INSPIRATIONSHÆFTE TIL ARBEJDE MED

Nye ledelses- og samarbejdsformer

Uddannelseseksperimenter, koncepter, modeller og værktøjer

Udarbejdet af Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium
Marts 2015

Region Hovedstaden

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond
Vi investerer i din fremtid

Inspirationshæfte til arbejdet med Nye ledelsesformer og samarbejdsrelationer. Uddannelseseksperimenter, koncepter, modeller og værktøjer

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.

Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium

TEC
Nordre Fasanvej 27
2000 Frederiksberg C

Metropol
Tagensvej 18
2200 København N

Projektchef Dorrit Sørensen,
doso@phmetropol.dk
+45 72 48 70 09

Copyright 2015
Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium

ISBN nr.: 978-87-7548-200-9<

Arbejdsgruppen har været behjælpelig med at samle resultaterne fra programgruppen og eksperimenternes arbejde. Gruppen Anne-Mette Krifa, Jan Lind-Hansen og Dorrit Sørensen
Redaktion: Mette Kristensen og Signe Viborg
Illustrator: Katja Anna Steinson Frederiksen

Indhold

Indledning 4
Programmet for Nye ledelses- og samarbejdsformer 7

DEL 1: FORSØGSSPOR, FORANDRINGSTEORI OG LEDELSES- OG SAMARBEJDSKONCEPTER 10
Forsøgssporet for Innovationsbaseret ledelse 11
Ledelses- og samarbejdskoncept: Tilbageløbs-, forankrings- og spredningsmodel (TIFS-model) 14
Ledelses- og samarbejdskoncept: Strategiske medledere 18
Ledelses- og samarbejdskoncept: Samskabelses-netværk 21

Forsøgssporet for Relationsbaseret ledelse 24
Ledelses- og samarbejdskoncept: Tvær-organisatoriske fælleskaber 27
Ledelses- og samarbejdskoncept: Ledelse på tværs 31

Forsøgssporet for Udforskende ledelse 33
Ledelses- og samarbejdskoncept: Tre rum i udforskende ledelse 36

DEL 2: UDDANNELSESESEKSPERIMENTER 39
Ledelse på kerneydelsen 40
Innovationsledelse og "design-thinking" 42
Innovationsledelse 44
Projekt Bazar 46
Fra fakta-ark til implementering 48
Ledelse af eksperimenter – den meningsfulde udviklingskadence 50
Teamledelse 52
Fra 'driftsteam' til fag- og kompetencegrupper 54
Nye ledelsesformer og samarbejde 56
Kollegial supervision 58
Videndeling – tværorganisatorisk praksisfællesskab 60
Tværorganisatorisk ledelse 62
Lede på viden – faglige fællesskaber 64
Ambassadører som oversættere 66
Faglige fællesskaber 68
Strategisk ledelse – Ny organisering af samarbejdsrelationer med aftagerfelt 70
Vidensdeling gennem portal 72
Videndelingsplatform 74
Netværksledelse 76
Nyeste viden i undervisningen 78
Mødekultur 80
Baseline og sommer-camp som afsæt for differentiering i undervisningen 82

Indledning

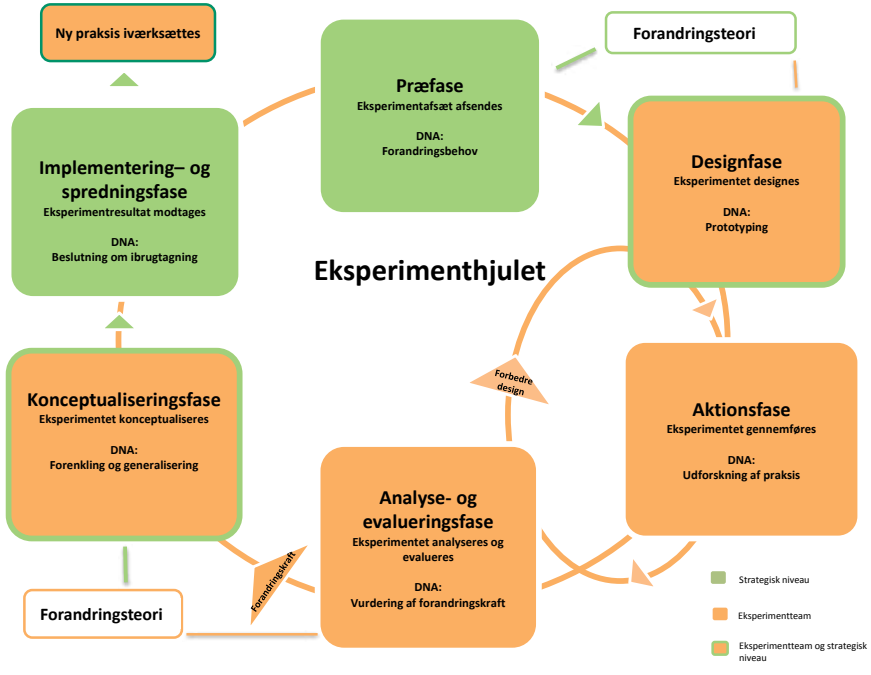
Dette inspirationshæfte henvender sig til jer, der gerne vil arbejde mere med nye ledelsesformer og samarbejdsformer. Her kan I hente inspiration til jeres ledelsesmæssige overvejelser i forbindelse med implementering af og arbejde med den eksperimenterende tænkning i jeres organisation. Inspirationshæftet er blevet til på baggrund af uddannelseseksperimenter, der er gennemført under programmet *Nye ledelses- og samarbejdsformer*. Vi har samlet de mest betydningsfulde fund på tværs af eksperimenter og indarbejdet disse i et første bud på ledelses- og styringskoncepter. Med koncepter forstår vi afprøvet og analyseret ny viden om praksis, der er forenklet og generaliseret, så det kan anvendes bredt i uddannelser.

Vores koncepter indeholder metoder, modeller og værktøjer, som umiddelbart kan tages i brug i praksis.

I kan både lade jer inspirere af og arbejde videre med disse i jeres egen praksis, og I kan også lade jer inspirere af de enkelte uddannelseseksperimenter, der er udviklet, afprøvet gennem aktioner, analyseret, evalueret og endelig konceptualiseret efter inspiration fra eksperimenthjulet.

Koncepterne er blevet til på baggrund af det eksperimenterende arbejde med at udvikle ny praksis indenfor ***Nye ledelses- og samarbejdsformer***

Der er her tale om ledelses- og styringskoncepter og eksperimenter i denne serie af inspirationshæfter, som, vi håber, kan inspirere og give lyst til at arbejde videre med at forny praksis på egen uddannelsesinstitution.



Hvad er Uddannelseslaboratoriet?

Projektet *Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium* (Uddannelseslaboratoriet, red.) har i perioden 2012-2014 dannet ramme om ni erhvervs- og professionsrettede uddannelsesinstitutioners og fire forsknings- og udviklingsinstitutioners eksperimenterende arbejde. Arbejdet er skabt i rammen af et vidensmiljø, hvor der er samarbejdet på tværs af forskning, udvikling og praksis om den eksperimenterende metode. Det eksperimenterende arbejde har taget afsæt i aktuelle ledelsesmæssige udfordringer

– eksempelvis at samarbejdet med aftagere kan have nye former for at uddannelserne samt elevernes og de studerends kompetencer afspejle omverdenens fremtidige krav.

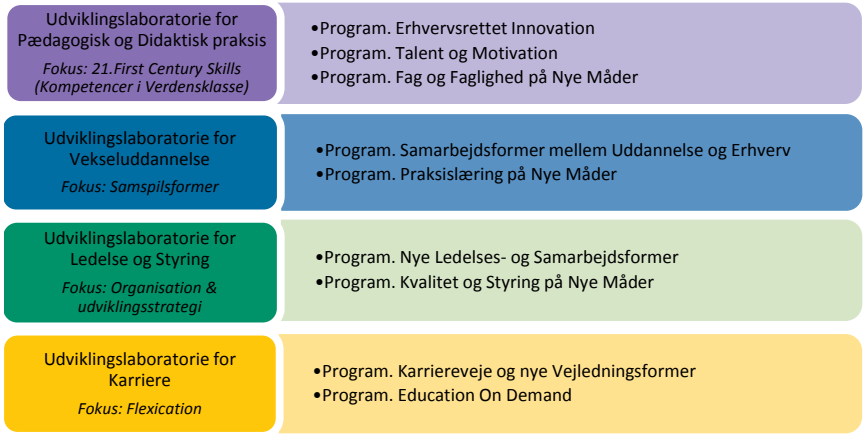
Alle, der har været involveret i projektet, har haft til opgave at udfordre og nytænke måden, hvorpå uddannelser bliver udviklet: Hvad gør vi allerede nu for at løse de udfordringer vi har? Hvordan skaber vi endnu flere og endnu bedre løsninger? Både i forhold til læring, undervisning, organisation og ledelse.

Det har ført til, at elever, studerende, undervisere, ledere, vejledere og erhverv i fællesskab har taget udgangspunkt i udfordringer og gennemført eksperimenter der fører dem tættere på en fælles ambition om at forbedre uddannelsespraksis.

I alt er der, med støtte fra Region Hovedstaden og EU Socialfond, blevet gennemført over **130** uddannelseseksperimenter. Uddannelseseksperimenterne er drevet af en nysgerrighed om at afprøve nye veje og udfordre det, man 'plejer' at gøre.

Uddannelseseksperimenterne har bidraget til nye løsninger og til, hvordan organisationer og virksomheder, ledere, undervisere og vejledere kan ændre deres praksis og på den måde sikre en høj kvalitet i uddannelserne.

Der er gennemført eksperimenter indenfor 4 udviklingslaboratorier, se oversigt.



Hvad er inspirationshæftet *Nye ledelses- og samarbejdsformer?*

Inspirationshæftet er en del af en serie af inspirationshæfter med hver sit fokus:

- Erhvervsrettet innovation
- Talent og motivation
- Fag og faglighed på nye måder
- Nye samarbejdsformer mellem uddannelse og erhverv
- Praksislæring på nye måder
- **Nye ledelses- og samarbejdsformer**
- Karriereveje og nye vejledningsformer

Hæftet består af indledning og introduktion til konteksten for *Nye ledelses- og samarbejdsformer*. Derefter følger to dele. Den første del handler om forsøgsspor, forandringsteorier og ledelses- og styringskoncepter og

den anden om de 22 eksperimenter indenfor forsøgssporene.

Del 1: Forsøgsspor, forandringsteorier og ledelses- og samarbejdskoncepter

Denne del beskriver de indsatsområder, der er arbejdet med på forsøgssporet og visionerne for en fornyet praksis på området.

Derefter præsenteres de designede forslag til hvordan forbedret ny praksis tager sig ud set fra et visionsperspektiv. Dette kalder vi forandringsteorier.

I ledelses- og styringskoncepterne udfoldes metoder, modeller, værktøjer og anbefalinger. Koncepterne tager afsæt i og adresserer tre forsøgsspor indenfor *Nye ledelses- og samarbejdsformer:*

- Innovationsbaseret ledelse
- Relationsbaseret ledelse
- Udforskende ledelse

Del 2: Uddannelseseksperimenter

Denne del sætter fokus på de enkelte eksperimenter indenfor *Nye ledelses- og samarbejdsformer*: Hvor og hvordan er eksperimenterne foregået? Hvilke aktioner er gennemført? Hvilke resultater og dermed svar på udfordringer bidrager eksperimenterne med?

Hvor kan I finde mere viden?

I sammenhæng med inspirationshæfterne er der publiceret guides og håndbøger, der beskriver den eksperimenterende metode og tænkning samt organisering og styring. De udgør tilsammen et fundament for arbejdet med uddannelseseksperimenter og forandringsteori. Derudover er der publiceret en antologi, hvor I blandt andet kan læse mere om den viden, der er genereret i programmet om *Nye ledelses- og samarbejdsformer* sammenholdt med ny viden i øvrigt indenfor området. Find både inspirationshæfter, guides, håndbøger og antologi på uddannelseslaboratoriet.dk. På hjemmesiden kan I også finde det materiale, der ellers bliver henvist til i inspirationshæftet samt mere information om Uddannelseslaboratoriets andre publikationer, eksempelvis undersøgelser og rapporter.

http://uddannelseslaboratoriet.dk/

Forklaringer på, hvordan Uddannelseslaboratoriet har organiseret eksperimentarbejdet

- *I udviklingslaboratoriet* samles et antal programmer inden for et uddannelsesområde, hvor det giver mening at eksperimentere med praksis. Et eksempel på et udviklingslaboratorium, er udviklingslaboratoriet for ledelse og styring praksis.
- *Program* forstås som udvalgt strategiske område, der skal ske fornyelser indenfor/et program har en portefølje af eksperimenter organiseret indenfor forsøgsspor. *Nye ledelses- og samarbejdsformer* er for eksempel et program.
- *Forsøgsspor* betegner en tematiseret indsats indenfor et program. Under et forsøgsspor er der en klynge af eksperimenter, der eksperimenterer med at give forskellige løsninger på de udfordringer som forsøgssporet tager afsæt i. For eksempel er udforskende ledelse er et forsøgsspor indenfor programmet *Nye ledelses- og samarbejdsformer.*

Programmet for Nye ledelses- og samarbejdsformer

Hvad er på spil?

I dag er uddannelse ikke blot en del af uddannelsespolitikken, men også af social-, integrations- og arbejdsmarkedspolitik. Det stiller krav til, at ledelsen kan analysere og forstå verden og placere sig i denne. Det er derfor en stor ledelsesmæssig - og organisatorisk opgave at indfange de forandringer, som uddannelserne er en del af.

På trods af mange års målrettet indsats for at sikre større attraktivitet og gennemsigtighed i uddannelsessystemet, er der stadig for få, der tager en uddannelse og for mange, der falder fra undervejs eller skifter uddannelse og starter forfra. Der er derfor behov for, at uddannelsesinstitutionerne tænker anderledes. Ledelse står højt på den uddannelsespolitiske dagsorden og skal i højere grad end tidligere sætte retning, udvikling og kvalitet i sammenhæng til kerneydelsen. Pædagogisk ledelse skal indholds- og rammesættes, så det giver mening og bedre kvalitet i hele uddannelsesbilledet.

"Velfærdsledelse handler ikke længere bare om at lede nogle i forvejen udviklede velfærdsprincipper eller velfærdssystemer, men i stedet at kunne nulstille nogle af de ting vi har fået udviklet og udvikle nogle helt nye principper eller systemer. Udforskning af muligheder."

(Steen Hildebrandt 2014)[1]

1 Steen Hildebrandt, Ledelse på Kant, Artikel om velfærdsledelse

Hvad går programmet Nye Ledelses- og samarbejdsformer ud på?

Målet med *Nye ledelses- og samarbejdsformer* er, at re-tænke 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 for at finde bedre løsninger, der kan blive spredt og forankret som ny praksis.

Det eksperimenterende tænkning i organisatorisk sammenhæng er en forsøgstradition, der forudsætter, at konventioner bliver udfordret – og dermed også, at organisationerne bliver mere bevidste om, *hvad* der kan blive udfordret og *hvordan*.

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.

Uddannelsessystemet er på mange områder fastlåst i en polariseret tænkning mellem virksomhed/skole, akademisk/erhvervsrettet, kort/lang og ung/voksen. Den eksperimenterende tænkning er et middel til at bryde med og transformere disse modpoler, så de kan skabe værdi på nye måder.

Programmet *Nye Ledelses- og samarbejdsformer* har til formål at understøtte ledelses- og organisationsarbejdet ved at introducere den eksperimenterende tilgang gennem arbejde med Uddannelseseksperimenter og

af denne vej og inkorporere omverdenens udfordringer tættere på kerneydelsen i uddannelsesinstitutionerne.

Udfordringer, som programmet vil svar på

Vi kan ikke længere kun tale om en enkelt og lineær merværdi- udvikling i værdikæden, hvor vi kender årsag-virknings-sammenhængen og en top down-strategi tilgang.

Vi må begive os ud i mere usikkert territorium, hvor vi taler om gensidig værdiskabelse og – øgning gennem cirkulære og faciliterede netværksprocesser, hvor mange forskellige aktører bidrager.

Organisation fornemste mål er at:

- insistere på at skabe merværd af udviklingstiltag,
- involvere gennem medskabelse og meningsdannelse,
- skabe resultater i praksis gennem fællesskaber blandt andet med samarbejdspartnere til gavn for aftager og øgede kompetencer for de studerende, samt
- gøre de rigtige ting, fordi man er tættere på praksis/kerneydelsen, tage nye informationskilder i brug, hvilket giver mening for organisationen og ikke kun det enkelte individ.

Forandringsteori

På næste side kan I se forandringsteorien for programmet. Det vil sige et design til, hvordan programmet kan forme sig ud fra et visionsperspektiv. Forandringsteori er en teori om, hvordan eksperimenter skaber den tilstræbte forandring for programmet *Nye ledelses- og samarbejdsformer* og dets målgrupper (ledere, undervisere, elever og studerende). Forandringsteorien er altså en måde at opstille en sammenhængende kæde for, hvordan en ønsket praksis nås, hvilke tegn der går forud, hvilke eksperimenter der skal til for at opnå disse tegn og hvilke aktioner og ressourcer disse eksperimenter kræver. Forandringsteorien tager udgangspunkt i en given udfordring. Herefter designer man baglæns fra det ønske om ny praksis, som man forestiller sig.

