

# Afsluttende Intern evaluering

## Udviklingslaboratoriet for Ledelse og Styring

Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium  
Marts 2015



## Evalueringsrapport for Udviklingslaboratoriet for Ledelse og Styring.

Udarbejdet af Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium marts 2015. Projektet er bevilliget af Den europæiske Socialfond og Region Hovedstaden.

For information on obtaining additional copies and all other correspondence, please contact:  
Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium /v Teknisk Erhvervsskole Center og Professionshøjskolen Metropol.



TEC  
Nordre Fasanvej 27  
2000 Frederiksberg C

Metropol  
Tagensvej 18  
2200 København N

Projektchef Dorrit Sørensen,  
[doso@phmetropol.dk](mailto:doso@phmetropol.dk)  
+45 72 48 70 09

Copyright 2015 Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium

Udarbejdet af udviklingskonsulent Malene Falster Olsen

## Indholdsfortegnelse

Afsluttende intern evaluering af Udviklingslaboratoriet for Ledelse og styring.....	4
Formål.....	4
Læsevejledning.....	5
Om Projektet Det Erhvervsrettede Uddannelseslaboratorium.....	5
Grundlag for evaluering.....	6
Metode og dataindsamling.....	7
Udviklingslaboratoriet for Ledelse og Styring.....	8
Udviklingslaboratoriets programmer.....	8
Kompetenceudviklingsaktiviteter i Ledelse og Styring.....	8
Eksperimentcirkler, workshops og værkstedsdage.....	9
Studieture.....	9
Resultater af studieture.....	10
Modeleksperiment.....	10
Programevaluering.....	11
Program <i>Nye ledelses- og samarbejdsformer</i> .....	11
Præsentation af forsøgsspor i Nye ledelses- og samarbejdsformer.....	13
Innovationsbaseret ledelse.....	13
Relationsbaseret ledelse.....	13
Udforskende ledelse.....	13
Uddannelseseksperimenter.....	14
Spredning af resultater for programmet Nye ledelsesformer.....	14
Deltagere.....	14
Koncepter.....	14
Workshops og erfaringsakademier.....	15
Inspirationshæfter.....	15
Virksomhedssamarbejder.....	15
Implementering.....	17
Afrunding og læringspunkter Ledelse og Styring.....	17
Ejerskab på tværs af organisationen afgørende for implementering.....	17
Skemalagt formidling øger succesraten.....	18
Ildsjæle-ånd og systematik i skøn forening.....	18
Opbygning af tillid tager tid og forudsætter en oprigtig interesse.....	19
Opsummerende om udviklingslaboratorium for ledelse og Styring.....	19

## Afsluttende intern evaluering af Udviklingslaboratoriet for Ledelse og styring

Du sidder nu med den interne evaluering af Udviklingslaboratoriet for Ledelse og Styring. Udviklingslaboratoriet er ét ud af fire udviklingslaboratorier, der til sammen bidrager til at skabe fornyet praksis på uddannelsesinstitutioner. Udviklingslaboratoriet for Ledelse og Styring indeholder to programmer, der beskæftiger sig med at udvikle og retænke styring, kvalitet og udvikling. Formålet er at ledelse og styring i højere grad understøtter de behov for viden og anvendelse af viden, der afspejles i tiden.

Figur 1. Oversigt over nøgletal for Udviklingslaboratoriet for Ledelse og Styring

Program	Nye ledelsesformer og samarbejdsformer			
Forsøgsspor	Innovationsbaseret ledelse	Relationsbaseret ledelse	Udforskende ledelse	Total
Antal eksperimenter <sup>1</sup>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>23<sup>2</sup></b>
Antal implementerede eksperimenter				<b>17</b>
Antal medarbejdere	<b>443</b>	<b>135</b>	<b>6</b>	<b>584</b>
Antal elever	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>68</b>	<b>68</b>
Antal koncepter	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
Samarbejdsaftaler med aftagere	<b>1<sup>3</sup></b>	<b>2<sup>4</sup></b>	<b>10<sup>5</sup></b>	<b>13</b>

### Formål

Formålet med den afsluttende interne evaluering af Uddannelseslaboratoriets udviklingslaboratorier er at udbrede laboratoriets erfaringer til uddannelsesinstitutioner, der ønsker at etablere og drive udviklingslaboratorier som en del af den daglige drift og kvalitetsudvikling.

I denne rapport er fokus derfor på at analysere det eksperimentelle arbejde i laboratoriet med henblik på at trække læringspunkter frem til fremtidig brug på uddannelsesinstitutionerne.

<sup>1</sup> Foruden eksperimenter er der ligeledes under udviklingslaboratoriet for Kvalitet og Styring er der desuden gennemført to antropologiske undersøgelser af frafald. For mere information om disse undersøgelser se UddX's hjemmeside: <http://uddannelseslaboratoriet.dk/>

<sup>2</sup> En udfordring indenfor Udviklingslaboratoriet for Ledelse og Styring har været at indsamle dokumentation en række eksperimenter. Det kommer til udtryk ved, at fire ud af de i alt 23 eksperimenter kun i begrænset omfang har afreporteret.

<sup>3</sup> Samarbejdsaftale med virksomhed

<sup>4</sup> Samarbejdsaftale med partnerinstitutioner

<sup>5</sup> Samarbejdsaftale med virksomhed

Formålet er at undersøge, hvorvidt udviklingslaboratoriernes eksperimentelle arbejde har bidraget til en ændret uddannelsespraksis indenfor de enkelte laboratoriers fokusområder. Vi bruger analysen til at trække generaliserbar læring ud af programmets eksperimenter og stiller spørgsmålet:

*Har eksperimenterne skabt ny forbedret uddannelsespraksis, eller oplevet udfordringer i forbindelse med dette?*

## Læsevejledning

I det følgende introduceres først det samlede projekt *Det Erhvervsrettede Uddannelseslaboratorie*, dernæst sigtet med den afsluttende interne evalueringsrapport, samt evalueringsmetode, herunder evalueringsspørgsmål. Herefter introduceres Udviklingslaboratoriet for Ledelse og Styring, som evalueres med henblik på fremadrettet læring.

## Om Projektet Det Erhvervsrettede Uddannelseslaboratorium

Uddannelseslaboratoriet (UddX) har i perioden 2012-2014 samarbejdet med ni erhvervs- og professionsrettede uddannelsesinstitutioner og fire vidensinstitutioner om at udvikle og forny uddannelsespraksis.

