learning – bliver derfor en væsentlig del af den måde man tænker uddannelse på. Uddannelsen er ikke opdelt i traditionelle fag, men de enkelte fag skal berige og kvalificere de projekter der skal løses.
- IDEO/ design thinking – colleges baserer sig på IDEO's kreative og metodiske tilgange til ideudvikling

## 2. Fysisk indretning (brugen af symboler og synlighed)



Meget bevidst har man arbejdet med den fysisk indretning, fysisk synlige symboler og udtryk som understøtter læringen i forskellige typer af rum.

De fysiske rum afspejler endvidere tydeligt fagligheden og den pædagogiske praksis som er fremherskende. Denne synliggørelse er igen med til at understøtte fagene og give status. Foto ovenfor er pitchen (også designet af studerende) hvor forretningsplaner kan fremlægges for advisory board. Foto til højre; her er der for eksempel



tale om, at man har indrettet en "Crime Scene", hvor flere fag skal arbejde sammen om et fælles problem.

Man har også indrette en catwalk, hvor man igen kan sætte flere fagligheder i spil.

Bibliotek som borgerne i byen også kan bruge og opfordringer igen... :)



Der er ligeledes bevidst blevet arbejdet med en åben Campus strategi i forhold til lokalområdet. Colleetet ses som et betydningsfuld driver for udvikling og vækst i lokal området og der er et tæt samarbejde med lokale aktører og myndigheder.

Blandt andet er biblioteket åbent for alle og det lokale bibliotek er blevet rykke ind i regi af Colleges. Der er ligeledes en åben restaurant, hvor de studerende "arbejder".

### 3. Kommunikation & ledelse

Forudsætningerne for at "drive" colleges har gennem de seneste 5 år ændret sig radikalt fra at være godt 95% statsfinansieret til i 2020 at skulle være 50% statsfinansieret. Det kalder på strategiske nye måder at tænke på for at sikre det fremtidige finansieringsgrundlaget.

Et tættere samarbejde med virksomheder, involvering af andre aktører og alternative finansierings og fodsider ansøgninger har været måder at imødegå dette på. For eksempel ved at lave firmaaftaler ifht certificeringscentre på Campus som indtjeningsmulighed. De studerende får samtidig mulighed for en opdateret og praksisnær undervisning på fx produktionsmaskiner og deres arbejdsmarkedskompetencer øges på den måde markant.

Skolens værdigrundlag er synligt for alle, bannere hænger ned fra loftet



For at ændre hele forretningsgrundlagt og vende organisationen har det være 100% afgørende at vision og mission har været synlig. Der har været tale om en strategisk tydelighed og insisteren samt ikke mindst bevidst strategisk ledelse arbejde gennem de seneste 5 år . Det har og er i B&D tilfældes båret af en meget karakteristisk direktør Cathy Walsh, som blandt andet er meget aktiv i Londons Region Advisory Board, hvor hun sidder med som rådgivende og beslutningstager. Hun er beskrevet på hjemmesiden

#### **Student success rates rise by 18%**

*Cathy Walsh OBE has been leading Barking & Dagenham College (BDC) since September 2008 and during this time the College has increased its annual turnover by 17% and student success rates by 18%.*

*Partnership working: locally, regionally, nationally*

*With the largest volume of 16-18 apprenticeship trainees of any London college, the College works in partnership with national, regional and local businesses to train their workforces and to match talent to their vacancies/skills shortage area.*

#### **Transformation**

*Cathy has led a cultural transformation across the organisation with students and businesses at the centre. Staff roles are tailored to strengths and top team performances are driven by the College's aspirational value set.*

## **OBE**

Cathy was awarded with an OBE for services to further education in the 2014 Queen's Birthday Honours List.

Kilde; <http://www.barkingdagenhamcollege.ac.uk/en/about-the-college/governance--policy-/meet-our-governors/cathy-walsh--principal--chief-executive-.cfm>

To eksempel på deres kommunikation og stærke fortællinger fra hjemmesiden og plakat fra campus om hvad uddannelsen kan skabe af resultater

### ***"A Truly Great College, Passionate About Success***

*This is an exciting time for our area of East London.*

*At Barking & Dagenham College (BDC) and at the Technical Skills Academy in Barking Town Centre, you will benefit from the very best in education and skills training to make sure that you, or the young person in your family, are ready to take advantage of job opportunities."*



## **4. T-shape – bæredygtighed**

Som tidligere beskrevet er grundtankegangen på Gazelle colleges at holde fokus på den studerendes slutkompetencer ud fra en T – modellen.

Vigtighed af fordybelse omkring fagligheden – den horisontale søjle, men endnu mere vigtig de vertikale kompetencer, de mere personlige og interpersonelle kompetencer, såsom samarbejdsevne og den entreprenante tilgang ( fra jobtager til jobmager) mm..

Man støtter og arbejder endvidere med den studerende helt til de er selvforsørgende i en eller anden grad afhængig af deres kompetencer, evner og talenter og kontakten slutter altså ikke ved endt studieforløb / klasse / kursus.