3

Design af Forandringsteori.
Program: 'Nye ledelses- og Samarbejdsformer'
Programmet tematiseret gennem forsøgsspor

Udfordring	Transformativ hypotese	Ønsket praksis	Programmets forsøgsspor Indsatser som sætter retning	Tegn på forbedret praksis	Effekter af kulturforandringer På kort og lang sigt	
Ledelse og organisationspraksis på uddannelsesinstitutioner viser ikke tilstrækkelig nytænkning, omstillingsparathed og fleksibilitet når det drejer sig om kvalitetsudvikling af uddannelser der matcher omverdens behov	Ved at der udvikles og implementeres nye innovationsbaserede, relationsbaserede og udforskende ledelsesformer sandsynliggøres det, at der opstår øget sammenhængskraft, kvalitet og fremdrift i organisationen	Ledelsespraksis er kendetegnet ved at udfordre traditionelle organisationsstrukturer og tankemønstre. Ledelsen er nytænkende sammen med uddannelsesinstitutions aktører og aftagere om at udvikle nye løsningsmodeller for fremtidens udfordringer. Lederen samarbejder strategisk med alle niveauer i organisationen og er i stand til at forstå de mange kompleksiteter, nuancer og perspektiver, der eksisterer på hvert enkelt niveau. Ledelsespraksis arbejder aktivt i interne og eksterne samt formelle og uformelle netværk for at sikre brobygning mellem uddannelsesinstitutionens eksperimenterende udviklingsinitiativer samt de erfaringer og den viden, som udvikles i andre fora. Ledelsespraksis bringer alle ressourcer i spil og fastholder og faciliterer ligeværdige og forpligtende relationer. Når ledelsespraksis har sit fokus på tværgående sammenhængskraft i forhold til institutionens eksperimenterende udviklingsarbejde er det til gavn for uddannelsernes kvalitet.	**Innovationsbaseret ledelse** Der er brug for udvikling af nye innovationsbaserede ledelsesformer, hvor ledere tager udgangspunkt i visionen om ny forbedret praksis og derfra designer udviklingsstrategien baglæns. Der er brug formodeller for, hvordan institutioneromsætter forandringer til nye praksisformer, herunder udvikling af nye organisatoriske strukturer, implementeringsstrategier samt mødeformer, som bidrager til at skabe sammenhæng mellem organisationens udviklingsstrategier og erfaringer fra eksperimenterende praksis. **Relationsbaseret ledelse** Der er brug for udvikling af relationsbaserede ledelsesformer, hvor ledere leder på kvaliteten og fremdriften af udviklingsstrategiske indsatser på tværs af organisationen. Der eksperimenteres med organiseringen af forskellige former for tværorganisatorisk arbejdsfællesskaber, ligesom delindsatsen udforsker medledende ledelsesroller og samarbejde på tværs af funktioner og afdelinger. **Udforskende ledelse** Der er brug for udvikling 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.	Ledere eksperimenterer med nye ledelsesformer, der udfordrer traditionelle ledelsesroller Ledere arbejder tæt sammen med aftagere om udvikling og forbedring af institutionens uddannelser Lederrollen er "medledende" og i tæt dialog med alle niveauer internt i organisationen (undervisere og de lærende) og eksternt (andre organisationer og aftagere) Der eksperimenteres med nye mødeformer og -design, der understøtter nye samarbejdsrelationer Ledere er i stand til at aflæse praksis, samt understøtte og bidrage til forandring og sammenhængskraft på alle niveauer	Ledere inkluderer relevante personer (aftagere, personale på egen eller andre institutioner, studerende eller elever) i det eksperimenterende arbejde til forbedring af ledelses-, organisations- og uddannelsespraksis, samt styrkelse af interne og eksterne samarbejdsrelationer Nye undervisnings, organisations- og mødeformer afprøves og implementeres løbende i organisationen Uddannelses-institutioner er fleksible og viser omstillingsparathed i forhold til omverdens kompetencebehov	Flere elever og studerende gennemfører erhvervsrettede uddannelsesforløb Løft i kvaliteten i uddannelser Dynamiske uddannelses-institutioner med forandringskraft Elever og studerende har kompetencer der modsvarer fremtidens behov

DEL 1: FORSØGSSPOR, FORANDRINGSTEORI OG LEDELSES- OG SAMARBEJDSKONCEPTER

I denne del beskrives det eksperimenterende arbejdet i de tre forsøgsspor i programmet, forandringsteorier for de enkelte forsøgsspor og de udarbejdede ledelses- og samarbejdskoncepter.

En vigtig del af forandringsteorien er at formulere et ønske om ny forbedret praksis. Ønsket om ny forbedret praksis er en beskrivelse af den praksis man ønsker det eksperimenterende arbejde skal føre til.

I de tilfælde, hvor et eksperiment har medført en ønsket forbedring af praksis, er de konceptualiserbare elementer fra eksperimenterne indarbejdet i de følgende ledelses- og samarbejdskoncepter. Ledelses- og samarbejdskoncepter er derved baseret på elementer fra det eksperimenterende arbejde, som har vist sig at have forandringskraft i praksis.

Vi har valgt at indsætte ønsket *om ny forbedret praksis* for hvert forsøgsspor og forandringsteorien inden ledelses- og samarbejds- koncepterne for at give indsigt i hvad koncepterne indenfor de enkelte forsøgsspor forventes at kunne bidrage til i praksis.

Oversigt over forsøgsspor og undervisningskoncepter

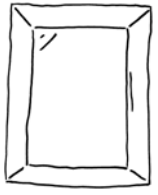
Forsøgsspor: Innovationsbaseret ledelse
Ledelses- og samarbejdskoncept: Tilbageløbs- forankrings- og spredningsmodel
Ledelses- og samarbejdskoncept: Strategiske medledere
Ledelses- og samarbejdskoncept: Samskabelses-netværk

Forsøgsspor: Relationsbaseret ledelse
Ledelses- og samarbejdskoncept: Tværorganisatoriske fællesskaber
Ledelses- og samarbejdskoncept: Ledelse på tværs

Forsøgsspor: Udforskende ledelse
Ledelses- og samarbejdskoncept: Tre rum i udforskende ledelse

Forsøgssporet for Innovationsbaseret ledelse

Forsøgssporets indhold



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. Der udvikles modeller for, hvordan institutioner omsætter forandringer til nye praksisser, herunder udvikling af nye organisatoriske strukturer, implementeringsstrategier samt mødeformer, som bidrager til at skabe sammenhæng mellem organisationens udviklingsstrategier og erfaringer fra eksperimenterende praksis.

Ønske om ny forbedret praksis fra forandringsteori
Ledelsespraksis er kendetegnet ved at udfordre traditionelle principper, systemer, organisationsstrukturer og tankemønstre.

Ledelsespraksis er i stand til at udvikle fælles meningsforståelser på tværs af organisationen med henblik på at skabe sammenhænge mellem organisationens udviklingsstrategier og eksperimenterende praksisinitiativer.

Lederen er i stand til at navigere i nye scenarier og dilemmaer mellem det vi plejer (driftsstyring- kendt) og det vi gerne vil (potentialestyring - ukendt). Ledelsesrollen er kendetegnet ved at udvise mod, dele tvivl og skabe rum for mulige løsninger i fællesskab – mulighedernes kunst. Ledelsen er inviterende, nytænkende og skaber mening sammen med uddannelsesinstitutions aktører og aftagere om at udvikle nye løsningsmodeller for fremtidens udfordringer.

Når ledelsespraksis arbejder med udgangspunkt i nye innovationsbaserede ledelsesformer understøttes det eksperimenterende arbejde på alle niveauer i uddannelsesinstitutionen. Der skabes en tværgående sammenhængskraft i forhold til institutionens eksperimenterende udviklingsarbejde til gavn for uddannelsernes kvalitet.

Eksempler på udforskning af praksis – uddrag fra eksperimentarbejde

Forsøgssporet *Innovationsbaseret ledelse* udfordrer traditionelle proces-

ser, organisationsstrukturer og tankemønstrer med henblik på at skabe merværdi.

Eksperimenterne har givet nogle interessante fund i forhold til fremtidens lederrolle. Kernen i det innovative er at kunne tage ejerskab og lade sig inspirere samt at bygge på andres viden. Som en leder forklarer, kræver dette mod og opmærksomhed:

"Man går virkelig ind i et konfliktfyldt rum. Det er jo mennesker, vi har med at gøre. Så man skal selv have mod på det. Og så skal man samtidig have overskud til at tage vare på de processer, som det sætter i gang i organisationen efterfølgende."

(leder, partnerinstitution)

Fremadrettet er der behov for ledere, der dels kan skabe en vision og mening, dels kan sætte dagsorden og som tør gå ind i facilitatorrollen. Lederen skal have en `forstyrrende` tilgang til at skabe processer, der kan flytte en gruppe hen imod at være mere nyskabende med henblik på at skabe værdi i praksis til gavn for elever og studerende:

"Der skal en anden lederrolle til og en erkendelse fra medarbejderne om, at der skal være ledere, som går ind og sætter den her dagsorden. Den her ledelsesrolle i at være katalysator, en konstruktiv forstyrrelse, på den gode måde, skal sikre den kvalitet, man gerne vil have"

(leder, partnerinstitution).

Et centralt aspekt ved innovationsbaseret ledelse er, at få *alle* medarbejdere inddraget. Lederen skal skabe et rum, hvor alle medarbejdere har tillid til, at deres mening er væsentlig, og at deres forslag og idéer er velkomne:

"Lederen skal hele tiden være i stand at vække nysgerrighed, også hos dem som er mere tilbageholden med at byde ind. Det er vigtigt, at lederen skaber en følelse af, at det er menings- og værdiskabende for opgaven, at alle byder ind og bliver en del af fællesskabet."

(leder, partnerinstitution)

I det ovenstående citat er innovativ ledelse også med nysgerrighed, hvilket er en vigtig driver for, at medarbejdere åbner op og sparker ind med forslag og idéer.

At arbejde med ledelse indenfor innovation kræver, at ledere og medarbejdere tør bryde ud af de faste tankemønstre og processer. En leder fortæller om udfordringen:

"Jeg kan se et mønster i, at vi holder fast i det mind-set, vi har omkring den kultur, vi er en del af. Vi falder tilbage på nogle valg, som ligger så dybt i os, at vi ikke bryder dem nok til at skabe det innovative."

(leder, partnerinstitution)

Lederen må kunne være i stand til at fortælle den gode historie, der sætter fokus på opgaven, som rækker ind i det fremtidige felt. En leder peger på, at det giver gode resultater, når man har mod til at stille sig op på ølkassen og på en overbevisende måde få medarbejderne "med ind i fremtiden":

"Du skal være den leder, der tør at gå ind i det fremtidige felt og forestille dig, hvad det er, og så skal du på en overbevisende måde sikre at få italesat udfordringen og opgaven overfor gruppen af medarbejdere, der skal arbejde med det"

(leder, partnerinstitution).

På næste side kan I se forandringsteorien for forsøgssporet. Det vil sige et design til, hvordan forsøgssporet kan forme sig ud fra et visionsperspektiv.

2

Design af Forandringsteori.
Forsøgsspor: 'Innovationsbaseret ledelse'
Forsøgssporet tematiseret gennem eksperimetner

Udfordring	Transformativ hypotese	Ønsket praksis	Benspænd for eksperimenter som sætter retning	Forsøgssporets eksperimenter	Tegn på forbedret praksis	Effekter af kulturforandringer på kort og lang sigt	
Ledelses– og organisationsstrukturer på uddannelsesinstitutioner viser ikke tilstrækkelig nytænkning, omstillingsparathed og fleksibilitet, når det drejer sig om at kvalitetsudvikle uddannelser så de matcher omverdens behov	Hvis der udvikles og implementeres nye innovationsbaserede ledelsesformer sandsynliggøres det, at der udvikles mere værdifulde løsninger på aktuelle uddannelsesudfordringer til gavn for aftagere	Ledelsespraksis er kendetegnet ved at udfordre traditionelle principper, systemer, organisationsstrukturer og tankemønstre. Ledelsespraksis er i stand til at udvikle fælles meningsforståelser på tværs af organisationen med henblik på at skabe sammenhænge mellem organisationens udviklingsstrategier og eksperimenterende praksisinitiativer. Lederen er i stand til at navigere i nye scenarier og dilemmaer mellem det vi plejer (driftsstyring- kendt) og det vi gerne vil (potentialestyring - ukendt). Ledelsesrollen er kendetegnet ved at udvise mod, dele tvivl og skabe rum for mulige løsninger i fællesskab – mulighedernes kunst. Ledelsen er inviterende, nytænkende og skaber mening sammen med uddannelsesinstitutions aktører og aftagere om at udvikle nye løsningsmodeller for fremtidens udfordringer. Når ledelsespraksis arbejder med udgangspunkt i nye innovationsbaserede ledelsesformer understøttes det eksperimenterende arbejde på alle niveauer i uddannelsesinstitutionen. Der skabes en tværgående sammenhængskraft i forhold til institutionens eksperimenterende udviklingsarbejde til gavn for uddannelsernes kvalitet.	Ledelsespraksis skal udfordre traditionelle principper, systemer, organisationsstrukturer og tankemønstre Ledelsespraksis skal udfordre bemanding og organisering i forbindelse med opgaveløsninger Ledelsespraksis skal synliggøre kløfter i mellem udviklings- og driftkadance og udfordre eksisterende retningslinier Ledelsespraksis skal påpege uhensigtsmæssigheder og barrierer mellem drift og udvikling	→ Ledelse på kerneydelsen → Innovationsledelse og Design Thinking → Ledelsesakademi → Fra faktaark til implementering → Innovationsledelse → Projektbazar → Organisering af eksperimenter	Ledelsespraksis understøtter nye principper, systemer, organisationsstrukturer og tankemønstre som fremmere for kvalitetsudviklingen af kerneydelsen Ledelsespraksis er i stand til at nytænke og udvikle fælles meningsforståelser på tværs af organisationen Ledelsespraksis sikrer sammenhænge mellem organisationens udviklingsstrategier og eksperimenterende praksisinitiativer Ledelsespraksis kan balancere i dilemmaer mellem driftsstyring og potentialestyring Der er strategisk bevidsthed hos alle organisationens medarbejdere om kerneopgaven og opgavens sammenhæng med samtlige niveauer i organisationen	Uddannelses-institutioner gentænker uddannelsespraksis og arbejder med kerneydelse på nye måder Eksperimenter og udviklingsprojekter indgår som en naturlig del af den daglige drift Organisationens ressourcer allokeres hensigtsmæssigt og i tide gennem gensidig dialog Der er sammenhæng mellem uddannelses-institutioneres udviklingstiltag og drift med afsmittende effekt ind i driften Uddannelses-institutioner organiserer sig mere fleksibelt i forhold til omverdens behov og efterspørgsel	Dynamiske uddannelses-institutioner med forandringskraft Elever og studerende opnår kompetencer der svarer til fremtidens behov Øget kvalitet i uddannelserne Uddannelses-institutioner viser omstillingsparthed i forhold til omverdens behov

Ledelses- og samarbejdskoncept: Tilbageløbs-, forankrings- og spredningsmodel (TIFS-model)

Fokus, formål og anvendelse

Tilbageløbs-, forankrings- og spredningsmodellen har fokus på den proces der skal til for at skabe forankring af udviklings- og innovative tiltag og sikre en større forandringskraft i organisationen.

Innovative tiltag fungerer ofte som løftestang for god energi, men den egentlige forankring foreligger først, når praksis reelt ændrer sig.

Når praksis virkelig skal udvikles skal den nye viden og praksis optages i og af organisationen. Den skal forankres tidligt i forløbet på alle niveauer i organisationen horisontalt så vel som vertikalt.

Med den eksperimenterende tilgang til udvikling er der tale om at inkorporere udvikling i hverdagen. Det kalder selvfølgelig på nye tilgange i forhold implementering, tilgængelighed og transparent videnspredning. TIFS-modellen kommer med bud, hvordan der kan arbejdes med dette med fokus på den pædagogiske kernepraksis.

Modellen har til formål at øge organisationens evne til at optage og forankre ny viden og omsætte det til ny praksis. Samt evnen til at kunne spore tegn og tendenser på, at det implementerede også er forankret.

Det fundamentale og altafgørende for successen af denne model er: Involvering, medskabelse og sikring af mening hele vejen rundt 360 grader.

TIFS-modellen henvender sig til strategiske beslutningstagere, ledere og organisationer, som ønsker mere effekt og udbytte af udviklingstiltag, projekter og innovationstiltag, som typisk er udviklet i de-koblet praksis.

Tilbageløbs-, forankrings- og spredningsmodel er udviklet på baggrund af fund og resultater fra følgende eksperimenter:

- Innovationsledelse
- Projekt Bazar
- Fra fakta-ark til implementering
- Ledelse af eksperimenter – den meningsfulde
- udviklingskadence.

Beskrivende af konceptet

Modellen består af tre faser og tager afsæt i, at organisationen er i gang med at gennemføre udviklingstiltag, projekter og innovationstiltag og ønsker de løbende erfaringer og viden spredt og forankret. De tre faser kan i denne form og sammenhæng have en gavnlig effekt for tilvæksten og kraften i implementeringen.

- Etablering af arbejdsgruppe – tværorganisatorisk
- Gennemførelse af videndelingsevent – Bazar
- Afvikling af workshop – Re-didaktisering.

Fase 1. Etablering af arbejdsgruppe

Succesraten for implementering har vist sig at afhængig af organisationernes evne til aktivt at engagere og involvere samt medinddrage bredt i organisationen. En tidlig inddragelse giver mulighed for en fælles modningsprocessen for hele organisationen både for medarbejdere så vel som ledere.

Den indledende fase består i at få etableret en arbejdsgruppe, som skal arbejde med, hvordan de løbende erfaringer og viden kan sprede og forankres i organisationen.

Gruppen kan sammensættes på mange måder, men det afgørende for successen er en bred repræsentation af deltagere i gruppen såvel medarbejdere som ledere fra organisationen. Denne brede repræsentation fagligt og organisatorisk gør, at det efterfølgende arbejde med at implementere og forankre erfaringerne er nemmere. Dels i kraft af antal af involverede og dels i kraft af deres viden om egen kontekst og hvad der giver mening netop i den del af organisationen hvor de befinder sig.

Det har endvidere vist sig, at være en afgørende faktor for merværditilvæksten af tilbageløbet af viden til organisationen, at der er en anerkendelse af de opnåede resultater gennem for eksempelvis en tydelig modtagergruppe af de opnåede erfaringer og resultater. Vore erfaringer har vist at erfaringerne kan spredes enkeltvist for eksempel som kort pitchet på chefmøder, således, at der var direkte tilbageløb fra resultaterne i driften til øverste ledelsesniveau. Alternativt er bred spredning gennem præsentationerne på et event med de sigte at praksis kan inspirere med henblik på hjemtagning til egen praksis.

Centrale elementer der kan indgå arbejdsgruppens arbejde:

- Afdække fælles vidensgrundlag i gruppen – afklaring af viden og kompetencer.
- Designfasen: Formulering af mulige rammer og modeller for ny tilgang til udfordringen. Afklaring af metode og principper for samarbejdet, ansvar og rolle afklaring, feedback, vurdering og beslutning.
- Beskrivelse af konceptdesignet i et arbejdspapir. Et dokument, som løbende kan revideres i forhold til yderligere kommentarer og kvalificering fra aftagerne.
- Kvalificering af arbejdspapir i forhold til semistrukturerede interview og spørgeskemaer til ledere, undervisere og studerende. På den måde kan medskabelse og *commitment* sikres.
- Endeligt konceptdesign udfoldes

Betingelser og afgørende for successen er at:

- der er strategisk ledelsesopbakning og ledelsesinsisteren i forhold til vigtigheden af initiativet samtidig med at studieledernes aktivt involveres
- studielederne er åbne for udvikling og forslag til nye initiativer
- tidsressourcer til deltagelse i udviklingsarbejdet er afklaret og bliver prioriteret

Tydelighed i forhold til modtagergruppe af erfaringerne fra eksperimenterne.