Med støtte fra EU Socialfond og Region Hovedstaden har UddX gennemført over 130 uddannelseseksperimenter, som alle har afsæt i strategiske forandringsbehov. Eksperimenterne er med andre ord opstået ud fra et ønske om en ny forbedret uddannelsespraksis på en række aktuelle uddannelsespolitiske områder.

Alle eksperimenter stræber efter at være innovative og er drevet af en nysgerrighed til at gå nye veje og udfordre "plejer". Samlet set har formålet været at forbedre og nytænke erhvervs- og professionsrettede uddannelser.

Figur 2. Oversigt over UddX's samarbejdspartnere

### Uddannelseslaboratoriets type 1 partnerinstitutioner

- **Teknisk Erhvervsskole Center (TEC)**
- **Professionshøjskolen Metropol**
- **Københavns Erhvervsakademi (KEA)**
- **DTU-Diplom**
- **HR og Uddannelse Region Hovedstaden (HRU)**
- **Social- og Sundheds-uddannelses Centret (SOSU C)**
- **Ungdommens Uddannelsesvejledning København (UU)**
- **Rigshospitalet**
- **CPH West**

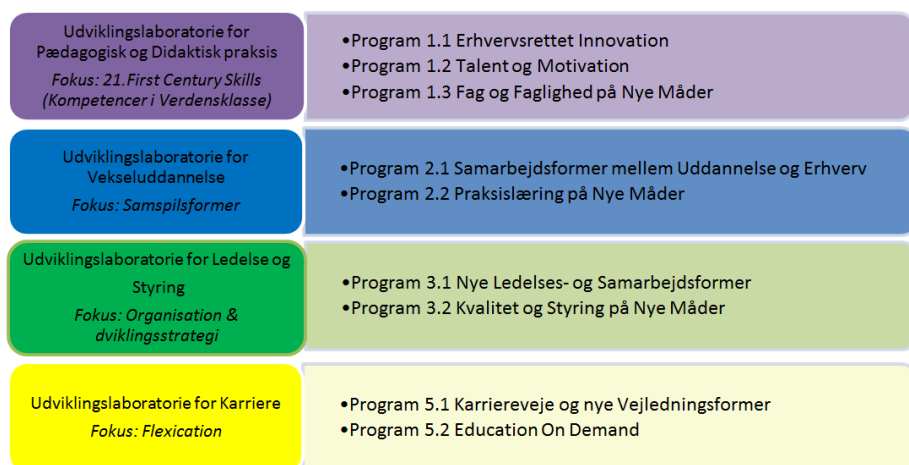
### Uddannelseslaboratoriets type 2 partnerinstitutioner

- **Nationalt Center for Erhvervspædagogik, Metropol**
- **Tænketanken DEA**
- **University College Capital UCC**
- **Center for Ungdomsforskning, Aalborg Universitet**

Det overordnede formål med uddannelseslaboratoriet er at forandre den eksisterende uddannelsestænkning, så den bliver eksperimenterende i sin tilgang til forandring og forbedringer af uddannelsespraksis, samt orienterer sig i retning af at blive mere efterspørgsels- frem for udbudsorienteret. Således kan vi sikre, at flere uddanner sig bedre og gennem hele livet, ligesom uddannelsernes bidrag til vækst og beskæftigelse bliver styrket.

Fire udviklingslaboratorier<sup>6</sup> danner den tematiske ramme om de uddannelseseksperimenter og analysearbejde, som Uddannelseslaboratoriet gennemfører. Uddannelseslaboratoriets opbygning er illustreret i følgende figur:

Figur 3. Oversigt over Uddannelseslaboratoriet opbygning



Udviklingslaboratorium 3: Udviklingslaboratoriet for Ledelse og Styring danner baggrund for denne evaluering.

### Grundlag for evaluering

Udviklingslaboratoriet for Ledelse og Styring indeholder to programmer; 1. Kvalitet og Styring, 2. Nye Ledelses- og Samarbejdsformer.

Denne evalueringsrapport vil udelukkende beskæftige sig med eksperimenter, der er foretaget under programmet Nye Ledelses- og Samarbejdsformer.

<sup>6</sup> Oprindeligt arbejdede UddX med fem udviklingslaboratorier. Det ene udviklingslaboratorium, Udviklingslaboratoriet for Education on demand er sidenhen blevet integreret i Udviklingslaboratoriet for Karriere.

Udviklingslaboratoriets ene program vil blive evalueres i forhold til:

- Evalueringsspørgsmål for Uddannelseslaboratoriet og dets programmer, udarbejdet i forbindelse med projektets ansøgning i 2012
- Programmernes succeskriterier
- Forandringsteorier, udarbejdet på baggrund af projektets effektkæder

### Metode og dataindsamling

Rapporterne bygger på flere former for data:

- Programmernes inspirationshæfter, der indeholder konceptualiseringer af eksperimenter udført på partnertype 1 institutionerne fra 2012-2014
- Materiale fra eksperimenter: Logs, koncepter, værktøjer med videre
- Partnertype 1 institutionernes halvårslige indrapporteringer af eksperimentaktiviteter

For at evaluere på de forskellige programmer herunder forsøgsspor og eksperimenter har vi benyttet en lang række af metoder, herunder interview, observationer og statistisk bearbejdning og analyse af institutionernes afrapporteringer.

I evalueringsrapporten fokuserer vi på mønstre og læringspunkter, der går på tværs af de enkelte uddannelsesinstitutioner og eksperimenter. Evalueringen vil trække på en række forskellige metoder, herunder kvantitative data til at vurdere på et overordnet niveau om det eksperimentelle arbejde i uddannelseslaboratoriet, mens kvalitative data anvendes til at underbygge tallene og til at trække fremadrettede læringspunkter frem.

I evalueringen benyttes desuden Uddannelseslaboratoriets evalueringsskabeloner, som er skabeloner udviklet til evaluering af eksperimenter, forsøgsspor, programmer og udviklingslaboratorier. For mere information om skabelonerne, samt download af skabeloner henvises til UddX's hjemmeside.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> <http://uddannelseslaboratoriet.dk/>

## Udviklingslaboratoriet for Ledelse og Styring

Målsætningen i Udviklingslaboratoriet for Ledelse og Styring er som omtalt at udvikle og retænke styring, kvalitet og udvikling på en måde, så det i højere grad understøtter de behov for viden og anvendelse af viden, der afspejles i tiden. Et middel til at finde svar på bæredygtige løsninger er gennem en mere eksperimenterende tilgang, hvor man afprøver forskelligt for at finde den bedste løsning.