Fase 2. Gennemførelse af videndelingsevent – Bazar

Som eksempel kan der være tale om at afvikle en messe/bazar eller som markedsplads, under hvilke rammer erfaringerne og resultaterne fra gennemførte eksperimenter, projekter eller innovative tiltag får gunstige betingelser til at blive synlige, spredt og vidensdelt. Her præsenteres, synliggøres og ikke mindst af alt ”sælges og købes ” nye praksisser.

Betingelser og afgørende for successen er:

Forinden eventen tydeliggøres de nye erfaringer i forhold til praksisser, således at interesserede kan melde sig til på forhånd.

Bevidst kommunikationsplan og aktiv inddragelse af digitale medier, for eksempel i form af digital platform med overblik over alle erfaringer tiltag.

På eventen korte ”salgstale”/pitch i plenum eventuelt temabaseret i forhold til strategi eller emner. Herefter uddybende workshops med præsentation af ”hand-on” materiale og dybere præsentationer af erfaringer og fund.

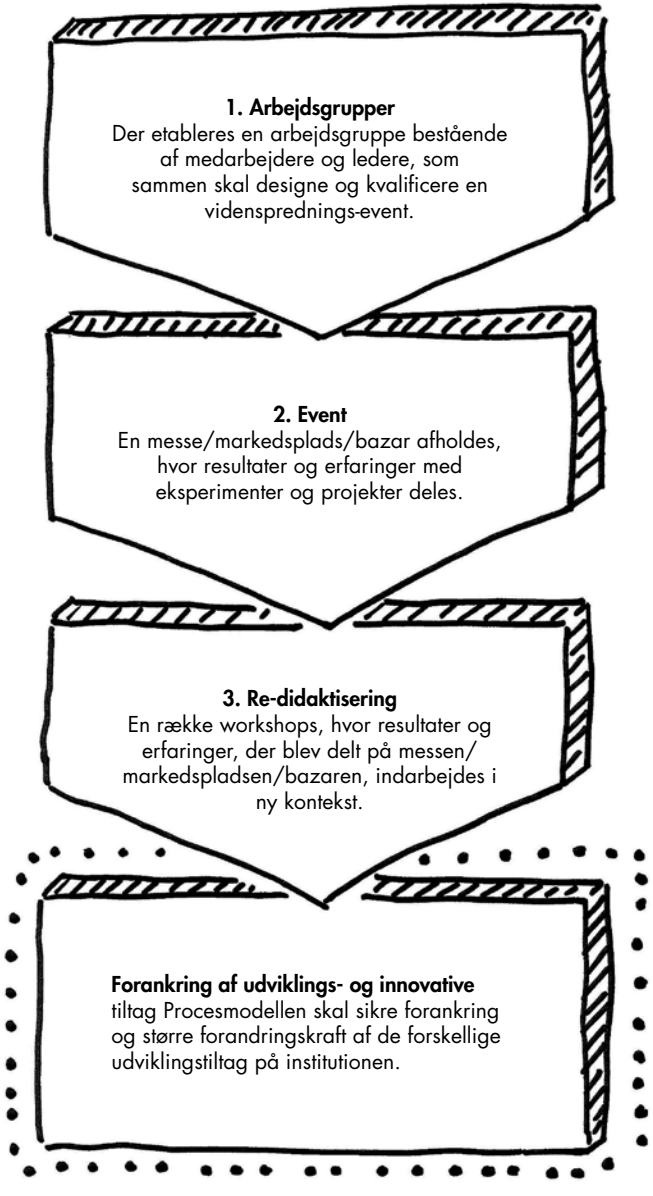
Commitment gennem ”forpligtende besøg og køb af praksis” – Alle uddannelser skal møde op med en leder og minimum en underviser, som kan hjemtage den nye praksis og interesse noteres på ”balkort” som så efterfølgende samles og koordineres centralt fra.

Fase 3. Afvikling af workshop – Re-didaktisering

Re-didaktisering - opsamling fra eventen i form af invitation til nye workshops med det formål at forankre ny praksis gennem målrettet re-konceptualisering af praksissen i aktive workshops, med det formål at sikre implementering og samtidig sikre ejerskab blandt undervisere og sikre eksperimentets (aktivitetens) sammenhæng og relevans i forhold til studiets struktur, værdier og læringssyn.

Processen, som kan gennemgå i forbindelse med re-didaksering;

Workshop 1:
- Arbejde med afdækning af Arena (arenamodellen se vedhæftning), formulering af værdiord/kodex,
- Arbejde med re-design og egen struktur, formulering af ”elevatortale” for initiativet – hvordan hænger det sammen med værdiord/kodex?



Workshop 2:
- Genopfriske/cementere værdiord/kodex og afklare om det er ”rette spor”
- Elevatortale/præsentation af initiativ
- Endeligt design (praktisk planlægning og rollefordeling) af initiativet.

Betingelser og afgørende for successen er:
- Skal opleves som en relevant udfordring i egen uddannelseskontekst
- En styret, faciliteret og gensidigt forpligtigende udviklingsproces
- Arenamodellen giver struktur og fælles reference i forhold til det, der arbejdes med, sikrer en bred dialog og *en fælles standard for eksperimentet*.

Arbejdet med kortlægning af egen arena og formulering af værdiord har været essentielt for kvaliteten og sammenhængen i re-designet af eksperimentet.

Ledelses- og samarbejdskoncept: Strategiske medledere

Fokus, formål og anvendelse

Strategiske medledere har fokus på at skabe et organisatorisk set-up, som understøtter implementering og forankringsprocessen.

Formålet med konceptet er at designe et organisatorisk set-up som supplerer TIFS-modellen i relation til hvordan netværk og miljøer kan facilitere, drive og forankre forandringer samt hvordan nye strategier kan blive adapteret og forankret i organisationen.

Her er tale om en organisatorisk stilladsering omkring succesfuld implementering og forankring med resultat.

Konceptet henvender sig til strategiske beslutningstagere, ledere og organisationer, som ønsker mere effekt og udbytte af projekter og innovations- og udviklingstiltag, som typisk er udviklet "udenfor" praksis.

Strategiske medledere er udviklet med afsæt i fund og resultater fra følgende eksperimenter:

- Faglige fællesskaber
- Ambassadørnetværk.
- Lede på viden – faglige fællesskaber

Andet der har bidraget:
- Programgruppeorganiseringen.

Etablering af netværk af strategiske medledere

Konceptet er designet med det formål at optimere merværdien af innovative projekter og tiltag/projekter. Her specielt i sammenhæng med den pædagogiske kernepraksis på uddannelsesinstitutioner. Institutionernes har behov for at have medstrateger for at sikre succes gennem involvering og forankring af nye budskaber og strategier.

Der er særligt to forhold, der gennem de seneste tre års arbejde med den eksperimenterende organisation og nye praksis har haft afgørende betydning.

a) Brugen af bevidst, målrettet og strategisk arbejde med strategiske medledere
b) Arbejdet omkring menings- og medskabelsesprocessen.

Der etableres et netværk, det vil sige et korps eller en gruppe af medarbejdere og/eller ledere, som påtager sig ejerskab af indsatsen og som kan være bærere af ideen. De strategiske medledere vil typisk have et meget bredt organisatorisk ophæng og repræsentere organisationens medarbejderprofiler.

Udvælgelsen af deltagerne er afgørende og vital for successen af tiltaget. Der kan være tale om to forskellige strategier til udvælgelse:

- At deltagerne bliver udpeget
- Eller der kan være tale om, at de bliver rekrutteret, melder sig ud fra interesse eller eget ønske om at deltage.

Det afgørende er, at der er tale om medarbejdere/ledere for hvem budskab/ny strategi giver mening – se koncept *Samskabelses-netværk*.

Netværkets opgave

De strategiske medledere er samlet i et netværk, som har en fælles opgave. De kommer fra forskellige afdelinger og har til opgave at bære "sagen" rundt i organisationen og specielt tilbage i egne rækker.

Der skal skabes et rum, hvor netværket i fællesskab kan italesætte, reflektere og gøre sig overvejelser omkring budskabet og strategien. På den baggrund bliver det muligt for netværket at gå tilbage i egen del af organisationen og dele, diskutere og sprede viden om indsatsen.

De strategiske medlederes rolle er at blive en slags "superbrugere" eller ambassadører, der skal være med skabe mening i den lokale kontekst. Der bliver på den måde tale om en naturlig spredning af forandringer og hertil en forankring af nye tiltag og strategier netop i kraft af ambassadørernes forskellige organisatoriske ophæng, hvilket skaber grundlaget for en ny kultur og heraf ny praksis.

De steder hvor det er blevet brugt, går de ofte under betegnelsen agenter, ambassadører eller guider og lignende.

De strategiske medledere kan have brug for særlig kompetencer, når de skal løfte denne opgave. Specielt skal de kunne kvalificere og udfordre hverdagsbevidstheden hjemme i egen praksis ved at skabe benspænd og intervention i det omfang, det er nødvendigt for at "rykke" og udvikle praksis i egen organisatoriske kontekst. Endvidere skal de kunne evne at bygge bro, skabe mening og synliggøre gevinst og udbytte for driften/afdelingen.

Endvidere er det betydningsfuldt, at de strategiske medledere har en undrende, udforskende, faciliterende og meningsskabende tilgang fremfor docerende og bedrevidende.

Inspiration til, hvilke opgaver og rolle de strategiske medledere kan påtage sig:

- Den faglige (indgående kendskab til indsatsen)
- Den metodiske (hvordan arbejdes der med indsatsen?)
- Den pædagogiske
- Den strategiske (for eksempel formidlingsform, inddragelse af kolleager)
- Den administrative
- Den sociale/ledende
- Brobyggeren/netværksskabende-

Særlige opmærksomhedspunkter

Det er vigtigt, at der i denne indledende fase bliver afsat rigeligt med tid til den fælles meningsskabelse og forventningsafstemning.

- Det kan være en fordel at lave en slags samarbejde aftale / kontrakt afstemme
- Afgørende er ligeledes, at baglandet blive orienteret om, hvem og hvorfor netop disse er blevet udvalgt/udpeget, og hvordan deres rolle vil/skal udspille sig. Synliggørelsen er med til at sikre en transparent procestilgang.
- Kultur i de forskellige afdelinger/kontekster kan være mere eller mindre parate og åbne (modne) i forhold til at modtage og indarbejde indsatsen, og det er derfor vigtigt, at de strategiske medledere bliver støttet.

Afklaring af:
- Hvilket mandat kan de strategiske medledere gå tilbage med i egen kontekst?
- Hvilken form for organisering vil være tale om omkring de strategiske medledere?
- Forventning samt ressourcer.

Fund og resultater fra eksperimenterne viser, at det er centralt, at:
Det har vist sig, at dannelsen af et netværk, hvor erfaringer og udfordringer frit kan vendes, har en stor betydning for kraften i netværket og dermed den kraft og hastighed hvormed de strategiske medspillere udfolder deres budskab/mission. Og i sidste ende hvor forankret "sagen" bliver i organisationen og dermed muligheden for at forny praksis.

I eksperimenter, der har arbejdet med udvikling af modeller for strategisk medledelse "ambassadører", var formålet, at ambassadører skal være med til at forankre og understøtte arbejdet med udvikling og implementering af eksperimenter i organisationen. Ambassadørrollen har således vist sig at have et stort organisatorisk udbytte:

"Ambassadørerne er en garant for den eksperimenterende tænkning. De er en spydspids i forhold til at tage de pædagogiske, uddannelsesmæssige, trivselsmæssige, og læringsmiljømæssige udfordringer."

(leder, partnerinstitution)

Ledelses- og samarbejdskoncept: Samskabelses-netværk

Fokus, formål og anvendelse

I dette koncept er der fokus på, at aktører i organisationen interagerer, og der skabes mulighed for at sætte deres ressourcer i spil på bedst mulig måde, så der skabes en frugtbar grobund for, at gruppen kan løse en fælles opgave. Der kan her være tale om en hvilke som helst gruppe/team i organisationen.

Konceptet henvender sig til ledere og mellemledere i organisationen, som ønsker at styrke netværk/teams og gruppers evne til at samarbejde om noget fælles.

Samskabelses-netværk er udviklet med afsæt i fund og resultater fra følgende eksperimenter:

- Faglige fællesskaber
- Ambassadør netværk
- Tværorganisatorisk ledelse
- Netværksledelse

Andet, der har bidraget:
- Programgruppeorganiseringen
- Clips

Beskrivelse af modellen

Det overordnede formål med konceptet er her at udvikle en ledelsespraksis, som dyrker denne fælles meningsforståelse- og medskabelsesproces gennem bevidst prioritering af og fokus på samskabelse. Viden spredes og deles ikke umiddelbart kun gennem rapporter og dokumenter alene, men primært gennem inter-relationelle processer, hvor den bliver gjort levende, vedkommende og relevant. Et organisatorisk ophæng af viden i et team/gruppe sikrer både forankringer og videnflow samt opbygning af videnskapacitet. I organisationer kan der være en sårbarhed ved kun at lade ildsjæle være "bærere" af viden. Konceptet kan modvirke denne sårbarhed ved at lade teams/netværk være bærere af viden.

Grundlaget er, at der skal skabes et tillids- og tryghedsrum gennem en gensidig respekt, åbenhed og nysgerrighed på/for hinanden. Denne proces skal faciliteres, eventuelt af en leder.

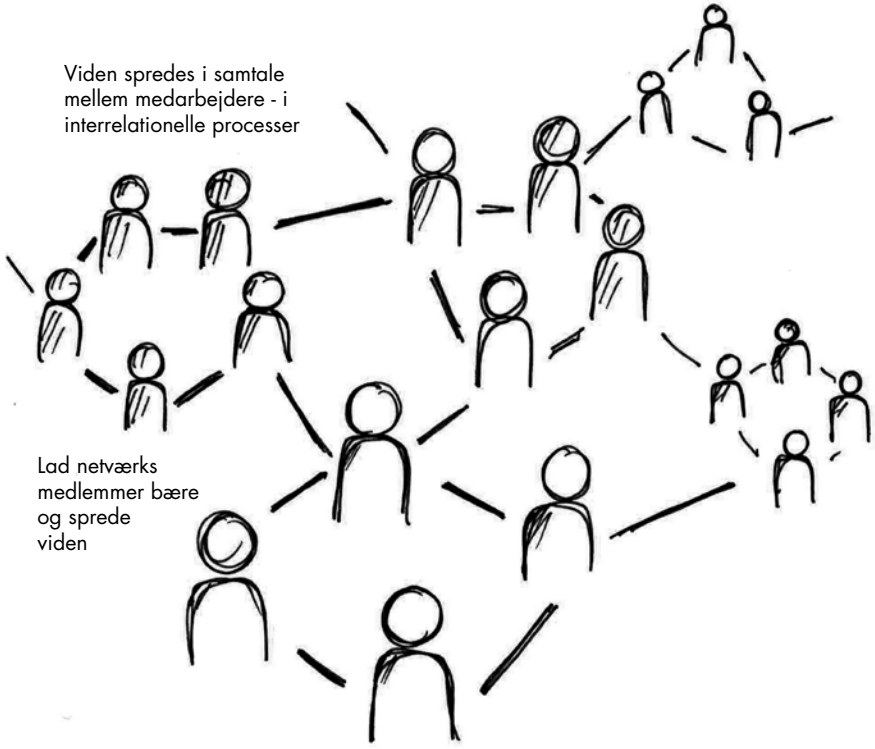
Det fælles vidensfundament skal skabes ved, at de enkelte netværks-medlemmer får indsigt i og viden om hinanden ressourcer, herunder kompetencer, erfaringer med mere. På den måde skabes en fælles vidensplatform, som netværket kan agere ud fra.

Det er også afgørende, at der er en tydelig ambitiøs vision og et mål for netværkets fælles opgave. Lederen skal løbende insistere på, at netværket skal imødegå disse ambitioner. Det er betydningsfuldt at der bliver skabt rum for en åben dialog og menings- og medskabelsesproces for alle involverede.

Det er ligeledes betydningsfuldt, at netværket er bevidst om, hvad de

mangler af viden, i forhold til at løse den fælles opgave. Og hvordan de indbyrdes er afhængige af hinandens viden.

Forankringen og engagementet opbygges således gennem fokus på en fælles videnplatform og dermed opbygning af et bredt organisatorisk stillads for kommunikation og videndeling.



Opmærksomhedspunkter

I forbindelse med etablering af tillidsrummet og igangsætningen af menings- og medskabelseprocessen er det afgørende, at der ikke er tale om at yde vold på deltagernes egen virkelighed ved at autorisere én fælles virkelighed, men som Annemette Digmann beskriver det, så er det at skabe en ny fælles historie, som rummer alle deltagernes del-historier[2]. I kraft af dette får alle de tilstedeværendes ressourcer mulighed for at blive sat i spil samtidig med, at der skabes frugtbar grobund for samskabelse og forankring af indsatser med resultater.

Et andet forhold, som skal medtænkes, er usikkerheden i processen. Ikke så meget på grund af den manglende information, men mere flertydigheden og de mange fortolkningsmuligheder af de begreber og de tilgange, som skal sættes i spil for at løse opgaven.

For at sikre det optimale "rum" for en sådan videns- og spørgsmålsudveksling kan finde sted, har det vist sig, både fra eksperimenter og generelt fra projektet, at en undrende, åben, gennemsigtig og fordomsfri tilgang er gavnlig.

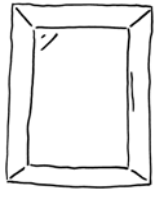
2 Digmann, Annemette "Principper for offentlig innovation"

Fund og resultater fra eksperimenterne viser, at det er centralt, at:
Erfaringer fra eksperimenterne på tværs i hele programmet har vist, at nyskabelse og opbygning af relationer afhænger af, at der afsættes de nødvendige ressourcer til, at menings- og medskabelsesprocessen kan udfolde sig.

Eksperimenter har vist, at de bedste resultater i teams opnås gennem bevidsthed om hinandens ressourcer samt synliggørelse af afhængigheden og deraf behovet for hinanden.

En analyse (Damvad, 2013)gennemført i løbet af projektperioden viser, at der er tale om et markant videnstab gennem de forskellige kommunikationskanaler i organisationen, såvel horisontale som vertikale i forbindelse med vidensformidling. Blandt andet også i forbindelse medarbejderskift. Det har derfor vist sig gavnligt indledningsvist at sikre vidensforankring i et team og en fælles vidensplatform i form af viden om hinandens ressourcer, formål og sammenhæng i forhold til andre strategiske tiltag samt information om historikken og dermed de oprindelige intentioner og værdier bag tiltaget/sagen.

Forsøgssporet for 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. Eksperimenterne i forsøgssporet organiserer forskellige former for tværorganisatorisk arbejdsfællesskaber og udforsker samarbejde på tværs af funktioner og afdelinger.

Ønske om ny forbedret praksis fra forandringsteori

Ledelsespraksis foregår i netværk eventuelt på tværs af eksisterende formelle organiseringer. Ledelsespraksis dyrker aktivt interne og eksterne samt formelle og uformelle samarbejdsrelationer for at sikre brobygning mellem uddannelsesinstitutionens eksperimenterende udviklingsinitiativer.

Ledelsespraksis bringer alle ressourcer i spil samt fastholder og faciliterer ligeværdige og forpligtende relationer. Dette indebærer også dynamiske og ad-hoc organiseringer.

Når ledelsespraksis indtager skiftende roller og positioner afhængigt af opgaven, udvikles mere relevante løsninger på aktuelle uddannelsesudfordringer.

Eksempler på udforskning af praksis – uddrag fra eksperimentarbejde

Relationsbaseret ledelse arbejder ud fra hypotesen om, at det gavner samarbejdet og udviklingen, at fokus i højere grad er på at lede gennem fælles faglige udviklingsindsatser på tværs af organisatoriske og professionelle skel.

I relationsbaseret ledelse arbejdes der på tværs af fag og profession. Det er både vindende og udfordrende at skabe en fælles ansvarsfølelse for opgaverne. Det kræver en særlig ledelsestilgang at flytte sig selv og andre ud af den faglige komfortzone med henblik på at skabe en ny fælles retning. Eksperimenterne har vist flere veje til at skabe tværorganisatoriske fælleskaber med fælles *faglige* indsatser som omdrejningspunkt. De faglige fællesskaber har til formål at samarbejde om og samskabe ny løsninger og praksis til gavn for elever og studerende på tværs af uddannelsesretninger og organiseringer.

Samarbejde på tværs er essentielt, men tager tid. Det tager tid at opbygge gode, uformelle og bæredygtige relationer, som bygger på tillid. En leder forklarer:

”Vi brugte rigtig meget tid på at bygge relationer [...] de uformelle ting, kendskabet, fornemmelsen af tillid, og gode relationer betyder rigtig meget. Og det er ikke noget, man kan sætte på formel.”

(leder, partnerinstitution).

Vi kan ikke længere nøjes med en ensidet tilgang til problemløsning, kompleksiteten i opgaverne kalder på flere fagligheder, deraf bredere involvering, brobygning, netværk og gensidig afhængighed med følgende ny ledelsestilgang for at facilitere disse processer. Nogen taler endda om ”wicked problems”, som uddannelsesinstitutionerne står overfor.[3]

3 Bason, Christian

Forsøgssporet tager afsæt i at skabe merværd ud af udviklingstiltag, gennem blandt andet involvering i kraft af medskabelse. Ligeledes at skabe nye organiseringer i kraft af rum og fællesskaber blandt andet med samarbejdspartnere til gavn for aftager og øgede kompetencer for de studerende. Vi taler om at dyrke nye ad-hoc samt uformelle ledelsesrum, som er mere en løst koblede.

Under forsøgssporet *Relationsbaseret ledelseform* har der vist sig to opmærksomhedsområder, som har udmøntet sig i to koncepter. Disse to konceptet er centrale, når den eksperimenterende organisering skal implementeres. Der er tale om:

1. Design og organisering omkring nye ledelsesrum herunder arbejdsfælleskaber
2. Ledelse ind i andres ledelsesrum – Ledelse på tværs

Det første koncept *Ledelse og styring for arbejdsfællesskabet* har fokus på, hvordan man kan organisere og skabe de rigtige rammer for et åbent, undrende og tillidsfuldt rum, hvor aktørerne kan blive inspirererede til at være sammen på nye måder i forhold til co-creation/samskabelse. Også fælles forståelse og mening omkring udvikling af innovation og forandring i praksis og dermed skabe "det højere tredje".

Det andet koncept *Ledelse på tværs* fokuserer på, hvordan man som ledelse kan lede ind i andres ledelsesrum, og de udfordringer som det giver i forhold til sikring af ressourcer og efterfølgende forankring efterfølgende af resultater.

På næste side kan I se forandringsteorien for forsøgssporet. Det vil sige et design til, hvordan forsøgssporet kan forme sig ud fra et visionsperspektiv.

2 Design af Forandringsteori. Forsøgsspor: 'Relationsbaseret ledelse'

Forsøgssporet tematiseret gennem eksperimenter

Udfordring	Transformativ hypotese	Ønsket praksis	Benspænd for eksperimenter som sætter retning	Forsøgssporets eksperimenter	Tegn på forbedret praksis	Effekter af kulturforandringer på kort og lang sigt	
Der er ikke tilstrækkelig tværorganisatoriske arbejdsformer mellem medarbejdere og ledere der fremmer det relationelle omkring f.eks. udviklings- og driftsopgaver med henblik på at fremme medejerskab og tillid til at have indflydelse på kvalitet og strategi	Ved at der udvikles relationsbaserede ledelsesformer der bygger på tværorganisatoriske, teambaserede, medledende ledelsesroller med udgangspunkt i nye former for fællesskaber, sandsynliggøres øget samarbejde, tillid, ejerskab til udvikling og forankring i praksis	Ledelsespraksis foregår i netværk eventuelt på tværs af eksisterende formelle organiseringer. Ledelsespraksis dyrker aktivt interne og eksterne samt formelle og uformelle samarbejdsrelationer for at sikre brobygning mellem uddannelsesinstitutionens eksperimenterende udviklingsinitiativer. Ledelsespraksis bringer alle ressourcer i spil samt fastholder og faciliterer ligeværdige og forpligtende relationer. Dette indebærer også dynamiske og ad-hoc organiseringer. Når ledelsespraksis indtager skiftende roller og positioner afhængigt af opgaven, udvikles mere relevante løsninger på aktuelle uddannelsesudfordringer.	Der afprøves nye organiseringsformer på uddannelses-institutionerne Ledelsespraksis skal Udfordre nuværende formelle organiseringer	→ Videndeling gennem portal → Ambassadører som oversættere → Fra driftteams til fag- og kompetencegrupper → Mødekultur → Lede på viden - Faglige fællesskaber → Faglige fælleskaber → Nye ledelsesformer og samarbejdsformer → Videndeling - tværorganisatorisk praksisfællesskab → Ny ledelsesstil (på tværs af fag og moduler) → Strategisk ledelse - ny organisering af samarbejdsrelationen med aftagerfelt → Teamledelse → Shared reflections	Ledelsespraksis dyrker aktivt interne og eksterne samt formelle og uformelle samarbejdsrelationer Ledelsespraksis opretter netværk, gerne på tværs af eksisterende formelle organiseringer, således at uddannelsesudvikling i højere grad bliver et fælles anliggende Ledelsespraksis bringer alle organisationens ressourcer i spil og er i stand til at fastholde og facilitere ligeværdige og forpligtende relationer Ledelsespraksis inddrager aftagere og samarbejder om relevante løsninger som afspejler omverdens forandringsbehov	Uddannelses-institutioner organiserer sig i nye former for organisering der styrker kerneydelsen Der er indgår flere åbne ledelsesrum og nye typer af ledelsesrum på uddannelses-instutioner Der er mere åbenhed og flow af ressourcer til hvor behovet er Der er blandt organisationens medarbejdere forståelse for forskellige positioner og dermed nye samarbejdsrelationer Der opstår dynamiske ad-hoc ledelsesrum i organisationen afhængig af behovet	Dynamiske uddannelses-institutioner med forandringskraft Øget kvalitet i uddannelserne

Ledelses- og samarbejdskoncept: Tvær-organisatoriske fælleskaber

Fokus formål og anvendelse

Der er her tale om et organiserings set-up i forbindelse med at arbejde sammen på tværs i arbejdsfællesskaber, såvel horisontalt som vertikalt i forhold til at indfri aktuelle strategiske uddannelsesmæssige udfordringer.

Der kan her være tale om interne arbejdsfællesskaber såsom en ledergruppe, et team eller et fællesskab omkring for eksempel styring af en strategisk indsats. Arbejdsfællesskabet kaldes et Fagligt Fællesskab. Der kan også være tale om et eksternt arbejdsfællesskab for eksempel med aftagere.

Designet kan benyttes af ledere og medarbejdere, som ønsker at arbejde på tværs af organisatoriske enheder, forskellige ledelsesniveauer og fagligheder - med det formål at udvikle mere relevante løsninger i forhold til aktuelle uddannelsesmæssige udfordringer.

Faglige fællesskaber er udviklet med afsæt i fund og resultater fra følgende eksperimenter:

- Teamledelse
- Faglige fællesskaber
- Fra driftsteam til fag- og kompetencegrupper
- Videndeling – tværorganisatorisk praksisfællesskab
- Lede på viden – faglige fællesskaber
- Ambassadører som oversættere.

Beskrivelse af designet

Ideen er, at Arbejdsfælleskabet arbejder med at oversætte forandringsbehov fra omverdenen ind de strategiske indsatsområder og de forskellige organisatoriske enheder i organisationen, der er relevant for forandringen.

For at dette kan lade sig gøre, er der to faktorer, som har afgørende betydning;

- Rammen omkring ledelsesrummet
- Design af nye ledelsesrum.

Rammen omkring ledelsesrummet

Eksperimenterne viser tegn på, at strukturerede rammer fremmer de faglige processer og holder dialog og diskussion på rette spor. Planlægning, struktur, formål og tydelig opgave beskrivelse, tidsramme og mandat er afgørende faktorer for de faglige fællesskaber. Vær opmærksom på, at fællesskaber (teams), som har eksisteret et stykke tid, kan miste det oprindelige fokus og formål og få oparbejdet en egen praksis.

En ad hoc-tilgang fremmer det agile og har en tendens til at være med til at holde fokus fast gennem en begrænset procesperiode. Den eksperimentelle herunder eksperimentteams har bekræftet, at fokus bliver fastholdt, når tidsrammen er begrænset. Relevansen og dermed udbytte for egen situation/praksis har en afgørende effekt for motivationen og dermed engagementet og arbejdsglæden.

For at sikre et udbytterigt strategisk ophæng er intentionen at bryde med silotænkningen. På tværs af uddannelser og organisatoriske niveauer skal de faglige fællesskaber have ansvar for at igangsætte og lede strategiske indsatsområder, som for eksempel innovations- eller talentindsatsen. Se også koncept for *Samskabelses-netværk*.

Det indledende arbejde herunder mandatafklaring er afgørende for *out come* af det tværfaglige samarbejde. I de faglige fællesskaber er det ikke den individuelle faglighed, men det fælles højere tredje, som skaber værdien.

Det er også afgørende, at der er en fast mødestruktur og løbende evaluering i forhold til udbyttet og dermed bemanding, organiseringen med mere. Facilitatorrollen kan med fordel gå på skift for at opretholde dynamik og medansvarlighed i arbejdsfællesskabet.

Udbyttet af disse strategiske arbejdsfællesskaber er en større bevidsthed og føling i forhold til de strategiske indsatsområder generelt, hvorved det ”strategiske fokus” hos medarbejdere kommer mere i fokus.

Opmærksomhedspunkter

- Deltagernes fagligheder/fagprofession/fagidentitet kan være en hindring for at nytænke og skabe ”det tredje højere”.
- Kriterierne for udvælgelse af deltagerne skal være synlige for alle i organisationen.
- Der skal være en afklaring af ”mandat” i forhold til andres ledelsesrum. Deltagernes roller og mandat skal være synlig for hele organisationen.
- At fælles meningsskabelse tager tid og kræver bevidste handlinger og gentagelser.
- Faciliteringskompetencer skal være til stede i Arbejdsfællesskabet
- Der skal være fokus på kapacitets- og kompetence-opbygningen i faglige fællesskaber.

Design af nye ledelsesrum

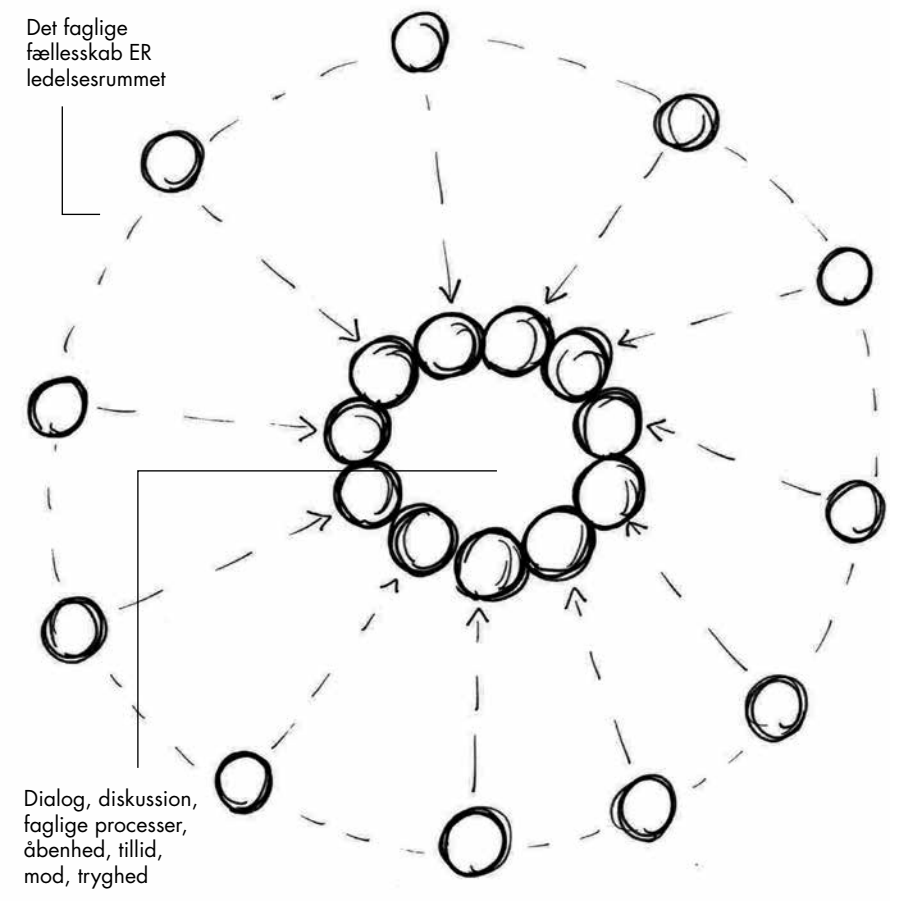
Design af nye ledelsesrum giver nogle bud på, hvordan aktørerne i ledelsesrummet kan blive inspirererede til at være sammen på nye måder i forhold til for eksempel co-creation/samskabelse. Dette kræver blandt andet åbenhed, tillid, ligeværdighed og ikke mindst mod.

Tilgangen kan bruges af ledere, der ønsker at udvide ledelsesrummet i forhold til at løse kerneopgaver i en foranderlig omverden. *Design af nye ledelsesrum* kan bidrage til at øge tilliden, trygheden og åbenheden i det strategiske samarbejde på tværs af organisationer, ledelseshierarkier og partnerskaber.

Anvisninger på design af ledelsesrum

Design af nye ledelsesrum skal tage udgangspunkt i, at tillidsrummet skal

skabes blandt andet gennem italesættelse, således at tilgangen ”inden i rummet” udvikler sig er ved, at deltagerne optræder som ligeværdige partnere overfor hinanden og ser bort fra forskelligheder, såsom uddannelser, hierarkiske niveauer, organisatoriske grænser, værdier og arbejdsdelinger og eventuelt ekspertrolle i forhold til det emne, som drøftes.



Alle medlemmer i ledelsesrummet kan med fordel indtage en åben position, være undrende og have en nysgerrig tilgang til hinanden og til temaet og acceptere hinandens perspektiver uden at være vurderende eller dømmende.

Arbejdet med dette kan have følgende form:

- Begynd med en proces vedrørende forventningsafstemning om den fælles målsætninger for mødet.
- Afstem spilleregler og rammer for den relationelle dialog, der medvirker til at skabe et trygt rum, hvor alle kan tale frit, udveksle viden, holdninger i forhold til emnet og samarbejdet.
- Skab en relationel dialog, der er præget af ligeværdige relationer mellem deltagerne.
- Fokus på at øge kommunikationen på en åben og relationel dialogisk facon, så alle kommer til orde, uanset hierarkiske og organisatoriske positioner.
- Lyt, lyt og lyt - Vær åben og stil spørgsmål.
- Vær nysgerrig og søg indsigt i hinandens forståelser og holdninger.
- Check løbende og juster forventningerne under mødet ved løbende at gå i meta-position sammen.
- Inviter ind i ledelsesrummet som hinandens sparringspartnere.

Opmærksomhedspunkter

- Fast mødefrekvens fremmer relationen.
- Kreativ workshop omkring fordomme, fællesværdier og fremtid fremmer grobund for den uformelle relationsdannelse.
- Hvis kompetencerne til procesfacilitering ikke findes i gruppen, kan man med fordel involvere en facilitator til at skabe det åbne rum.

Fund og resultater fra eksperimenterne viser, at det er centralt, at:
Erfaringerne fra eksperimenterne viser, at de tværorganisatoriske faglige fællesskaber med fordel kan anvendes i forhold til at understøtte organisationens strategiske udviklingsindsats og finde løsninger på de aktuelle uddannelsesmæssige udfordringer.

Som baseline (Damvad 2012) viser, er der behov for et nyt set-up af ledelsesrum, som bygger på oprigtig interesse og ønske om samskabelse og medansvar. Det kan også beskrives som at gå fra formelle interessenter (typisk repræsenteret i uddannelsesudvalgene) til interessante interessenter, som er aktive partnere, som bidrager til udviklingen af kerneydelsen og tager medansvar.

Ledelses- og samarbejdskoncept: Ledelse på tværs

Fokus, formål og anvendelse

Ledelse på tværs er et ledelsesgreb til, hvordan man som leder af en tværfaglig indsats kan sikre organisationens drift også når ledes ind i andres ledelsesrum.

Konceptet giver et bud på, hvordan et øget fokus på det tværfaglige perspektiv kan italesættes for herigennem at løfte kvaliteten i kerneopgaven.

Ledelse på tværs er udviklet med afsæt i fund og resultater fra følgende eksperimenter:

- Innovativledelse og Design Thinking
- Nye ledelsesformer og samarbejde
- Ny ledelsesstile

Metoden kan anvendes af ledere, som har ansvaret for at skabe helhedsorienterede uddannelser igennem tværprofessionelt samarbejde, organisering og tværprofessionalitet. Det tværprofessionelle samarbejde stiller særlige krav til samarbejdsrelationer, herunder ikke mindst i forhold til ledelsespraksis. .