Programmet er målrettet ledere, som arbejder med forandringsprocesser både i almindelighed og i relation til Uddannelseslaboratoriets øvrige programmer og fokusområder. Programmet arbejder med at skabe nye styrings- og ledelsesformer, der i højere grad sikre samarbejdsrelationer mellem alle personalegrupper, uddannelsesområder internt i organisationen, mellem uddannelsesinstitutioner i mellem og i mellem uddannelser og erhverv, sådan at uddannelsesudvikling i højere grad bliver et fælles anliggende.

I Udviklingslaboratoriet for Ledelse og Styring, har der i alt været udført 23 eksperimenter i perioden 2012-2014, hvoraf 19 kan betragtes som gennemførte.<sup>8</sup> Eksperimenterne er udelukkende foretaget indenfor Udviklingslaboratoriets ene program Nye ledelses- og samarbejdsformer og de tilhørende tre forsøgsspor.

## Udviklingslaboratoriets programmer

I Udviklingslaboratoriet for Ledelse og Styring indgår to programmer.

- Kvalitet og Styring
- Nye ledelses- og samarbejdsformer

I denne evaluering er kun medtaget det ene program, Nye Ledelsesformer. Programmet arbejder med at skabe nye ledelsesformer, der i højere grad sikrer samarbejdsrelationer mellem alle personalegrupper, uddannelsesområder internt i organisationen, mellem uddannelsesinstitutioner og mellem uddannelser og erhverv, sådan at uddannelsesudvikling i højere grad bliver et fælles anliggende. Udviklingslaboratoriets 23 eksperimenter er således udelukkende foretaget indenfor programmet Nye Ledelses- og Samarbejdsformer.

## Kompetenceudviklingsaktiviteter i Ledelse og Styring

I det følgende præsenteres de understøttende kompetenceudviklingsaktiviteter for arbejdet med eksperimenter og den eksperimenterende metode, der har været gældende for perioderne 4-7.

Formålet med Uddannelseslaboratoriets kompetenceaktiviteter er at vække nysgerrighed for forandring. De skal bidrage til at berige praksis og skabe værdi gennem uddannelseseksperimenter, der gennemføres i de uddannelsesinstitutioner, der er partnere i projektet. Således er kompetenceaktiviteterne helt afgørende i Uddannelseslaboratoriets ambition om at ville forbedre og forandre de erhvervsrettede uddannelser til gavn for både elever, studerende og virksomheder i Region Hovedstaden.

<sup>8</sup> Med "gennemførte" henvises til eksperimenter, der har gennemført konceptualiseringsfasen i Eksperimenthjulet. For mere information om Eksperimenthjulet og dets faser henvises til UddX' hjemmeside: <http://uddannelseslaboratoriet.dk/>



Overordnet set er der *kompetenceaktiviteter indenfor programmerne*, som er Eksperimentcirkler og Workshops, og *kompetenceaktiviteter udenfor programmerne*, som er eksempelvis Metode-camp, Forumteater og Designworkshops.

Figur 7. Kompetenceaktiviteter indenfor Ledelse og Styring , antal

	Periode 4: (marts-august 2013)	Periode 5 (sep 2013 – feb 2014)	Periode 6 (marts – aug 2014)	Periode 7 (sep – dec 2014)
<b>Kompetenceaktivitet indenfor programmet</b>				
<b>Workshops</b>	1 workshop à 3 halve dage	1 workshop à 4 halve dage	4 workshops à 1 dag	
<b>Eksperimentcirkler</b>		1 à 3 halve dage		
<b>Eksperiment- værkstedsdage</b>				1 à 1 halv dag

### Eksperimentcirkler, workshops og værkstedsdage

Målgruppen for eksperimentcirklerne og workshops inden for programmerne er eksperimentteams, der enten er i gang eller skal i gang med at gennemføre eksperimenter.

*Eksperimentcirklerne* er en række projektarbejdsdage, som bliver faciliteret af konsulenter fra projektets videnspartnere og projektgruppen i Uddannelseslaboratoriet. Det er intentionen med en eksperimentcirkel, at den viden som produceres her, fører til forandring af eksisterende undervisningspraksis. Et andet formål er, at der sker videndeling om eksperimenter på tværs af partnerinstitutionerne i Uddannelseslaboratoriet. Endelig skal eksperimentcirklerne også bruges til at få og give input, som kvalificerer såvel indholdet i eksperimenterne som arbejdet med den eksperimenterende metode.

*Workshops* har til formål at igangsætte eksperimenter med viden og metoder. Hensigten er, at den viden, metoder og erfaringer, som formidles og produceres på workshoppen, kommer i direkte anvendelse i uddannelseseksperimenterne, som gennemføres i partnerinstitutionerne.

*Eksperimentværksteder* har til formål at generalisere viden fra eksperimenterne med henblik på implementering og spredning.

### Studieture

Integreret i UddX's arbejde har ligeledes været afholdelsen af en række studieture, som har haft til formål at igangsætte, inspirere og kvalificere deltagernes egen forandringsprocesser i forhold til deres undervisnings- og vejledningspraksis.

I november 2014 besøgte 21 ledere fra partnerinstitutionerne i UddX London. Formålet med turen var at få inspiration til, hvordan andre uddannelsesinstitutioner håndterer forandringsarbejde, herunder implementering.

Inspirationen udefra er afgørende for udvikling af organisationerne, idet de i mødet med andre måder og tilgange til uddannelsespraksis og forandringsprocesser kan sættes i stand til i højere grad at arbejde med den eksperimentelle tilgang.

Input udefra kan på den måde bidrage til, at ledelsen arbejder med at inkorporere omverdenens udfordringer tættere på kerneydelsen i uddannelsesinstitutionerne. Som følge af dette kan det ligeledes formodes, at førstehåndserfaringerne af, hvilke udfordringer, uddannelsesinstitutioner i England står overfor, kan bidrage til øget skelen til, hvordan omverdenen håndterer udfordringer og dermed også betragter håndtering af forandringer som en naturlig del af såvel udviklingsstrategi som – aktiviteter.

Studieturen og inspirationen fra andre lande og uddannelsesinstitutioner kan således have igangsat en proces på de enkelte uddannelsesinstitutioner vedrørende øget fleksibilitet og omstillingsparathed i forhold til omverdenens kompetencebehov.