Beskrivelse af konceptet

For den enkelte leder kræver det mod at skabe mening i kompleksiteten af mange fortolkninger. Der skal både skabes mening for den enkelte. Samtidig skal de enkelte profissioner motiveres og engageres til at bidraget ind til et fælles perspektiv.

Det arbejde kræver strategisk opbakning og insisteren på, at det tværorganisatoriske samarbejde er afgørende for organisationen.

Samtidig kræver det også, at lederen skal være i stand til at se udover sin egen faglighed og tænke ud af boksen. Samtidig skal lederen være i stand til at stille sig i de andres situation og anskue virkeligheden fra deres position.

Det handler også om løbende at kunne skifte mellem de forskellige facilitatorroller. Fra at have rollen som igangsætter, hvor man sikrer fælles afsæt og inspirerer ved at sætter retningen i forhold til visionen, skal man have en rolle som katalysator, som har mod til løbende at være tilpas forstyrrende og stille spørgsmål til arbejdsprocessen. Forstyrrelserne skal løbende skubbe til det mind-set, som gruppen står på. Samtidig skal de også have form af forstyrrelser af det pædagogiske område for at sikre en høj kvalitet af arbejdet.

Forudsætning for ledelse på tværs:

- Ledelsen skal prioritere medarbejdernes tværfaglige samarbejde ved blandt andet at sende signaler om, at det prioriteres højt gennem allokering af de nødvendige ressourcer. Samtidig skal ledelsen sikre en tydelig anerkendelse og modtagelse af resultaterne.
- Det er afgørende med strategisk insisterende ledelsesopbakning for at

sikre forankringen af resultater fra den tværfaglige indsats.

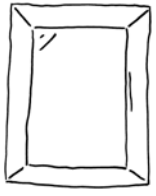
- Afklar før opstarten af ethvert tværfagligt samarbejde, hvad meningen/motivationen skal være for deltagerne. Hvorfor skal vi arbejde tværfagligt ind i andres ledelsesrum?
- Det tværfaglige samarbejde skal give mening for de involverede personer, og meningen skal tage udgangspunkt i deltagernes faglige identitet med udgangspunkt i den fælles kerneopgave.
- Som leder skal du være i stand til at fortælle historien om den fremtidige vision, som der arbejdes hen imod. Dette skal gøre på en motiverende måde, så historien virker som en drivkraft for gruppen. Igennem processen skal den løbende genfortælles, så den vedbliver at give mening for deltagerne.
- Kvalitetssikringen i fælleskabet skal tage udgangspunkt i tværfagligheden og ikke tage afsæt i de enkelte underviseres fagligheder. Fokus skal rettes mod, hvordan underviserne bliver oplært i "det fælles felt", og den tværfaglige kvalitetssikring sker ved, at der arbejdes med at udfordre og italesætte de fælles mål for den fælles proces.

Opmærksomhedspunkter

- Vær opmærksom på, at det handler om at ændre medarbejdernes *mind-set*, og at vi ofte er bundet af den kultur, som er fremherskende i organisationen.
- Som leder skal du sikre dig et mandat i forhold til, hvordan det at lede ind i andres ledelsesrum konkret udfoldes.
- Inddrag medarbejdere, der er opinionsdannere i processen, idet de ofte vil være i stand til at gå på tværs i organisationen og medvirke til at fastholde og insistere på implementering og forankring.

Fund og resultater fra eksperimenterne viser, at det er centralt, at:
Erfaringerne fra eksperimenterne har vist, at der er store udfordringer for ledere i forbindelse med at lede ind i andres ledelsesrum. Det er også en udfordring at få underviserne til at give slip på deres faglighed og indgå i faglige miljøer på tværs af organisatoriske siloer.

Forsøgssporet for 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.

Ønske om ny forbedret praksis fra forandringsteori

Ledelsespraksis er kendetegnet ved en undersøgende og nysgerrig tilgang, der aflæser og udfordrer praksis. Lederen samarbejder strategisk med alle niveauer i organisationen og er i stand til at forstå de mange kompleksiteter, nuancer og perspektiver, der eksisterer på hvert enkelt niveau.

Lederrollen er dynamisk, og som "udforsker i egen praksis" evner lederen at opsøge, analysere og forstå praksis på mere nuancerede måder og derigennem skabe nye sammenhænge. Dette resulterer i kvalificering af kerneydelsen og løbende udvikling af samme.

Når lederrollen er udforskende, skabes mere kvalificerede beslutninger med større implementeringseffekt i kraft af et mere oplyst beslutningsgrundlag. Dette giver grobund for forbedring, forandring og øget kvalitet i institutionernes uddannelser.

Eksempler på udforskning af praksis – uddrag fra eksperimentarbejde

Udforskende ledelse går tæt på kerneydelsen og oversætter praksis sammen med andre. Formålet er at skabe bæredygtig uddannelsespraksis gennem en undersøgende, nysgerrig og åben tilgang.

En leder fra et eksperiment fortæller om at være "udforsker" i praksis:

"På en eller anden måde handler det om at komme tættere på kerneydelsen, undervisningen, hvordan man som ledelse kan komme tættere på at forstå praksis [...]. Som ledelse med ansvar for det pædagogiske arbejde skal man kunne forstå og sætte ord på, hvad der sker i undervisningen"
(leder, partnerinstitution).

En anden leder beskriver balancegangen mellem at være leder og samtidig være udforskende. Det kan være vanskeligt at skulle rumme forskellige roller og positioner. At være den leder, der har svar på alting og så være lederen, der blot vælger at være til stede og observere:

"Jeg tror, jeg i lang tid har været meget bevidst om, at det vigtigste for en leder er at være foran, at være rollemodel, at kunne give de rigtige svar, hvor jeg senere er blevet opmærksom på, at specielt i en forandring, der har du ikke svaret. Det har taget mig nogen tid at forstå vigtigheden ved, at store forandringer kræver ro, og at man egentlig bare er til stede og observerer fordomsfrit"
(leder, partnerinstitution).

Som citatet peger på, er et element i den udforskende ledelse at være til stede i praksis og observere, hvad der sker. På denne måde kan man som leder skabe en større forståelse for praksis og dermed også blive bedre til at imødekomme uddannelsesinstitutionens behov. I forhold til udbyttet af udforskende ledelse forklarer en anden leder, at *"Jeg fik syn på sagen. Man ser, hvad lærerne er udfordret med"* (leder, partnerinstitution).

Ovenstående udsagn peger på, at lederens troværdighed i forbindelse med

samarbejde om undervisningspraksis øges, når man som leder får indsigt i den konkrete undervisning. Derigennem kan lederen og underviseren udvikle fælles sprog og forståelse, for hvad der er på spil i undervisningen.

At være åben for nye opdagelser kræver, at ledelsen skaber et frirum fra den daglige drift, et rum der kan kaldes "det udforskende rum":

"At give os selv det frirum og sige her har vi refleksioner, og det har vi brug for. Det måtte vi erkende på et tidspunkt. Vi tog ingen konklusioner eller notater undervejs, og det var egentlig det svage punkt ved det. Men det, der bragte os videre, det var dialoger i forhold til, hvilke blinde pletter vi kunne se hos hinanden. Det er et godt værktøj, som vi kan bruge i mange andre sammenhænge, lige at få den der refleksion"

(leder, partnerinstitution).

En leder peger på, at uddannelsesinstitutionen i sin helhed er blevet bedre til at udforske praksis:

"Vi er blevet en mere udforskende organisation. Vi står overfor mange typer af udfordringer, men det har også gjort, at der er nogle ting, som er blevet mere udforsket. Det kræver, at der er tillid, vil jeg sige, der skal være interesse. Viden, det vil jeg sige, det er det, man opsøger sammen, man skal være åben, turde det, og der skal være en tillid til, at det er i orden at åbne sig"

(leder, partnerinstitution).

Som lederen her fremhæver, er tillid centralt for at opbygge en udforskende ledelsesform. Dette kan relateres til en anden leders udsagn:

"Vi skal øve os, vi skal kende hinanden. Hvad med at gå ind og kigge på undervisningen for eksempel. Det kunne man jo starte med"

(leder, partnerinstitution).

At gå udforskende til sin praksis kræver, at man har en interesse for at få mere viden om, hvad der foregår rundt omkring i institutionen. Som en leder udtrykker det:

"Som leder af en uddannelse skal jeg interessere mig for det, der er opgaven, undervisningen. Og det indbefatter, at du er nødt til at rykke lidt tættere på"

(leder, partnerinstitution).

En grundlæggende interesse for praksis er med andre ord en forudsætning for den udforskende ledelsesform:

"Du skal også læse om det, studere det, sætte dig ind i det. Du skal læse tidsskrifter, læse artikler. Du skal være interesseret, og du skal gå på kurser og uddannelse. Det skal du. Det er en del af det, for ellers kan du simpelthen ikke være på beatet i forhold til den uddannelsesopgave, som du har ansvaret for. Så det er også et eget ansvar for at sikre, at du er opdateret om det, det handler om."

(leder, partnerinstitution).

På næste side kan I se forandringsteorien for forsøgssporet. Det vil sige et design til, hvordan forsøgssporet kan forme sig ud fra et visionsperspektiv.

2 Design af Forandringsteori. Forsøgsspor: 'Udforskende ledelse'

Forsøgssporet tematiseret igennem eksperimenter

Udfordring	Transformativ hypotese	Ønsket praksis	Benspænd for eksperimenter som sætter retning	Forsøgssporets eksperimenter	Tegn på forbedret praksis	Effekter af kulturforandringer på kort og lang sigt	
Ledelsesniveauet interagerer ikke tilstrækkelig t med praksis og oversætter ikke kontinuerligt sammenhængen mellem praksis og viden fra analyser, evalueringer og strategi og vice versa med henblik på at skabe fremdrift og kvalitetsudvikling i kerneydelsen	Ved at ledelsespraksis på uddannelsesinstitutioner arbejder udforskende og tilegner sig viden om praksis, sandsynliggøres det at der skabes sammenhænge på flere niveauer (internt og eksternt) der giver grobund for positiv forandring i uddannelsesinstitutionen	Ledelsespraksis er kendetegnet ved en undersøgende og nysgerrig tilgang, der aflæser og udfordrer praksis. Lederen samarbejder strategisk med alle niveauer i organisationen og er i stand til at forstå de mange kompleksiteter, nuancer og perspektiver, der eksisterer på hvert enkelt niveau. Lederrollen er dynamisk, og som "udforsker i egen praksis" evner lederen at opsøge, analysere og forstå praksis på mere nuancerede måder og derigennem skabe nye sammenhænge. Dette resulterer i kvalificering af kerneydelsen og løbende udvikling af samme. Når lederrollen er udforskende, skabes mere kvalificerede beslutninger med større implementeringseffekt i kraft af et mere oplyst beslutningsgrundlag. Dette giver grobund for forbedring, forandring og øget kvalitet i institutionernes uddannelser.	Ledelsespraksis skal aflæse og udfordre praksis på nye måder og med nye perspektiver Ledelsespraksis skal udfordre traditionelle vidensspor og -veje	→ Vidensdelingsplatform → Netværksledelse → SMV-klar program 3 → Antropologisk ledelse → Nyeste viden ind i undervisningen	Ledelsespraksis inddrager medarbejdere som medskabere og medansvarlige i forhold til organisationens strategier og udvikling Lederen bevæger sig frit imellem alle organisationens niveauer – Fra praksis til strategi Ledelsespraksis er i stand til at opsøge, analysere og forstå praksis på mere nuancerede måder og derigennem skabe nye sammenhænge i organisationen Lederen træffer beslutninger på et oplyst grundlag Medarbejdere udviser tillid og medejerskab til ledelsens beslutninger niveauer Lederen oversætter og kommunikerer frit imellem praksis og strategi og vice versa Lederen er deltagende og udforskende i praksis Leder har nuanceret og detaljeret viden fra mange kilder og bringer det i spil på mange niveauer i organisationen	Øget kvalitet i organisationens kerneydelse Tæt dialog imellem ledere og øvrige faggrupper i organisationen Kommunikations-linjen mellem leder og medarbejdere åbnes mere op, hvilket bidrager til leders viden om aktuelle problemstillinger i organisationen m.m. Styrket kommunikation, og synliggørelse ledelsen øger medarbejdernes engagement og omstillingsvillighed Med en udforskende lederrolle opnås et nuanceret detaljeret vidensgrundlag der bliver grobund for kvalificerede beslutninger	Øget kvalitet i uddannelserne Dynamiske uddannelses-institutioner med forandringskraft Fleksible uddannelses-institutioner der udviser omstillingsparathed i forhold til aftageres behov Flere af uddannelses-organisationens elever /studerende gennemfører uddannelsesforløbet

Ledelses- og samarbejdskoncept: Tre rum i udforskende ledelse

Fokus, formål og anvendelse

Tre rum i udforskende ledelse har fokus på at skabe et ledelsesrum, som bygger på stor indsigt i praksis. Modellen giver et bud på, hvordan den udforskende leder vil få mulighed for at lede på viden om, hvad der virker – og hvad der virker mindre godt. På den måde vil lederen være i stand til at sætte retning for forandringer, der skaber værdi og kvalitet i praksis.

Tre rum i udforskende ledelses er udviklet med afsæt i fund og resultater fra følgende eksperimenter:

- Nye ledelsesformer og samarbejde
- Lede på viden – faglige fællesskaber
- Nyeste viden i undervisningen
- Baseline og sommer-camp som afsæt for differentiering
- Faglige fællesskaber

Andet materiale, der har bidraget:

- TEC feltarbejde i forbindelse med kompetenceudviklingen antropologisk ledelse (15 små eksperimenter baseret på observation og interview og analyse)
- Intervies med ledere på TEC

Modellen er et bud på ny tilgang til ledelse. Steen Hildebrandt har udtrykt behov for dette på denne måde:

”(..) at det er nødvendigt at gøre op med New Public managementparadigmet og ideerne om kontrol, dokumentation og centralisering som styringsmekanismer. For eksempel i form af uendelige mængder af kvalitetsrapporter og aktiviteter uden reel implementerings- og forandringskraft, som skal erstattes af nye værktøjer som reelt er merværdiskabende for kerneproduktet. Nye initiativer.”

Steen Hildebrandt

De tre rum i udforskende ledelse

For at kunne være udforskende leder så indebærer det, at man kan bevæge sig indenfor tre identificerede rum. Det undersøgende rum, det oplyste/vidende rum og det oversættende rum.

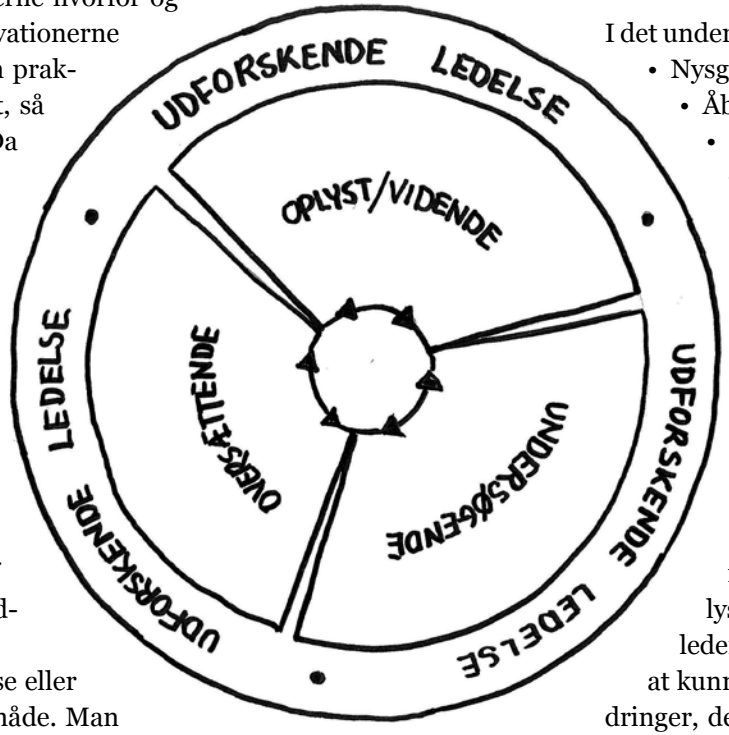
Der er tale om rum, hvori lederen bevæger sig imellem for løbende at kvalificere de beslutninger, der skal tages vedrørende forandringer i praksis.

Det undersøgende rum:

Med udgangspunkt i antropologien er dette rum, der hvor lederen udforsker praksis. Her er der tale om at bevæge sig hen, hvor kerneydelsen bliver bedrevet og foretage deltagelse/observationer, dialog og interviews, som bringer lederen tættere på den virkelighed og de udfordringer, som medarbejdere står med i deres praksis. Lederen skal have en åben tilgang og stille spørgsmål om, hvorfor vi i organisationen tænker og handler på

en given måde. Når lederen går på udforskning i egen praksis og stiller spørgsmålstegn, kan der skabes nye svar.

Der skal skabes tillid til, at lederens deltagelse og observation ikke er kontrol, men et oprigtigt ønske om at blive klogere på det, der foregår i praksis. Det skal være helt klart for praktikerne hvorfor og med hvilket formål, at deltagelsen og observationerne foretages, og der skal være en dialog mellem praktikeren og lederen om det, der er observeret, så det bliver meningsfuldt for begge parter. Da den udforskende leder vil komme gentagende gange, vil begge parter indgå i en fortløbende dialog og relation, som kan styrke lederens forudsætninger for at lede med udgangspunkt i kerneydelsen.



Eksempler på at undersøge praksis:

- Observation for eksempel i klasserummet hos en underviser eller til et teammøde. Lederen deltager/observerer, noterer og går i dialog om det oplevede for at komme tættere på en forståelse af underviserens eller mødedeltagernes handlinger og antagelser.
- Stille spørgsmål til en given tilrettelæggelse eller hvorfor der kommunikeres på en særlig måde. Man får herved skabt mulighed for at drøfte det, vi "går og gør". Det kan være dialog om alt det, vi betragter som selvfølgeligt.
- Få skabt en relation til medarbejderen, så lederen kommer tættere på at forstå det, der kendetegner den pågældende praksis eller den særlige kontekst som den foregår i.
- Få skabt en åben dialog ved at stille spørgsmål, som giver anledning til at beskrive fremfor at svare eller forsvare. Det vil sige spørgsmål, der begynder med" Hvad" eller med "Fortæl om"
- Den indsamlede viden kan anvendes i forhold til at forstå den kultur, man som leder selv agerer i og eventuelt gerne vil forandre eller forbedre.