### Resultater af studieture

Deltagerne oplevede turen som meget inspirerende og hentede masser af viden til arbejdet med at igangsætte og implementere forandringer. Især blev elevinddragelsen fremhævet som en metode til at forankre forandringsprocesser. Derudover var deltagerne inspirerede af måden at arbejde med såkaldte "T-formede kompetencer".

Modellen dækker over en forståelse af, at faglige og personlige kompetencer går hånd i hånd.

Den form for helhedsorienterede tilgang til undervisning har til formål på bedst mulig vis at styrke elever og studerende til både at få og bestride et arbejde.

Netop dette læringspunkt kan danne forudsætning for, at uddannelsesinstitutioner efterfølgende har skærpet fokus på at arbejde på nye måder med inddragelse af elever og studerende, således at der kan opnås en højere grad af relevans og nærhed i uddannelser. Følgevirkninger, som må formodes at have en positiv afsmittende indflydelse på elever og studerendes motivation og fastholdelse.

Studieturen og den afledte inspiration, som besøget på en britisk skole og undervisningspraksis gav anledning til, danner ydermere forudsætningerne for, at partnerorganisationerne nytænker deres udviklingsarbejde. De sociale elementer indeholdt i, at deltagerne har tilbragt tre intensive dage sammen, kan ligeledes bidrage til, at den eksperimenterende metode og tænkning kan spredes regionalt og nationalt. Det skyldes, at deltagerne fra de forskellige partnerinstitutioner har dannet relationer, som har potentiale til at række ud over den afgrænsede periode, som studieturen udgør.

Turen kan således have dannet basis for udvikling af netværk, partnerskaber og faglige fællesskaber. Relationer, som kan udmøntes i, at deltagerne til stadighed trækker på hinandens viden og erfaringer efter studieturen. En erfaringsudveksling, som kan understøtte det videre arbejde med den eksperimenterende tænkning og metode efter, at også projekt UddX er afsluttet. Herunder kan mere effektive ledelsesgreb og -former udvikles i fællesskab og dermed understøtte udvikling af ledelseskompetencer, der har til formål at skabe fremtidens uddannelser.

### Modeleksperiment

For hvert program har UddX udarbejdet et inspirationshæfte, som bygger på eksperimentdeltagernes erfaringer. Som et resultat af disse er der udarbejdet en række koncepter, som trækker på fund og mønstre fra de enkelte eksperimenter, som er blevet konceptualiseret ud fra et ønske om, at også andre kan få glæde af de erfaringer, eksperimentdeltagerne har gjort sig. Til at definere, hvad der kendetegner et modeleksperiment, har UddX opstillet en række karakteristika, som er blevet

suppleret af den eksterne evaluering. Dele fra begge fremgår af det nedenstående, som opsummerer kriterier for modeleksperimenter:

1. Nyhedsværdi
2. Lokal nytteværdi: Bidrag til kerneydelsen (omsætbarhed ift. praksis)
3. Robusthed: Potentiale ift. overførbare til andre praksisser
4. Graden af metodeanvendelse: herunder gennemføre konkrete aktioner

Kendetegnende for koncepterne udarbejdet i inspirationshæfterne er således, at de går på tværs af eksperimenter indeholdt i de enkelte programmer. For mere information om konceptualiseringen af eksperimenterne henvises til programmets inspirationshæfte, som kan findes på UddX's hjemmeside.<sup>9</sup>

## Programevaluering

I det følgende dykker vi ned i programmet Nye Ledelses- og Samarbejdsformer. Her beskæftiger vi os med de evalueringsspørgsmål, succeskriterier, effektkæde og forandringsteorier, der er opstillet for programmet og dets tre forsøgsspor. Til slut i rapporten vil vi opstille generelle anbefalinger og udfordringer på tværs af både Kvalitet og Styring og Nye Ledelses- og Samarbejdsformer, som kan give anledning til fremadrettet læring.

### Program Nye ledelses- og samarbejdsformer

I det følgende præsenteres de evalueringsspørgsmål, der er opstillet for Nye Ledelses- og samarbejdsformer.

Bidrager program Nye Ledelses- og samarbejdsformer til:

1. En større sammenhæng mellem udvikling, drift og strategi?
2. Udvikling af nye mere effektive ledelsesformer, der fungerer som driver for motivation til at eksperimentere og prøve nyt samt
3. Øge risikovilligheden til at implementere uddannelsespraksis, der har vist positiv effekt?

Forandringsteorien fremgår af nedenstående figur og er et design af programmets ønske om fornyet praksis. Forandringsteori er en teori om, hvordan eksperimenter skaber den tilstræbte forandring for programmet Nye samarbejdsformer og dets målgrupper (undervisere og ledere).