I det undersøgende rum er følgende kompetencer i spil:

- Nysgerrighed
- Åbenhed
- Udforskende tilgang
- Kommunikerende og dialogskabende
- Relationsskabende (turde sætte sig selv i spil).

Det oplyste/vidende rum

Med udgangspunkt i tilgængelig viden for eksempel evalueringer, analyser, målinger, teori med mere tages der udgangspunkt i konkret viden fremfor "synsninger". Hvis der er områder, hvor data eller viden ikke er tilgængelig, så kan man iværksætte for eksempel brugeranalyser eller mini-surveys. I dette rum sætter lederen sig ind i, hvilken viden der relevant for at kunne have indsigt i de problemstillinger/udfordringer, der er i forhold til et givent område og viden om, hvordan man i egen eller i andre organisationer har taget hånd om dem. Man skal med andre ord søge viden om, hvad der ligger bag ved nøgletal og statistik for at kunne tage beslutninger om, hvad der skal ændres/eksperimenteres med for at komme tættere på at forbedre praksis og øge kvaliteten.

I det oplyste/vidende rum er følgende kompetencer i spil:
- Forstå, analysere og bearbejde data
- Kunne omsætte viden til strategi og sætte retning.

Det oversættende rum

Med udgangspunkt i det **undersøgende rum** og det **oplyste/vidende rum** kan viden kobles, så den kan danne grundlag for strategiske beslutninger, som tilgodeser både indhentet analyseret viden og indgående kendskab til praksis. For at kunne iværksætte forandringer sammen med praktikerne, så er det afgørende at kunne oversætte viden fra for eksempel forskning og konsulenter ind i praksis, så det giver mening for alle parter. I det oversættende rum arbejdes der med at bringe viden i spil i organisationen, så den på den ene side skubber og motiverer og på den anden side tilpasses eller oversættes ind i den givne praksiskontekst.

I det oversættende rum er følgende kompetencer i spil:
- Oversættelse mellem flere kontekster
- Oversættelse af viden til praksis
- Oversættelse af strategi til praksis.

DEL 2: UDDANNELSESESEKSPERIMENTER

I denne del kan I læse mere om alle de uddannelseseksperimenter, der hver især har bidraget til programmet *Nye ledelses- og samarbejdsformer*.

Et uddannelseseksperiment arbejder som nævnt i indledningen efter faserne i eksperimenthjulet. Eksperimenterne er innovative og drevet af en nysgerrighed til at afprøve nye veje og udfordre det, man 'plejer' at gøre. Et uddannelseseksperiment giver mulighed for at få hurtig viden i forhold til både at løse mindre udfordringer og til at virke som vidensbidrag til ledelses- og samarbejdskoncepter indenfor forsøgssporet.

I denne del af hæftet vil det være muligt at læse om udfordringer og de konkrete aktioner, som de enkelte eksperimentteams har udført og de fund og resultater, de har bidraget med. I eksperimentbeskrivelserne, under overskriften konceptualiserbare elementer, skitseres de generaliserbare aspekter, som erfaringerne fra eksperimentet peger på, som med fordel kan anvendes i andre praksisser. Ved nogle eksperimenter vil der være et link til yderligere information om for eksempel værktøj eller metodebeskrivelse.

Eksperimentbeskrivelserne vil være en essens af det dokumenterede arbejde, der ligger bag den erfarede og beskrevne nye praksis.

EKSPERIMENT

Ledelse på kerneydelsen

Eksperiment: Ledelse på kerneydelsen
Program: Nye ledelses- og samarbejdsformer
Forsøgsspor: Udforskende ledelsesformer
Eksperimentet har bidraget til *Tre rum i udforskende ledelse*

Udfordring

Det har været en udfordring at skabe en systematisk pædagogisk udvikling, der møder elevernes krav og forventninger til en undervisning, der reelt medfører læring og udvikling hos den enkelte. Det har været en ledelsesmæssig udfordring at komme tæt nok på undervisningen til at kunne identificere den gode og den knapt så gode, undervisning.

Transformativ hypotese

En organisering, der befordrer, at ledelsen kommer tættere på kerneydelsen vil sætte lederne i stand til positivt at inddrage og udfordre underviserne med henblik på skabe optimale læringsmiljøer for eleverne.

Aktioner

- Udvælgelse af projektkoordinator og tværgående tovholdere
- Dannelse af pædagogiske grupper.
- Uddannelse af tovholdere og af lærerne.
- Møder i de pædagogiske grupper, samt møder med tovholdere og ledelse efter formel struktur
- Ledelsesdeltagelse i de pædagogiske grupper.
- Temadage for henholdsvis tovholdere, vejledere, ledere og deltagere i de pædagogiske grupper.
- Gennemførelse af pædagogiske projekter og en brugerundersøgelse.
- Analyse af brugerundersøgelse og identificering af nye indsatsområder.

Fund

Brugerundersøgelsen knyttet til eksperimentet viser, at den systematiske anvendelse af systemiske værktøjer, og organiseringen af det målrettede pædagogiske arbejde på skolen, skaber de forventede resultater i forhold til et struktureret og differentieret læringsforløb. Derudover har systematikken påvirket relations-arbejdet i en positiv retning. Det har været muligt for ledelsen at komme tættere på kerneydelsen - forstået som både klasserummet og værkstederne.

I den afsluttende evaluering af eksperimentet vil det blive undersøgt, om den etablerede organisering har bevirket, at lederne er kommet tættere på kerneydelsen.

Koncepualiserbare elementer

Modellen er rettet mod ledere og undervisere, som ønsker at udvikle kerneydelsen og driften i fællesskab.

Rekruttering af nøglepersoner, herunder projektkoordinator og tovholdere udgør et centralt element i organiseringen samt at disse får supervision. Organisering i teamstruktur med ledelsesopbakning og -deltagelse, og en systematisk kompetenceopbygning og indføring i formel mødestruktur er centralt i modellen.

EKSPERIMENT

Innovationsledelse og "design-thinking"

Eksperiment: Innovationsledelse og design-thinking
Program: Nye ledelses- og samarbejdsformer
Forsøgsspor: Innovationsbaserede ledelsesformer
Eksperimentet har bidraget til *Ledelse på tværs*

Udfordring

Udgangspunktet er, at ledelsen ønsker at få løst en opgave på tværs af skolens organisatoriske hierarkier og på tværs af organisationen i tæt dialog med aftagerne. Organisering af en sådan innovativ tværorganisatorisk afdeling, der udbyder efterspurgt efteruddannelse gennem samarbejdsdrevet innovation, er ikke eksisterende og udfordringen består i at forankre en sådan løsning efterfølgende.

Transformativ hypotese

Vi antager, at netværksorganisering er et fremtidigt organisationsdesign på erhvervsskolen, der passer bedst til en innovativ tværorganisatorisk afdeling.

Aktioner

- Intern workshop hvor læringsspillet CO-CREATOR er blevet brugt som procesværktøj blandt andet til at få en fælles forståelse af samarbejdsdreven innovation. Det simulerer et projekt, hvor deltagerne erfarer, hvordan det er at arbejde med samarbejdsdrevet innovation. Deltagerne er repræsentanter fra alle involverede afdelinger med det mål at få etableret kompetencepakker i hver afdeling. Kompetencepakker, der består af egne faglige AMU mål, kombineret med fælles TEC AMU mål fra fælleskompetence kataloget.
- Oversættelse af eksperimentdeltagernes erfaringer og nye viden fra spillet i en konkret case/ opgaveudvikling: Udvikling af prototyper i form af tværfaglige 'bløde' kurser som en del af kompetencepakkerne på AMU-området.
- Kvalificering af prototyperne på flere virksomhedsbesøg hos aftagerne, bl.a. Bravida.
- Eksterne aftagere arbejder videre med prototyperne for at sikre sig, at de bliver til nye AMU kompetencepakker, der vil blive efterspurgt af deres branche.

Fund

Det nødvendige engagement og risikovillighed samt evne til at slippe egen faglighed kræver ekstraordinær indsats i form af italesættelse og meningsskabelse.

Vigtigheden af at kunne visualisere/skabe/ italesætte et fælles fremtidig ønskemål og meningsdannelsen omkring dette er afgørende for energien i engagementet og risikovilligheden.

Forankring af resultaterne i organisationen efterfølgende kræver massiv meningsskabelse og ledelsesinsisterende.

Koncepualiserbare elementer

Konceptet kan bruges i forbindelse med tværorganisatorisk udvikling af nye tiltag/produkter

- Skabe en fælles forståelse og meningsdannelsen omkring udfordringen og deraf ønsket fremtid.
- Skabe gunstige betingelser for samarbejdsdrevet innovation mind-set gennem intervention - spil er en mulighed.
- Afklaring af mandat og sikre et massivt organisatorisk ophæng gennem involvering og meningsskabelse, samt for at sikre en efterfølgende succesfuld forankring.

EKSPERIMENT

Innovationsledelse

Eksperiment: Innovationsledelse
Program: Nye ledelses- og samarbejdsformer
Forsøgsspor: Innovationsbaseret ledelsesform
Eksperimentet har bidraget til *TIFS-Model*

Udfordring

Erfaringerne er, at det i den nuværende praksis er vanskeligt, at følge ambitionen fra Uddannelseslaboratoriets baseline, og lade erfaringerne fra gennemførte eksperimenter kvalificere beslutningsgrundlaget for valg af nye eksperimenter samt beslutninger omkring implementering og forankring af værdier fra de gennemført eksperimenter.

Transformativ hypotese

Med en større viden om deltagermotivation og forudsætninger som; kompetencer, ressourcer, roller, rammevilkår betydning for eksperimenters gennemførsel og succes, vil ledere og undervisere (i en organiseret ramme) sammen være bedre rustet til at træffe beslutninger omkring gennemførte eksperimenters videre proces, og det vil øge motivationen (lokalt på uddannelserne) for at hjemtage og forankre eksperimenter. Ved at sammensætte en tværgående arbejdsgruppe og sikre aktiv involvering af interessenter kan der udvikles en model til videnspredning, som har praksisforandrings effekt.

Aktioner

- Etablering af arbejdsgruppe der samarbejder om fælles tværinstitutionel opgave (forankringstrin i eksperimenthjulet)
- Afdække fælles vidensgrundlag i gruppen – afklaring af: viden/ kompetence og tværfagligt samarbejdende i organisationen
- Formulering af mulige rammer/modeller for ny tilgang til udfordringen. Afklaring af metode/principper for samarbejdet, ansvar og rolle afklaring, feedback, vurdering og beslutning.
- Arbejdspapirer indeholdende konceptdesign
- Kvalificering af arbejdspapir ift. semistrukturerede interview og spørgeskemaer (ledere, undervisere og studerende)
- Endeligt konceptdesign

Fund

- Studielederne er åbne overfor udvikling og forslag til nye initiativer
- Tidsressource til deltagelse i udviklingsarbejdet er en udfordring
- Uoverensstemmelser mellem kadencerne mellem central forskning og innovationsafdeling og drift
- Tydelighed i forhold til modtagergruppe af erfaringerne fra eksperimenterne
- Afgørende, at der er ledelsesopbakning og ledelsesinsisteren samtidig

med, at studieledernes aktivt involveres

Koncepualiserbare elementer

Opmærksomhedspunkter

Eksperimentets undersøgelse peges på udfordringer med;

- Manglende struktur for feedback og eksperimenternes videre proces,
- Manglende overblik over eksperimenter og deres kontekst, - behov for at styrke formidlingen.
- Generel manglende viden om UddX og de gennemførte eksperimenter, - behov for at styrke formidlingen.
- Behov for mere langsigtet tilrettelagt proces omkring eksperimenter og udvikling, behov for tilrettelægning af eksperimentperioder der harmonerer med studiernes årshjul.
- Behov for eksperimenter med relevans og udgangspunkt i lokale problemstillinger.
- Behov for en mere overskuelig projektledelse, der forholder sig til studiernes arbejdsrytme.
- Behov for at organisere arbejdet med eksperimenter så det i højere grad involverer hele underviserteams og ikke isoleret omkring en enkelt underviser.
- Behov for ledelses nærvær/engagement i eksperimentprocessen.

Konceptet er rettet mod organisationer, som ønsker at designe en arbejdsgruppe, hvor der er brug for at arbejde på tværs af fagligheder for at skabe/designe ny praksis eller løsninger med lokal forankring. Undersøgelsen synes at bekræfte relevansen i/behovet for en sådan organisering.

Målet med organiseringen er netop at arbejde på at imødekomme nogle af disse behov og udfordringer i det koordinerede arbejde med eksperimenter på KEA.

EKSPERIMENT

Projekt Bazar

Eksperiment: Projekt Bazar
Program: Nye ledelses- og samarbejdsformer
Forsøgsspor: Innovativ ledelsespraksis
Eksperimentet har bidraget til *TIFS-Model*

Udfordring

Det er en udfordring at motivere undervisere og uddannelseschefer til at hjemtager erfaringer fra eksperimenter og motivere til nye eksperimenter og deraf ny praksis.

Transformativ hypotese

En ny praksis - ”Projekt Bazar” – designet til at arbejde med implementering og forankring af eksperimenter - vil gøre ledere og undervisere bedre rustet til sammen at kunne træffe beslutninger om hjemtagelse af eksperimenter eller udvikling af nye eksperimenter. Et nyt format for vidensdeling ’Projekt Bazar’ vil øge motivationen og forbedre vidensgrundlaget for at hjemtage og forankre eksperimenter lokalt på uddannelserne.

Aktioner

- Gennemførelse af event Projekt Bazar
- En digital platform (en blog) som giver et hurtigt overblik over uddannelseseksperimenter og øvrige udviklingsprojekter, som præsenteres på eventen
- Udarbejdelse af kommunikationsplan
- Evaluering, før, under, efter eventen med henblik på at forberede og engagere deltagerne i eventen, at skabe nysgerrighed, afdække og opnå commitment til at igangsætte eksperimenter/projekter på uddannelserne samt kortlægge effekter
- Central koordinering af statistik og opsamling af netværksaktiviteterne - effekterne
- Opfølgende workshops lokalt: Eksperimentansvarlige hjælper i gang og rådgiver

Fund

- Faciliteringen af selve eventen blev oplevet meningsfuld og inspirerende af deltagere og bazar-holdere (eksperimentansvarlige)
- Alle niveauer af organisationen har oplevet, at konceptet imødekommer et stort behov for faglig vidensdeling på tværs
- Et klart ønske om at gentage eventen igen med mindre justeringer
- Kortlægning af effekterne 3 måneder efter viser at, 8 eksperimenter implementeres/videreudvikles eller har initieret nye aktiviteter som di-

rekte/indirekte følge af Projekt Bazar.
- Konceptualiserede eksperimenter er mest omsættelige
- Forankring og udvikling lokalt skal hjælpes på vej med facilitering og rådgivning af eksperimentansvarlige
- Fokus på hjemtagning til egen praksis og ikke kun inspiration

---

Koncepualiserbare elementer

Bazar er en vidensspredningsmodel. Modellen kan bruges til videndeling, forankring og udvikling af eksperimenter i organisationen.

Den retter sig til institutioner, der har brug for på tværs at sprede viden om tiltag med fokus på forankring og ny praksis for øje.

Bazar-modellen:
- Ensartet og overskuelig præsentation af alle erfaringer i faktaark
- Bannerer/rull-ups og boder/stande udarbejdes/designes for alle tiltag
- Invitation af ledere og en underviser fra hver uddannelse – obligatorisk fremmøde.
- Første pitchrunde: kort fælles præsentation af erfaringer og motiveret oplæg om resultater, hvorfor og hvem dette kunne være relevant for. Derefter uddybende shopping, hvor alt materiale var tilgængeligt i form af hand-on modeller og værktøjer mm.
- Efterfølgende anden pitchrunde tilsvarende forløb som første pitchrunde.
- Balkort udfyldes i forhold til hvilke boder/stande, der er besøg, og hvad der forventes implementeret i egen praksis efterfølgende.
- Centralt igangsættes uddybende workshops, hvor viden og erfaringer deles, så ny praksis kan hjemtages.

EKSPERIMENT

Fra fakta-ark til implementering

Eksperiment: Fra fakta-ark til implementering
Program: Nye ledelses- og samarbejdsformer
Forsøgsspor: Innovationsbaserede ledelsesformer
Eksperimentet har bidraget til *TIFS-Model*

Udfordring

For at sikre at nye erfaringer fra eksperiment indgår på en sammenhængende og meningsfuld måde og supplerer den lokale struktur, kultur og værdigrundlaget i uddannelsen, har det vist sig, at der er behov for en ny udviklingsproces lokalt, for at hjemtage og implementere eksperimenter succesfuldt og med effekt.

Transformativ hypotese

Hvis vi styrer en udviklingsproces, der fokuserer på re-didaktisering af eksperimenter i en ny lokal kontekst, sikres implementering og ejerskab blandt undervisere og eksperimentets aktivitetens sammenhæng og relevans i forhold til studiets struktur, værdier og læringssyn

Aktioner

Eksperimentets aktioner består af to halvdags workshop (på hver af de deltagende uddannelser)

Workshop 1:
- arbejde med afdækning af Arena (arenamodellen se vedhæftning), formulering af værdiord/kodex
- arbejde med re-design og egen struktur, formulering af ”elevatortale” for initiativet – hvordan hænger det sammen med værdiord/kodex?

Workshop 2:
- genopfriske/cementere værdiord/kodex og afklare om det er ”rette spor”,
- elevatortale/præsentation af initiativ.

Endeligt design (praktisk planlægning og rollefordeling) af initiativet

Fund

- Stor interesse og velvilje ift. hjemtagelse, når eksperimentet opleves relevant for udfordringer i egen uddannelseskontekst
- Et eksperiment udefra kan bidrage til hurtigere handling/aktion/løsning ift. en problematik
- Arenamodellen giver struktur og fælles reference ift. det, der arbejdes

med, interessentperspektiverne sikrer en bred dialog, der inddrager alle elementer.
- Arbejdet med kortlægning af egen arena og formulering af værdiord har været essentielt for kvaliteten og sammenhængen i redesignet af eksperimentet.
- Som væsentligst fremhæves en styret (eksternt) faciliteret og gensidigt forpligtigende udviklingsproces
- Arbejdet med arenamodellen og re-design af eksperiment, har også bidraget med struktur til andre studieaktiviteter og opgaver.
- Alle oplever at være klar til opgaven og har stor bevidsthed om, hvad formålet er, og der er fælles fodslag.
- Processen har givet en oplevelse af *teamspirit* og samarbejde – og *en fælles standard for eksperimentet*.
- Essentielt med faciliteret proces, ekstern styring, support og viden om eksperimentet

---

Koncepualiserbare elementer

Et koncept til effektfuldt at kunne overfører og implementere nye succesfuld praksis i ny og anden kontekst. Dette koncept er en opfølgning på Projekt Bazar og sikrer effektiv forankring af erfaringer i ny kontekst.