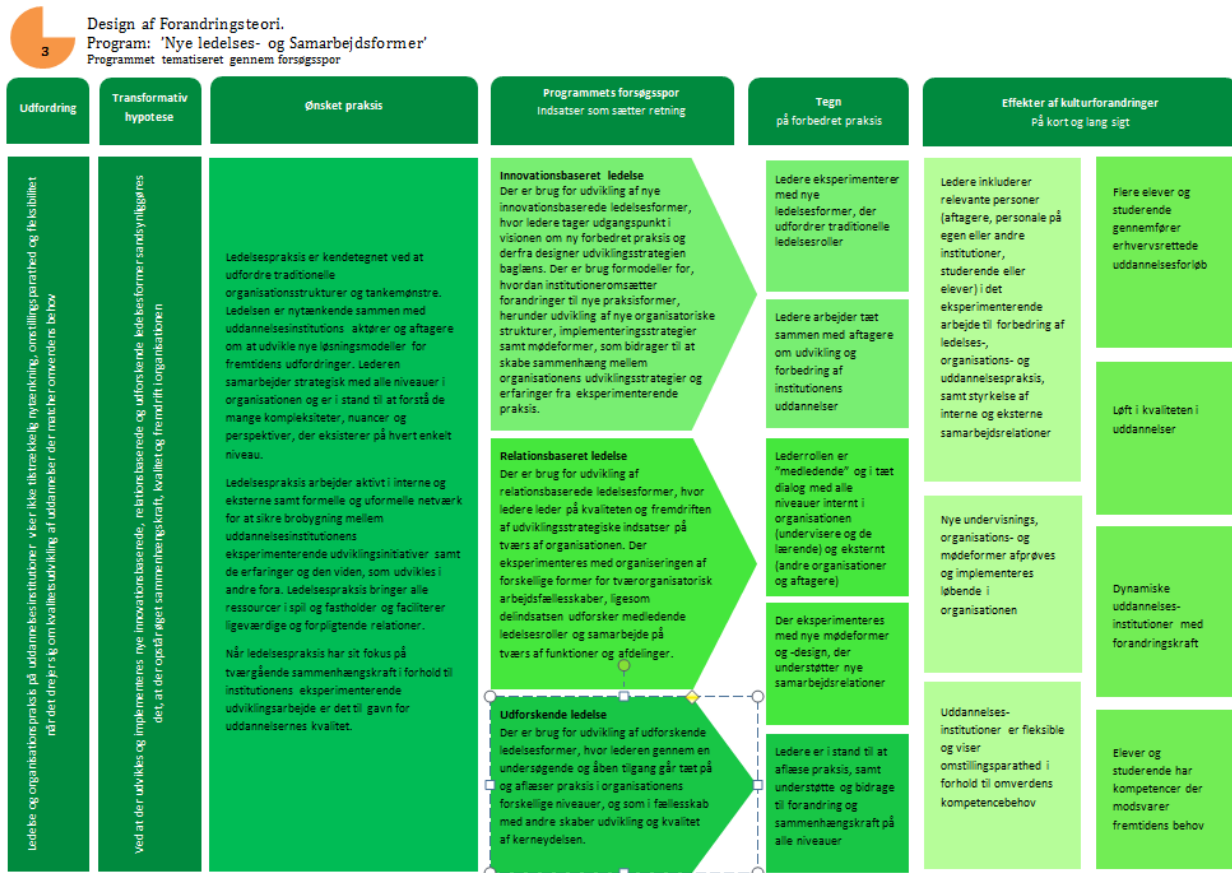
Forandringsteorien er en måde at opstille en sammenhængende kæde for, hvordan en ønsket praksis nås, hvilke tegn, der går forud og hvilke eksperimenter, der skal til for at opnå disse tegn, samt hvilke aktioner og ressourcer, disse eksperimenter kræver.

Forandringsteorien tager udgangspunkt i en given udfordring. Herefter designes baglæns fra ønsket om ændret praksis For mere viden om forandringsteorier, og opstilling af disse, henvises til UddX's hjemmeside.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> <http://uddannelseslaboratoriet.dk/>

<sup>10</sup> <http://uddannelseslaboratoriet.dk/>

Figur 4. Forandringsteori for programmet Nye Ledelses- og samarbejdsformer



## Præsentation af forsøgsspor i Nye ledelses- og samarbejdsformer

Vi går nu i dybden med programmet Nye Ledelses- og samarbejdsformer. Under programmet hører tre forsøgsspor. Forsøgsspor er retningsgivende for eksperimenterne og kan betegnes som en tematiseret indsats indenfor et program. Under et forsøgsspor er der en klynge af eksperimenter, der arbejder med at give forskellige løsninger på de udfordringer, som forsøgssporet tager afsæt i.

### Innovationsbaseret ledelse

Forsøgssporets ambition er at udvikle nye *innovationsbaserede ledelsesformer*. Der arbejdes med nye ledelsesformer, som tager udgangspunkt i visionen om ny forbedret praksis og derfra designer udviklingsstrategien baglæns.

### Relationsbaseret ledelse

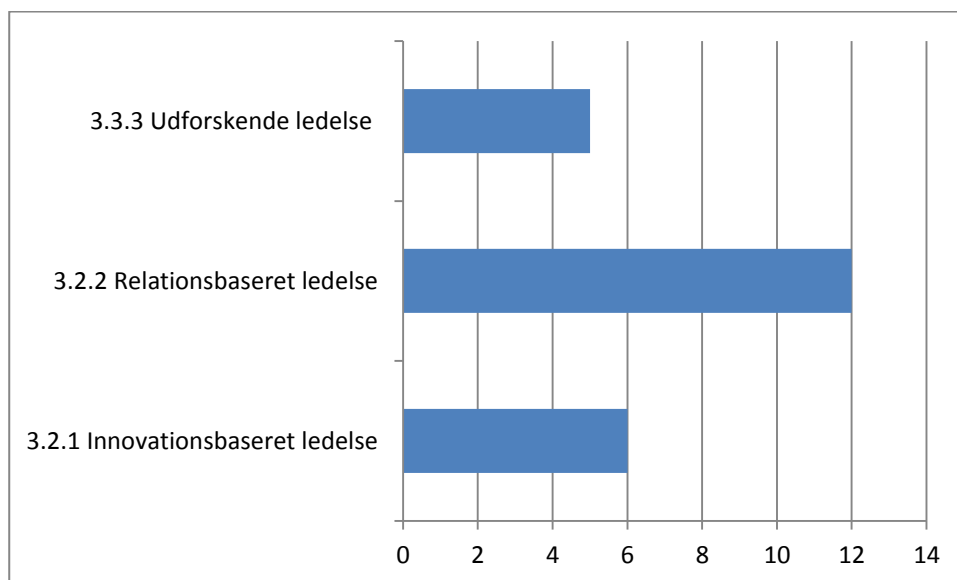
Dette forsøgsspor sætter fokus på udviklingen af *relationsbaserede ledelsesformer*, der kan lede på kvaliteten og fremdriften af udviklingsstrategiske indsatser på tværs af organisationen.

### Udforskende ledelse

Dette forsøgsspor fokuserer på udviklingen af *udforskende ledelsesformer*, hvor lederen gennem en undersøgende og åben tilgang går tæt på og aflæser praksis i organisationens forskellige niveauer, og som i fællesskab med andre skaber udvikling og kvalitet af kerneydelsen.

Under programmet Nye Ledelses- og Samarbejdsformer er der i alt gennemført **23 eksperimenter**. Af nedenstående figur fremgår det, hvordan eksperimenterne fordeler sig på de forskellige forsøgsspor.

Figur 5. Eksperimenter i programmet fordelt på forsøgsspor, antal



Ud af de **23** eksperimenter i programmet Nye Ledelses- og Samarbejdsformer er der under forsøgssporet Innovationsbaseret ledelse foretaget **6 eksperimenter**, **12** under Relationsbaseret ledelse og **5** under Udforskende ledelse.

## Uddannelseseksperimenter

Den følgende gennemgang af de forskellige eksperimenter indeholdt i programmet bygger på deltagerne (elevers, studerendes og underviseres) erfaringer. Disse erfaringer og oplevelser er skitseret i de udarbejdede inspirationshæfter, som ligger til grund for den kvalitative del af evalueringen. Til grund for den statistiske analyse ligger partnertype 1 institutionernes halvårslige afrapporteringer i den samlede projektperiode.

## Spredning af resultater for programmet Nye ledelsesformer

Med henblik på at evaluere programmet Nye Ledelses- og Samarbejdsformer kan spredningen af de enkelte eksperimenter udgøre et parameter for, hvorvidt deres erfaringer og resultater kan udbredes til andre aktører, som ligeledes kan gå gavn af at arbejde med både metode og indhold. Til det formål er det interessant at se nærmere på antallet af deltagere i eksperimentet, samt formidlingen af erfaringer fra arbejdet med eksperimenterne i forhold til proces og resultater.

## Deltagere

Ud fra institutionernes afrapporteringer fremgår det, at mindst **584 medarbejdere** har bidraget til planlægning og udførelse af eksperimenterne. Mindst **68 elever og studerende** har deltaget i eksperimenterne fordelt på de tre forsøgsspor.<sup>11</sup>

Det relativt lave antal af deltagende elever og studerende er imidlertid ikke overraskende i kraft af, at målgruppen for det eksperimenterende arbejde overvejende er ledelsen på de forskellige uddannelsesinstitutioner. Programmet er således målrettet ledere, som arbejder med forandringsprocesser og beskæftiger sig med at skabe nye styrings- og ledelsesformer, der i højere grad sikrer samarbejdsrelationer mellem alle personalegrupper internt i organisationen. Det er derfor tilfredsstillende, at **mindst 584 medarbejdere** har deltaget i programmet.

Det høje antal af deltagende medarbejdere formodes således at øge graden af sporbarhed fra udviklingsaktiviteter eller eksperimenter til kvalitet i kerneydelsen, idet forudsætningerne for forankring bør øges som følge af medinddragelsen.

Medinddragelsen er ligeledes med til at indfri ønsket indeholdt i forandringsteorien, om at ledere inkluderer relevante personer i det eksperimenterende arbejde til forbedring af ledelses-, organisations- og uddannelsespraksis samt styrkelse af interne og eksterne samarbejdsrelationer.

## Koncepter

Derudover er der blevet udarbejdet i alt **6 koncepter** på baggrund af de gennemførte eksperimenter indeholdt i alle tre forsøgsspor. Koncepterne er udarbejdet med den hensigt, at erfaringer og resultater fra eksperimenter er samlet under de enkelte koncepter. Med koncepter forstås vi afprøvet og analyseret ny viden om praksis, der er forenklet og generaliseret, så det kan anvendes bredt i uddannelser. Koncepterne indeholder således metoder, modeller og værktøjer, som umiddelbart kan

<sup>11</sup> Tallene bygger på data angivet af institutionerne i projektperiode 4,5 og 6. Da det ikke er alle eksperimenter, der har indrapporteret antallet af deltagere, formodes det reelle antal at være højere. Denne problemstilling, vil blive beskrevet i det opsamlende afsnit til slut i rapporten.



tages i brug og dermed også potentielt skabe værdi for endnu flere elever, studerende og undervisere, end der hidtil har arbejdet med elementer indeholdt i koncepter i de enkelte eksperimenter.

I succeskriterierne for Udviklingslaboratoriet for Nye Ledelse og Styring er der samlet set angivet en målsætning om at udvikle syv værktøjer, metoder eller modeller. Der er alene **udviklet 6 koncepter** under programmet Nye ledelsesformer.

Derudover er der i programmet Kvalitet og Styring udarbejdet omfattende materiale, som ligeledes er blevet konceptualiseret og indeholder mange værktøjer, metoder og modeller. Se uddannelseslaboratoriet hjemmeside under *udviklingslaboratorium for ledelse og styring*, under programmet *Kvalitet og styring*.

Det betyder, at Udviklingslaboratoriet for Ledelse og Styring samlet set lever op til succeskriterierne i forhold til antallet af værktøjer, metoder og modeller. Vi vil løbende inddrage elementer fra de forskellige koncepter, når der undervejs evalueres på de forskellige parametre.

### Workshops og erfaringsakademier

Derudover har der været afholdt en række tiltag, som alle har understøttet spredning af viden om eksperimenterne i programmerne. I kraft af, at programgrupperne har været nedsat på tværs af partnerne, har de således udgjort forum for videndeling af eksperimenternes indhold og resultater. Der er ligeledes partnere, der har valgt at gennemføre eksperimenter i samarbejde.

Derudover har der været afholdt en lang række af workshops, hvor eksperimentdeltagere på tværs af partnere har deltaget. En del af disse workshops har haft temaer indenfor programmerne, og derfor har det været muligt at dele viden eksperimentdeltagerne imellem.

Projektet har også holdt erfaringsakademier, hvor resultater og koncepter er blevet fremlagt blandt partnerne på baggrund af gennemførte eksperimenter. Internt har der hos de enkelte partnere ligeledes været afholdt Bazarer, hvor eksperimentdeltagere gensidigt har haft mulighed for at fremlægge resultater og koncepter på tværs af afdelinger og uddannelser med henblik på efterfølgende implementering.

På både midtvejskonferencen i august 2013 og til afslutningskonferencen i oktober 2014 var der desuden planlagt workshops, hvor alle deltagere fik lejlighed til at høre mere om de gennemførte eksperimenter. På afslutningskonferencen præsenterede programgrupperne ligeledes et indlæg om deres fælles opgave tilknyttet eksperimenterne.