- Central opsamling af interessetilkendegivelser fra Projekt Bazar.
- Indkaldelse og facilitering af grupper med fælles ønske om hjemtagning af specifik praksis.
- Stærk faciliteret workshop ud fra Arena modellen i 2 faser (2 x ½ dag).

EKSPERIMENT

Ledelse af eksperimenter – den meningsfulde udviklingskadence

Eksperiment: Ledelse af eksperimenter – den meningsfulde udviklingskadance
Program: Nye ledelses- og samarbejdsformer
Forsøgsspor: Innovationsbaserede ledelsesformer
Eksperimentet har bidraget til *TIFS-Model*

Udfordring

Samarbejdet, planlægning, afstanden og relationen mellem F&ICU (Central Forsknings- og Innovationsafdeling) og den enkelte uddannelsesledere i driften er for svag og sårbar, hvilket er en barriere i forhold til optimalt drift af udviklingsopgaver, relevans for driften og efterfølgende forankring.

Transformativ hypotese

Gennem opbygning af tættere og mere tillidsbaserede relation og mere viden via interviews opnår F&ICU dybere forståelse af, hvordan uddannelseslederne prioriterer deres ressourcer, her igennem kan der opnås en mere hensigtsmæssig udviklingskadence gennem en mere rationel, smidig og hurtig bemanding og drift af udviklingsaktiviteterne.

Aktioner

- Indsamle viden via interview om barrierer i forhold til det optimale samarbejde – co–operationen/medskabelsen.

Fund

- Administrative udfordringer for at få skabt meningsfulde og værdiskabende forudsætninger for forsknings- og udviklingsarbejdet
- Administrative opgaver/personaleforhold ift. drift optager tid.
- Ingen ensartethed i ressourcestyringen - koordineringen/booking af undervisernes timer.
- Fagligt vidensgap mellem central funktioner og drift skaber afstand
- Opgave og ressourceallokering baseret på dialog

Koncepualiserbare elementer

Synliggørelse af barriere mellem centrale udviklingsafdelinger/stabsfunktioner og driftsafdelinger. Formålet er at sikre en mere tillidsfuld og større nærhed til drifts-aktiviteterne og deraf minimering af vidensgap.

Synliggøre barrierer og dis-kadence gennem interview med drift

Opnå relationer og nærhed mellem centrale aktiviteter/tiltag og decentral drift, som er baseret på tillidsbaseret dialog.

EKSPERIMENT

Teamledelse

Eksperiment: Teamledelse
Program: Nye ledelses- og samarbejdsformer
Forsøgsspor: Relationelbaseret ledelsesform
Eksperimentet har bidraget til *Tværorganisatoriske fællesskaber*

Udfordring

De involverede medarbejdere og ledere vurderer, at teamsamarbejdet de sidste par år ikke i tilstrækkelig grad fremmer møde- og samarbejdskulturen og dermed kvalitetsudviklingen i kerneydelsen.

Transformativ hypotese

Hvis teamkoordinatorer forbereder opgavefordelingen grundigt - og fordeling af opgaver til samtlige teammedlemmer sker på baggrund af opgavens art, deltagernes interesse for opgaven samt mindst mulige antal deltagere - og hvis der er tydelig angivelse af deadline og krav til de enkelte opgavers produkt/leverance og tilrettelægges mulighed for sparring undervejs i processen. Det vil føre til øget kvalitetssikring og kvalitet i opgaveløsningen samt mere effektivitet i opgaveløsningen - og dermed frigivelse af tid til andre selvvalgte opgaver i teamet.

Aktioner

- Teamkoordinatorer forbereder opgavefordeling
- Uddannelsesleder definerer opgaver som tildeles Team AB og CD
- Teamdeltagere introduceres til processen. Opgaver fordeles på baggrund af: opgavens art. deltagernes interesser med tydelig angivelse af: Deadline og krav til enkelte opgavers produkt/leverance
- Tidsintervallet mellem møderne forkortes.
- Der tilrettelægges mulighed for sparring undervejs i processen.

Fund

- Bidraget til at kvalificere organisationsudviklingen ved at følge faserne i eksperimenthjulet er, at der er kommet øget fokus på styring og kvalitet.
- Overordnet har eksperimentet ikke umiddelbart ført til kvalitetssikring og effektivitet i opgaveløsningen.
- Arbejdet med eksperimentet har bidraget til, at uddannelsesleder er blevet mere opmærksom på, at der på uddannelsen i højere grad er en 'Matrixstruktur' i stedet for en 'Teamstruktur'
- Eksperimentet har medført en øget skærpelse af teamkoordinatorernes funktion
- Det er blevet tydeligere, hvad teamene kan, og hvad de ikke kan

Koncepualiserbare elementer

Et koncept som ledelsen kan anvende til at styrke teamarbejdet i organisationen og som fremmer møde- og samarbejdskulturen samt øger kvaliteten i løsningen af kerneydelsen.

Konceptets faser

- Grundig planlægning af koordinatorer inden igangsættelse af arbejdsopgaverne i teamet
- Konkret og tydelig præsentation af arbejdsopgaven for teamet
- Tydelige deadlines og krav til produkter
- Gruppernes størrelse må ikke overstige 5 personer
- Teammedlemmerne fordeler selv arbejdsopgaverne imellem sig

EKSPERIMENT

Fra 'driftsteam' til fag- og kompetencegrupper

Eksperiment: Fra ´driftsteam´til fag- og kompetencegrupper
Program: Nye ledelses- og samarbejdsformer
Forsøgsspor: Innovationsbaserede ledelsesformer
Eksperimentet har bidraget til *Tværorganisatoriske fællesskaber*

Udfordring

At gå fra at tænke fag til at tænke i uddannelser – fra faggrupper til faglige miljøer. Samtidig at opbygge udviklingskapaciteten ved at styrke medarbejdernes kompetencer til at deltage i udviklingsprojekter.

Det er også vigtigt at få afprøvet om et fagligt og udviklingsorienteret miljø kan opbygges ved at organisere lærerne på tværs af teams, afdelinger og uddannelsesområder og hvordan udviklingskapaciteten kan opbygges i en afdeling/uddannelsesområde.

Transformativ hypotese

Vi antager, at når vi med udgangspunkt i vores lærerteams organiserer lærerne på tværs af teams, afdelinger og uddannelsesområder, vil vi kunne bryde med det 'driftsteam', der ofte udelukkende har fokus på daglig drift, til at vi får etableret grupper på tværs, der har fokus på det faglige og pædagogiske miljø, der kan være med til at understøtte den eksperimenterende organisation og dermed får skabt ny kultur og praksis for forandring.

Aktioner

Det faglige miljø opbygges og organiseres i:

- Driftsteam: Planlægning af opgaver, fokus på eleven, fokus på teamudvikling, udvikling af faglighed og drift.
- Faggrupper: Fokus på undervisningsplan, elevplan, teknisk indhold, materialer og udstyr, Its's learning, undervisningsmaterialer, pædagogisk drejebog, faglig pædagogisk udvikling, eksperimenter, udviklingsprojekter og innovation. Kompetencegrupper: Fokus på det eksterne, interessegrupper, innovation, kontakt til faglige udvalg, videndeling, ambassadør for skolen, tænke nyt og fremadrettet. Der eksperimenteres med, hvordan teams og grupper 'forenes'

Fund

- Faggrupperne er organiseret med repræsentanter fra 3 TEC-adresser og 6 datateams. Hver faggruppe har udpeget en tovholder. Der har været afholdt tovholdermøder og faggruppemøder.
- Lærerne har peget på, at deres undervisningsmoduler skal tematiseres, således at der kan skabes større fælles fodslag og platform for faglige og pædagogiske drøftelser – og driftsmæssigt en ensartethed, der gør det nemmere med flere lærere på samme modul, ved vikardækning, m.v.
- Faggrupperne har udarbejdet en rammebeskrivelse, med bl.a. et værkstøj – drejebog/lektionsplan – der skal anvendes til planlægning,

opfølgning og kommunikation omkring undervisningen.
- I den kommende periode afprøves værkstøjet.

Koncepualiserbare elementer

Formålet er et koncept til opbygning af en ny samarbejdskultur fra drift til faglige/pædagogisk. Etablering af driftsteam, faggrupper, kompetencetrupper og faggrupper på tværs af geografiske lokationer.

Konceptets faser

- Udpeg en tovholder for indsatsen
- Udarbejd fælles udgangspunkt i forhold til undervisningen
- Udarbejd fælles drejebøger og undervisningsplaner

Afsæt ledelsesressourcer, der kan gå foran, og lede den pædagogiske udvikling. Der bør afsættes en dag om ugen til pædagogiske dage for derved rent organisatorisk at skabe rum til fagteamenes arbejde. Som leder skal du overfor fagteamene signalere en skarp prioritering i forhold til at lede den pædagogiske udvikling. Initiativpligten skal ligge hos fagteamene og ikke hos lederen.

EKSPERIMENT

Nye ledelsesformer og samarbejde

Eksperiment: Nye ledelsesformer og samarbejde
Program: Nye ledelses- og samarbejdsformer
Forsøgsspor: Relationsbaserede ledelsesformer
Eksperimentet har bidraget til *Ledelse på tværs* og *Tre rum i udforskende ledelse*

Udfordring

I forbindelse med implementering af ny uddannelsesordning, og nye fag på social- og sundhedshjælperuddannelsen, skal undervisningen tilrettelægges og effektueres med et praksisnært fokus. Mødestrukturen og -aktiviteten i undervisergruppen lægger ikke op til sammenhæng på tværs af faglige kompetencer og pædagogiske og didaktiske overvejelser. Eleverne har svært ved at se sammenhæng på tværs af fagområder, samt koblingen til praksis i skoleperioderne.

Transformativ hypotese

Struktureret og tværfaglig *shared reflections* om pædagogiske og didaktiske tiltag fremmer den praksisnære undervisning.

Aktioner

- Oprette dynamiske holdteams, hvorved det tværfaglige og praksisnære indhold kan løftes innovativt.
- Formel og strukturerede teammøder med fast dagsorden, referent og ordstyrer.
- Shared reflection kræver tværfaglig overvejelse, italesættelse, sprogliggørelse, planlægning, evaluering og viderejustering.

Fund

- Højere trivsel blandt eksperimentdeltagerne i forhold til skolens overordnede værdigrundlag.
- Optimering af samarbejdet på tværs af faggrupper.
- Større indsigt i de kollegiale fagområder.
- Deling af undervisningsmateriale på tværs af faggrupper.
- Overblik over de enkle temaer undervejs i skoleforløbet (fælles sprog og tryghed).
- Undervisningen har vedvarende haft praksisnært fokus og været tilrettelagt og gennemført i henhold til elevprofiler og kompetencer.
- Undervisningslektionerne har underbygget hinanden i forhold til indhold og tiltag.
- Forudsætningen for gode processer og et godt resultat er stabilitet og kontinuitet i lærergruppen omkring det enkelte hold

Koncepualiserbare elementer

Konceptet henvender sig til ledere og lærer/undervisere som ønsker fokus på den sammenhængende pædagogiske praksis.

- Dynamisk team nedsættes på tværs af fag pr hold
- Italesættelse og sprogliggørelse af formål med teamet og opgaven
- Formel struktur omkring teammøderne med fokus på den pædagogiske tilrettelæggelse og indholds sammenhæng og progression

EKSPERIMENT

Kollegial supervision

Eksperiment: Kollegial supervision
Program: Nye ledelses- og samarbejdsformer
Forsøgsspor: Relationsbaserede ledelsesformer

Udfordring

Eksperiment handler om udfordringen i forhold til at arbejde med elever, der har en lav lyst og motivation til læring. Nogle elever kan have en problematisk og udfordrende adfærd, der påvirker relationer mellem eleverne indbyrdes og/eller underviseren.

Transformativ hypotese

Kollegial supervision giver lærerne flere professionelle relations-værktøjer til at forbedre klasserumsledelse og vejledning, og dermed øget trivsel og læring blandt eleverne. Ud over lærernes pædagogiske og didaktiske overvejelser er relationen til eleverne et vigtigt omdrejningspunkt. Fokus på denne relation er det centrale i den kollegiale supervision, hvor der vil være tid til at reflektere i fællesskab og få flere perspektiver på udfordrende elever og situationer.

Aktioner

Der er arbejdet med kollegial supervision i 2 typer af grupper: En gruppe for alle undervisere fra samme afdeling, og som underviser den sammen gruppe af elever. En anden gruppe for undervisere fra forskellige uddannelser og afdelinger, som ikke samarbejder i hverdagen og som underviser på forskellige uddannelser.

Fund

Det blev bekræftet, at kollegial supervision

- opfylder et behov for at dele og fælleskab reflektere over vanskelige samtaler med elever,
- udvikler underviserne til i højere grad at møde og motivere elever, og dermed give øget læring.
- Virkede godt fordi, der har været behov for og ønske om supervision til underviserne deltagerne selv ønsker at deltage de problemstillinger der blev arbejdet med havde relevans for de fleste deltagere private problemstillinger blev vendt til et professionelt fællesskab.

Koncepualiserbare elementer

Konceptet henvender sig til ledere og lærere/undervisere, som ønsker fokus på den sammenhængende pædagogiske praksis.

- dynamisk team nedsættes på tværs af fag pr hold(målgruppen)
- italesættelse og sprogliggørelse af formål med teamet og opgaven
- formel struktur omkring teammøderne med fokus på den pædagogiske tilrettelæggelse og indholds sammenhæng og progression

EKSPERIMENT

Videndeling – tværorganisatorisk praksisfællesskab

Eksperiment: Videndeling – tværorganisatorisk praksisfællesskab
Program: Nye ledelses- og samarbejdsformer
Forsøgsspor: Relationsbaserede ledelsesformer
Eksperimentet har bidraget til *Tværorganisatoriske fællesskaber*

Udfordring

Der er brug for omstillingsparathed i uddannelsesinstitutionerne i forhold til aftagernes efterspørgsel. Det er en udfordring at skabe nye ledelsesformer og samarbejdsrelationer der på nye måder kan sikre sammenhæng til aftagerne.

Transformativ hypotese

Hvis vi videndeler i et tværfagligt praksisfællesskab, hvor viden håndteres socialt på tværs aforganisationen og i netværk med interessenter udenfor organisationen, så kvalificerer vi resultater og får delt erfaringer fra de opgaver som praksisfælleskabets medlemmer konstant får indenfor deres respektive faglige område.

Aktioner

- Hvert møde indledes med et fokusgruppeinterview og afsluttes med et fokusgruppeinterview.
- Selve mødet mellem fokusgruppeinterviewene skal handle om at få medarbejdere som professionelle konsulenter til at bidrage med at få udarbejdet et kvalificeret spørgeskema, få kvalitetssikret det inden det sendes ud til interessenterne og endeligt bidrage med at analysere resultatet af undersøgelsen.

Fund

- Uddannelseskonsulenterne på TEC tilkendegiver, at det giver mening at etablere praksisfælleskaber på tværs.
- Virksomhederne tilkendegiver, at det er en meget god ide med et årligt spørgeskema vedr. deres uddannelsesbehov.

Koncepualiserbare elementer

Formålet med konceptet er et udviklet et praksisfælleskab, hvor viden håndteres socialt på tværs af organisationen.

Brug ”Design Thinking”-tankegangen, hvor følgende fire spørgsmål er en del af processen:

- Hvad er? En vurdering af den aktuelle virkelighed
- Hvad nu hvis? Forestilling om en ny fremtid

- Hvad begejstrer? Udvikling af nogle koncepter for nye forretningsmuligheder
- Hvad virker? Afprøv nogle af koncepterne for nye forretningsmuligheder på markedet.

Vær opmærksom på at omdrejningspunktet for praksisfælleskabet er en prototype på et spørgeskema, der tager udgangspunkt i overnævnte spørgsmål. Brugen af spørgeskemaet som en prototype gør, at medlemmerne ser, at deres bidrag har skabt forandringer i forhold til prototypen.

EKSPERIMENT

Tværorganisatorisk ledelse

Eksperiment: Tværorganisatorisk ledelse
Program: Nye ledelses- og samarbejdsformer
Forsøgsspor: Relationsbaserede ledelsesformer
Eksperimentet har bidraget til *Samskabelses-netværk*

Udfordring

Opgaver i aftagerfeltet løses i højere grad på tværs af professioner for at sikre kvalitet og helhedsperspektivet. Det betyder at uddannelsesinstitutioner på samme måde skal kunne understøtte det tværorganisatoriske arbejde og kunne tilbyde det til de studerende. Da denne ledelsespraksis endnu ikke er indlejret som en aktiv del af organisationens kultur ønskes den opøvet gennem konkret og relevant casearbejde.

Transformativ hypotese

Gennem kompetenceopbygning og konkret casearbejde vedrørende "relationel koordinering" vil ny ledelsespraksis indlejres bedre og i højere grad kunne understøtte og udvikle det tværprofessionelle samarbejde omkring udvikling og tilrettelæggelse af fremtidige uddannelsesforløb og i sidste ende øge vores studerendes tværfaglige kompetencer.

Aktioner

- Afdække ledelsespraksis og heraf gaps gennem interviews med uddannelsesledere
- Specifikt interview med uddannelsesleder, som er ansvarlig i forhold til de tværgående forløb og erfaringer med dette.
- Observationer af relationel koordinerende adfærd blandt ledere og medarbejdere
- O-punktmåling af lederadfærd
- Pilottest i Workshop vedrørende konkret tværprofessionel case – "digital læring til underviserne"
- Konkret gennemførelse af ledelsesworkshop
- Fokusgruppe interview i forhold til evaluering
- Spørgeskema test i forhold til læringsmål

Fund

- Ledelsespraksis skal understøttes og udvikles gennem formaliseret struktur og indledningsvis rammesætning.
- Fælles vidensplatform i forhold til om opgaveforståelse og procesoversigt har afgørende betydning for kvaliteten og effektivitet.
- Jo større kendskab og bedre viden og gensidig respekt i forhold til hinandens viden desto hurtigere et fælles resultat
- Italesættelse af og synliggørelse af hvordan tværfagligheden kan bidrage til merværdiskabelsen.

- Synliggørelsen af den gensidige afhængighed skaber commitment og ønsket om at spille hinanden stærke og deraf stærkere samarbejde.
- Konkrete ændringer i ledelsespraksis efterfølgende i form af mere nuanceret forståelse for relationel koordinering og kommunikation – øget ledelsesunderstøttelse

---

Koncepualiserbare elementer

Der er tale om organisering og designe af tværfagligt samarbejde med det formål at skabe merværdi på tværs i organisationen.