### Inspirationshæfter

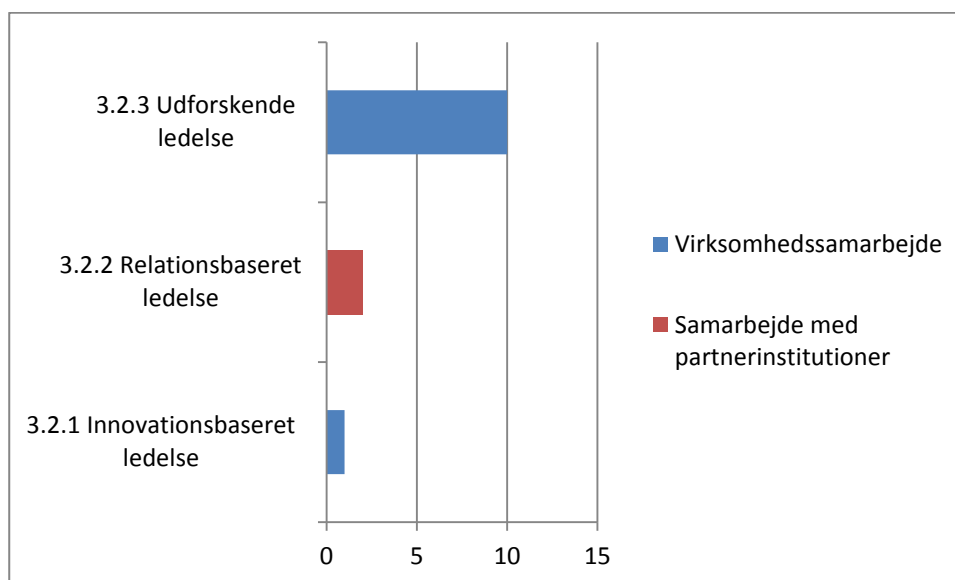
Endnu et spredningstiltag er udarbejdelsen af inspirationshæfter, som samler alle eksperimenter indenfor hvert program sammen med koncepter og definitioner, som er udviklet på baggrund af eksperimenterne. I inspirationshæfterne kan man således læse om det enkelte eksperiments resultater, men også om de tværgående fund og resultater indenfor hvert forsøgsspor under programmet.

### Virksomhedssamarbejder

Under programmet Nye Ledelses- og Samarbejdsformer er der etableret samarbejdsaftaler med i alt 11 virksomheder. Derudover har der under forsøgssporet Relationsbaserede ledelsesformer været

etableret samarbejde mellem to partnerinstitutioner. Fordelingen af de forskellige samarbejdsaftaler fremgår af nedenstående figur.

Figur 6. Antal samarbejder med virksomheder og øvrige aftagere fordelt på forsøgsspor, antal



Forsøgssporet Relationsbaseret ledelse har haft fokus på udvikling af ledelsesformer, hvor der ledes på kvalitet og fremdrift af indsatser på tværs af organisatoriske og professionelle skel.

Eksperimenterne har vist flere veje til at skabe faglige fællesskaber med det formål at samskabe og samarbejde på tværs af faglighed og organisationer.

Under forsøgssporet er koncepterne *Tværganisatoriske fællesskaber* og *Ledelse på tværs* udviklet. Fælles for koncepterne er et fokus på ledelse af tværfaglige indsatser, både internt i organisationen og på tværs af organisationer. Samarbejdsaftalerne mellem partnerinstitutionerne under forsøgssporet formodes således at have bidraget konstruktivt til uddannelsesinstitutionernes styring af forandringsprocesser, idet de har haft mulighed for erfaringsudveksling og etableret fora, hvor de gensidigt har fundet inspiration og støtte til forankring og implementering af forandringsstrategien.

De faglige fællesskaber kan på den måde understøtte såvel strategiske indsatser som den praktiske implementering. Det indebærer blandt andet afprøvning af nye undervisnings-, organisations- og mødeformer, som prioriterer overgangen fra ide til eksperiment.

Indeholdt i dette arbejde er ledelsens mangeartede rolle som indledende igangsætter, afsøgende katalysator og opsamlende evaluuator.

Erfaringerne fra forsøgssporet Relationsbaseret ledelse tyder således på, at det kan være en fordel for ledelsen på uddannelsesinstitutioner netop at trække på relationer til andre institutioner og indgå samarbejdsaftaler mellem partnerinstitutioner i bestræbelserne på at lede på viden og implementere udviklingsaktiviteter i hverdagspraksis, herunder sparring forbundet med den ændrede ledelsesrolle.



## Implementering

Der er på nuværende tidspunkt planlagt implementering af ni eksperimenter indenfor udviklingslaboratoriet for Nye Ledelse og Styring.<sup>12</sup> Partnerne har via deres implementeringsplaner redegjort for, hvor mange og hvilke eksperimenter, der skal implementeres ud fra kriterier om forandringskraft, som hver partner har opsat.

Alle partnere, som har deltaget i programmet, har ligeledes redegjort for, hvordan de vil implementere den eksperimenterende metode i deres organisationer, ligesom samtlige partnere har udarbejdet en plan for, hvordan det skal finde sted.

## Afrunding og læringspunkter Ledelse og Styring

### Hvordan lever Ledelse og Styring op til evalueringsspørgsmål, succeskriterier og forandringsteori?

På tværs af eksperimenternes fund er der indikatorer, der peger i retning af, at der er udviklet en praksis for nye ledelsesformer, som bidrager til at skabe større sammenhæng mellem udvikling, drift og strategi. Den ændrede praksis kan understøtte udvikling af mere effektive ledelsesformer, som fungerer som driver for det eksperimenterende arbejde.

Nedenstående fund og mønstre er med til at understrege, hvordan eksperimenterne har bidraget til at øge risikovilligheden til at implementere uddannelsespraksis på baggrund af eksperimenter.

- En udforskende lederrolle kan skabe mere kvalificeret og nuancerede beslutninger med større implementeringskraft
- Et element i den udforskende ledelse at være til stede i praksis og observere, hvad der sker. På den måde kan man som leder skabe en større forståelse for praksis og dermed også blive bedre til at imødekomme institutionens behov
- Udvikling af praksisfælleskab og samarbejde er en ledelsesopgave, der går forud for at kaste sig ud i eksperimenter og forandring

I forhold til at øge risikovilligheden til at ændre praksis, forudsætter det ledere og medarbejdere, som tør bryde ud af faste tankemønstre og processer. Til den forandringsproces kan det være en hjælp at orientere sig i nedenstående opmærksomhedspunkter:

### Ejerskab på tværs af organisationen afgørende for implementering

Afgørende for implementering af enhver ændring er organisationens evne til aktivt at engagere og involvere samt medinddrage bredt i organisationen. Det sætter konceptet *Ledelses og samarbejdskoncept* (TIFS-model) fokus på, hvor der præsenteres redskaber til forankring af udviklings- og innovative tiltag.

Kendetegnende for den eksperimenterende tilgang til udvikling er fokus på, at inkorporering af udvikling foregår i hverdagen. TIFS-modellen kommer således med bud på, hvordan der kan arbejdes med dette med fokus på den pædagogiske kernepraksis.

Erfaringerne viser, at en tidlig inddragelse af alle i organisationen giver mulighed for fælles modningsproces blandt hele organisationen. Især pointeres det, at etablering af tovholdere internt i

<sup>12</sup> TEC har endnu ikke angivet, hvor mange eksperimenter, de forventer at implementere

organisationen er afgørende for implementering. Det kan for eksempel være en arbejdsgruppe, som repræsenterer både medarbejdere og ledelsen.

Ligeledes arbejder konceptet *Strategiske medledere* med at skabe et organisatorisk set-up, som understøtter implementering og forankringsproces. Konceptet angiver således vejledning til, hvordan en organisatorisk stilladsering kan skabe forudsætningerne for succesfuld implementering og forankring med resultat. Fokus er desuden på, hvordan forandringsprocesser kan understøtte den pædagogiske kernepraksis på uddannelsesinstitutionerne.

De strategiske medlederes rolle bliver en form for lokale "superbrugere" eller ambassadører, som skal være med til at skabe mening i den lokale kontekst. Forudsætningerne for implementering af det eksperimentelle arbejde formodes i kraft af denne naturlige spredning af ambassadørernes forskellige organisatoriske ophæng øget, idet den naturlige spredning af forandringer kan skabe grobund for en ny kultur og heraf ny praksis.

Helt afgørende i udpegelsen af de såkaldte ambassadører er synlighed og transparens internt i organisationen i forhold til årsager til, hvorfor netop de medarbejdere er blevet udpeget til at bestride de positioner. Synligheden har til formål at afmystificere, dels forandringsprocesserne, dels de udpegede medarbejders nye rolle.

### Skemalagt formidling øger succesraten

Erfaringerne fra eksperimenter viser, at en afgørende faktor for merværditilvæksten af tilbageløbet af viden til organisationen, er en anerkendelse af de opnåede resultater gennem for eksempel en tydelig modtagergruppe af de opnåede erfaringer og resultater.

Det kan for eksempel være pitch af erfaringer, resultater, opmærksomhedspunkter med mere på ledelsesmøder. Det kan også være messer/bazarer, hvor erfaringer og resultater videndeles blandt forskellige organisationer.

På den måde opnår de enkelte institutioners erfaringer med det eksperimenterende arbejde en større rækkevidde, idet den gensidige videndelingsaktivitet øger sandsynligheden for, at også andre institutioner inspireres til at arbejde videre med eksperimenter og koncepter. Formidlingsaktiviteter som messer og bazarer bliver på den måde et forum for "køb og salg" af eksperimentel praksis.

### Ildsjæle-ånd og systematik i skøn forening

I enhver organisation er der risiko for at miste en stor mængde af viden gennem de forskellige kommunikationskanaler i organisationen. Der kan derfor være et behov for at systematisere videndelingsprocesser og dermed gøre organisationerne mindre sårbare overfor blandt andet medarbejderudskiftning. Samtidig peger erfaringer fra programmet på, at udviklingen af en teambaseret kultur er nødt til at blive understøttet og formaliseret. Ledelsen er med andre ord nødt til at skabe rammerne for udvikling af en organisationskultur, som arbejder med teams og praksisfællesskaber.

Konceptet *Samskabelses-netværk* har netop fokus på at sikre forandringsprocesser fra start til slut via en organiseret samskabelse. I en erkendelse af, at viden ikke blot spredes og deles via rapporter og dokumenter, men i mindst lige så høj grad gennem inter-relationelle processer, angiver konceptet

retningslinjer for videnflow, forankring og opbygning af videnkapacitet via systematiserede teams som bærere af den genererede viden.

Afgørende i etableringen af teams er, at målet er udvikling af en ny fælles historie, som rummer alle deltagernes erfaringer og viden, heraf samskabelse.

### Opbygning af tillid tager tid og forudsætter en oprigtig interesse

Samarbejde på tværs er essentielt for forandringsprocesser, men tager tid. Det tager tid at opbygge gode, uformelle og bæredygtige relationer, som bygger på tillid. Tillid er ligeledes centralt for at opbygge en udforskende ledelsesform. Det er især under forsøgssporet Udforskende Ledelse, at der er blevet eksperimenteret med lederens opsøgende funktion.

Kendetegnende for erfaringerne indenfor dette forsøgsspor er, at processen i retning af en mere åben og tillidsfuld organisation kræver en indledende nysgerrighed for at blive klogere på organisationens forskellige roller. En central årsag er, at tillid og tillidsfulde relationer ikke er noget, der kan sættes en formel på, men i højere grad bør initieres i både formelle og uformelle fora.

Et opmærksomhedspunkt i det fremadrettede arbejde for at opbygge både tillidsfulde organisationer og relationer er, at lederen går udforskende til sin praksis og interesserer sig for kerneopgaven på uddannelsesinstitutionerne; undervisningen. En grundlæggende interesse for praksis er med andre ord en forudsætning for den udforskende ledelsesform.

### Opsummerende om udviklingslaboratorium for ledelse og Styring

Kendetegnende for arbejdet med at forandre praksis og "plejer" er, at de involverede bestræber sig på at indtage en åben position, være undrende og have en nysgerrig tilgang til hinanden og til temaet, samt en præmis om at acceptere hinandens perspektiver uden at være vurderende eller dømmende.

Samtlige deltagere er således nødt til at indgå i samarbejdet som ligeværdige partnere og se bort fra forskelligheder, herunder forskelle i uddannelse, hierarkiske niveauer, organisatoriske grænser, værdier og arbejdsdelinger.

Ovenstående er forudsætningerne for etablering af faglige fællesskaber, som er i stand til at drive forandringsprocessen fra planlægning af det første eksperiment til implementering.

## Partnerne i Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium

**TÈC**

PROFESSIONSHØJSKOLEN

**METROPOL**

**DTU** Danmarks  
Tekniske  
Universitet

**CEFA**  
VI FREMMER VIDEN

**UCC**  
University College UCC

KØBENHAVNS  
TEKNISKE  
SKOLE **kts.**

**SOSU**  **C**

**REGION H** Rigshospitalet

**cefu** | Center for  
Ungdomsforskning

  
**UU KØBENHAVN**

**REGION H** HR & Uddannelse

**kea**  
KØBENHAVNS ERHVERVSAKADEMI

 **CPH WEST**  
UDDANNELSESCENTER KØBENHAVN VEST

**REGION H** Region  
Hovedstaden

DEN EUROPÆISKE UNION   
Den Europæiske Socialfond  
Vi investerer i din fremtid

**UDDX**  
Det erhvervsrettede  
uddannelseslaboratorium