Det er samtidigt vigitig at der er ledelsesunderstøttelse i form af rammesætning og ressourceafklaring

Der skabes en fælles vidensplatform som udgangspunkt for det tværfaglige samarbejde. Der skal være fokus på at skabe mening i tværfagligheden og tale tværfaglighedens merværdi frem. Ydermere at synliggøre gensidige afhængigheder i forhold til arbejdsopgaver og deraf skabe fælles commitment.

EKSPERIMENT

Lede på viden – faglige fællesskaber

Eksperiment: Lede på viden – faglige fællesskaber
Program: Nye ledelses- og samarbejdsformer
Forsøgsspor: Relationsbaserede ledelsesformer
Eksperimentet har bidraget til *Strategiske medledere og Tværorganisatoriske fællesskaber* og *Tre rum i udforskende ledelse*

Udfordring

Faglig identitet og stærk faggruppekultur kan være en begrænsende faktor i institutionens bestræbelser på at imødekomme brugen af ny viden og anvendelse af de erfaringer og 'best practice', der allerede er skabt i organisationen.

Transformativ hypotese

Ved at lede og udvikle undervisning i faglige fælleskaber fremfor faggrupper brydes fagmonopolet, og der åbnes op for, at udvikling på TEC bygger på ny viden, og at denne viden har gode betingelser for at blive spredt på TEC.

Aktioner

- Der er oprettet 6 faglige fællesskaber på TEC: Innovation, Talent og motivation, Fag- og faglighed, Praksislæring og samarbejde med virksomheder, Nye ledelsesformer og Nye vejledningsformer.
- TEC's uddannelseschefer har haft ansvar for et fagligt fællesskab, som er bemandet med ressourcepersoner tværgående fra TEC's afdelinger. Enkelte faglige fællesskaber har inddraget eksterne videnspersoner.
- De faglige fælleskaber mødtes løbende over eksperimentperioden og har haft ansvar for igangsættelse, opfølgning, implementering og vidensspredning af indsatsens eksperimenter.

Fund

- Ideen om tværorganisatorisk samarbejde har fået fodfæste, men målet er ikke nået.
- Sammenhæng mellem strategi og de faglige fællesskaber har været uklar.
- Sammensætningen af kvalifikationerne i det faglige fællesskab er alfa og omega for udbyttet.
- Arbejdsform i faglige fællesskaber skal vurderes og evt. nytænkes.
- Eksperimentambassadører skal mere i spil, og deres rolle skal defineres skarpere.
- Stor forskel på, hvordan de forskellige faglige fællesskaber er kommet fra start.

Koncepualiserbare elementer

Formålet med konceptet er at skabe en organisering, der kan sikre igangsættelse, kvalificering og drift af strategiske indsatser på tværs af institutionen. Der etableres tværorganisatoriske fora, kaldet faglige fællesskab, hvor deltager på tvær af organisationen deltager. I de faglige fællesskaber består af medarbejdere med mange forskellige slags kompetencer i forhold til at kunne udvikle gennemføre og implementere den opgave som fællesskabet skal.

Opmærksomhedspunkter

- muligheder for at trække på eksterne fagressourcer,
- der skal være et ”mandat” for at lede ind i andres ledelsesrum, lede på viden.

EKSPERIMENT

Ambassadører som oversættere

Eksperiment: Ambassadører som oversættere
Program: Nye ledelses- og samarbejdsformer
Forsøgsspor: Relationsbaserede ledelsesformer
Eksperimentet har bidraget til *Strategiske medledere* og *samskabelses-netværk* og *Tværorganisatoriske fællesskaber*

Udfordring

Det kan være en udfordring for eksperimentteams at gennemføre eksperimenter. Direktionen på TEC vil derfor i form af ambassadører forankre og understøtte arbejdet med uddannelseseksperimenter på tværs af organisationen.

Transformativ hypotese

Hvis vi indfører eksperimentambassadører vil det understøtte arbejdet med de nye metoder og arbejdsformer, øge udviklingskapaciteten og sikre vidensspredning på tværs af TEC.

Aktioner

- Der etableres et korps af eksperimentambassadører.
- Synliggørelse på portal på Intranettet.
- Ambassadørerne kompetenceudvikles i fællesskab med øvrige partneres ambassadører.
- Der afholdes månedlige, løbende møder for ambassadørerne på TEC (med direktion og repræsentanter for Uddannelseslaboratoriet).
- Eksperimentambassadørerne vil løbende blive kompetenceudviklet for bedst muligt at kunne indgå i og understøtte TEC's udviklingsproces, bl.a. ift. evaluering, implementering m.v.
- Udarbejdelse af kompetenceoversigt.
- Det tilstræbes, at der indgår ambassadører i alle faglige fællesskaber.
- Revision af ambassadørliste.
- Artikler og yderligere synliggørelse omkring ambassadørernes arbejde i organisationen.

Fund

- Indtil videre har eksperimentet vist, at nogle ambassadører har været usikre på deres rolle og hvilke opgaver, de skulle løfte. Nogle har kunnet gå i gang med funktionen umiddelbart, mens andre slet ikke har fungeret som ambassadører.
- Det har ligeledes haft en betydning, hvilke roller og opgaver ambassadørerne i øvrigt har haft i organisationen, samt i hvor høj grad Uddannelseslaboratoriet har været forankret i netop deres område.

Koncepualiserbare elementer

Formålet er et koncept til sikring af dynamisk facilitering. Etablering af et team som har til formål at facilitere, kvalificere og intervenere i forbindelse med gennemførsel af eksperimenterne specielt med fokus på det dokumentations-, pædagogiske og evalueringsmæssige.

- Rolle og forventningsafstemning i forhold til. ressourcer på strategisk niveau
- Udvælgelsesprocedure afklares – udpeges eller søger selv. Afgørende med transparens og synlighed
- Netværksopbygning/arbejdsfælleskaber på tværs – løbende kompetenceopbygning
- Forpligtet på at sikre vidensspredning både før, under og efter eksperimentet
- Strategisk ophæng og kontakt afgørende.

EKSPERIMENT

Faglige fællesskaber

Eksperiment: Faglige fællesskaber
Program: Nye ledelses- og samarbejdsformer
Forsøgsspor: Relationsbaserede ledelsesformer
Eksperimentet har bidraget til *Strategiske medledere* og *Samskabelses-netvæk*, *Tværorganisatoriske fællesskaber* og *Tre rum i udforskende ledelse*

Udfordring

Strategiske indsatser, der går på tværs af organisatoriske enheder og forskellige fagligheder, kan være udfordrende at iværksætte og gennemføre. Særligt indsatser, der er innovative og som sådan skal udfordre etablerede organiseringer og fagligheder, har brug for særligt fokus, hvis de skal lykkes og omsættes i ny praksis. Derfor er der brug for at eksperimentere med nye organiseringer, der kan understøtte dette.

Transformativ hypotese

Ved at arbejde i ad hoc-nedsatte teams, der går på tværs af organisatoriske enheder, ledelsesniveauer og fagligheder, kan der arbejdes mere tværfaglig og innovativt, hvorved der kan udvikles mere relevante løsninger på aktuelle uddannelsesudfordringer, som også bedre implementeres og omsættes i drift.

Aktioner

- Introduktion af deltagerne til organiseringen i det faglige fællesskab, formål og hensigt - deres rolle og ansvar.
- Der etableredes en møderække over perioden.
- Midtvejsevaluering og ny struktur.
- Ny mødestruktur med facilitator.
- Ny møderække.
- Ny evaluering.

Fund

- Tab af viden ned gennem organisationen.
- Fælles meningsskabelse (co-creation) tager tid og kræver bevidste handlinger og gentagelser. Proces tager tid.
- Fælles meningsskabelse og informationsplatform (evaluering + skriftligt kommissorium).
- Mandatet i forhold til handlekompetencer uafklaret – lede ind i andres ledelsesrum.
- Faciliterede møder - parkering af de personlige dagsordener - kæphestene udenfor.
- Fokus på det fælles ’tredje’ – sagen.
- Fokus på at arbejde strategisk

- Prioritering /merværdiskabelse af indsats i forhold til Metropols overordnede strategimål.

Koncepualiserbare elementer

Formålet med konceptet er at skabe en organisering, der sikrer igangsættelse, drift og kvalificering af strategiske indsatser på tværs af institutionen.

- Tværorganisatorisk sammensætning af videns personer såvel horisontalt og vertikalt
- Etablering af fælles informationsplatform i forhold til formål, mandat, rolle- og forventningsafstemning, hvilket er en tidskrævende proces.
- Meningsskabelse er afgørende for processen
- Faciliterende møder, hvor fokus er på sagen ”det fælles tredje”
- Fokus på strategien hos medarbejderne således at igangsatte aktiviteter skal være relevante og skabe merværdi i forhold til den konkrete indsats og den overordnede strategi.

Opmærksomhedspunkter

- Der kan ske tab af viden igennem organisationens niveauer
- Nærhed i forhold til eksperimenterne for eksempel gennem formaliserede fælles ”datingmøder”
- Nærhed sikres gennem organisering, ressourceafstemning og ophæng i forhold til lokaler leder

EKSPERIMENT

Strategisk ledelse – Ny organisering af samarbejdsrelationer med aftagerfelt

Eksperiment: Strategisk ledelse – Ny organisering af samarbejdsrelationer med aftagerfelt
Program: Nye ledelses- og samarbejdsformer
Forsøgsspor: Relationsbaserede ledelsesformer

Udfordring

Hvordan kan det strategiske samarbejde med aftagerfeltet nytænkes, udvikles og udvidelse, så det fremmer omstillingsparatheden i forhold til aftagernes efterspørgsel og dermed understøtte uddannelserne, så de i fremtiden matcher arbejdsmarkedets kompetencekrav?.Eksperimentet imødegår dette ved at afprøve et tættere og mere eksperimenterende samarbejde mellem de to samarbejdspartnere, der i højere grad skal sætte organisationerne i stand til at inkorporere hinandens behov.

Transformativ hypotese

Forpligtende strategisk samarbejde i åbne rum med en antropologisk tilgang fremmer aftagerinddragelse.

Udgangspunkt for aktioner

- Deltagere i det forpligtende strategiske samarbejde er ledere fra Bioanalytikeruddannelsen fra Diagnostisk Center, RH og ledere på Bioanalytikeruddannelsen og Metropol..
- Der etableres åbne rum, det betyder en mødestruktur med deltagerinddragelse alt efter formål og tema.

Aktioner

- Drømmescenariet for samarbejdet
- Møde mellem Rigshospitalet og Metropols ledelse, hvor der arbejdes
- med ”fremtidens bioanalytiker”
- Antropologisk observation på Pædagogisk stormøde mellem kliniske samarbejdspartnere.
- Møde mellem Rigshospitalet og Metropol i forhold til graden af strategisk inddragelse på pædagogisk stormøde samt evalueringsdesign.
- Fælles Styregruppemøde.
- Møde mellem de to deltagende organisationer.
- Genbesøg hypotesen.

Fund

- Der er vilje til at mødes og samarbejde omkring uddannelsen nu og fremover. Med den antropologiske tilgang som byggesten er denne vilje således bevidstgjort hos parterne, hvilket har været medvirkende til at en åbenhed, nysgerrighed og tillid til hinanden er blevet forankret i samarbejdet
- At det personlige møde, det at være fysisk sammen samt at have noget at samarbejde om er vigtige parametre ift. et givtigt strategisk samarbejde på ledelsesniveau
- At tillid og åbenhed mellem en uddannelsesorganisation og en aftagerorganisation bør etableres førend eller i takt med at parterne mødes for at drøfte udvikling og det at drive en god uddannelse
- At tilgangen med det åbne rum har medført at mødeaktionerne har været uformelle og præget af en god stemning. Disse forhold omkring mødeaktionerne har affødt en større vilje til at ville lykkes med samarbejdet omkring uddannelsen

---

Koncepualiserbare elementer

I situationer, hvor forskellige organisationer skal samarbejde om et givent 'slutprodukt', er det, med inspiration i de tre H'er, væsentligt, at nedenstående forhold gør sig gældende:

***H**jertet skal med i form af:*
- Accept af samarbejdsformen
- Accept af hinandens perspektiver
- Accept af og forventningsafstemning omkring fælles målsætninger

***H**ånden skal med i form af:*
- Noget konkret og håndgribeligt at samarbejde om

***H**jernen skal med i form af:*
- At der inddrages noget konkret viden omkring samarbejdet og/eller 'slutproduktet'

Rettes fokus mod mødeformen, der er afprøvet i nærværende eksperiment, bør der foruden ovenstående være:
- En forventningsafstemning omkring rammerne for den åbne tilgang til mødeplanlægningen
- En forventningsafstemning omkring at rammesætningen for møderne er behovsdrevet (ad hoc)
- Mulighed for at ekspertviden bør/kan inddrages via en ekstern ekspert, således at den ligeværdige relation og kommunikation mellem deltagerne holdes i hævd
- En lettere rammesætning for møderne, som en udefrakommende/ikke-direkte involveret facilitator skal varetage. Således skabes der råderum for at mødedeltagerne kan agere ud fra den antropologiske tilgangs og det åbne rums facetter. Facilitatoren skal navnlig varetage følgende:
- Referatskrivning
- Indkaldelse til møder
- Fastholdelse af rammesætningen for møderne
- Objektivering af mødernes videndelingsaktiviteter

EKSPERIMENT

Vidensdeling gennem portal

Eksperiment: Vidensdeling gennem portal
Program: Nye ledelses- og samarbejdsformer
Forsøgsspor: Vidensbaseret ledelsesform

Udfordring

Et nyt mind-set omkring den eksperimenterende metode og tværgående videndeling er en udfordring i en stor organisation. Hvordan sikres, at alle har relevant information eller at informationen er tilgængelig og meningsfulde, således at organisationen udviklingskapacitet understøttet og mind-settet udvikles?

Transformativ hypotese

Vi antager, at når al relevant information og relevante oplysninger er tilgængelige på en digital portal, så vil TEC's deltagere i Uddannelseslaboratoriet til enhver tid føle sig opdateret og kunne finde nødvendig viden. Samtidig antager vi, at det eksperimenterende mind-set spredes og underbygges løbende og kontinuerligt, og at der skabes en naturlig sammenhæng mellem udvikling og strategi.

Aktioner

- Opbygning af digital portal på erfaringerne fra tidligere portal (fremtidsportalen)
- Løbende udvikling og brug af portalen. Vigtige sider: Tidsregistrering, Ambassadører, Information om eksperimenter (eksperiment-mapping), Kompetenceudvikling, m.v.
- Deling af relevante artikler og nyheder, som er med til at underbygge skolens udviklingsstrategi og den eksperimenterende tænkning og det eksperimenterende mind-set.

Fund

- Tilgængelighed er til data en nødvendighed
- Synlig og italesat vidensplatform med fælles adgang til strategisk information skaber gennemsigtighed og overblik.

Koncepualiserbare elementer

- Det skal sikres at hvis der sker opdatering af for eksempel af intranet, så skal placeringen og genkendelig hed stadig være tydelig for brugerne. Hvis der ikke er genkendelighed kan det få indflydelse på brugerne søgning og brug

- Italesættelsen af portalen i daglig tale er afgørende for at skabe genkendelighed hos målgruppen.
- Hurtigt overblik på selve portalen er alfa omega. Sortering af information og tydelige strukturer er vigtig. For mange klik kan blive fatalt.
- Nyheder og strategisk information skal offentliggøres på nyhedssites med link til portalen.
- Der skal være tydelig ansvarsfordeling i forhold til hvem der bestyrer portalen og allokerer ressourcer til arbejdet.

EKSPERIMENT

Videndelingsplatform

Eksperiment: Videndelingsplatform
Program: Nye ledelses- og samarbejdsformer
Forsøgsspor: Innovationsbaserede ledelsesformer

Udfordring

Det er nødvendigt at udvikle informationsstyrings-værktøjer, som gør det muligt at identificere tendenser, mønstre og sammenhænge, som gør det muligt for undervisere at ledelse og beslutte på baggrund af et mere oplyst beslutningsgrundlag.

Transformativ hypotese

Hvis vi udvikler et værktøj til at dokumentere den studerende og rådgiverens-dialog, der finder sted i løbet af MMD 4. semester praktik periode, vil det fremme videndeling mellem studerende og fagvejleder, og som et resultat forbedre 'kapacitetsudvikling' af fagvejledere i forhold til deres fremtidige arbejde på KEA.

Aktioner

- En hjemmeside til at indsamle oplysninger i et struktureret format.
- Der er to typer af brugere: Fagvejleder og studerende.
- Sitet er beskyttet med adgangskode.
- Hver student har en 'student-praktikplads-logbog'.
- En del af den studerendes 'praktik-logbog' er kun synlig for fagvejlederen.
- Efter den afsluttende eksamen kan fagvejleder give deres svar på en række evalueringsspørgsmål for hver studerende

Fund

- Videndelingsplatformen kan opfattes som både en proces og en web-applikation.
- Deltagerne har indikeret, at der er flere udfordringer i forbindelse med administration af information, relateret til den studerendes praktik. Dette kan skyldes, at det nuværende CRM-system ikke er direkte tilgængeligt for fagvejleder.

Koncepualiserbare elementer

Videndelingsplatformen kan have en supplerende rolle i forhold til den eksisterende CRM løsning. Det er vigtigt at undersøge, hvordan kulturen i organisationen kan udvikles på en sådan måde, at der skabes et miljø, hvor eksperimenter og initiativer på alle niveauer kan forankres på en

meningsfuld måde i den enkelte medarbejders arbejdsopgaver. Dette skal danne grundlag for udvikling og brug af vidensplatform.

EKSPERIMENT

Netværksledelse

Eksperiment: Netværksledelse
Program: Nye ledelses- og samarbejdsformer
Forsøgsspor: Udforskende ledelsesformer
Eksperimentet har bidraget til *Samskabelses-netværk*

Udfordring

Vejledningen skal løbende opkvalificeres. UU-vejledere skal bringes sammen i mindre teams ud fra antagelsen om, at det vil generere merværdi til gavn for vejledere og samarbejdspartnere samt unge og deres forældre. Det skal stå klart, hvorfor tiltag sættes i gang, frem for at styre og måle, hvad der sættes i gang. Ledelse skal vide, hvilke tiltag der virker og dermed kommer ledelsen tættere på den faglige vejledningspraksis. Ledelsen skal lede på kerneydelser og udfordre medarbejderne med solid tvær-faglighed.

Transformativ hypotese

Hvis vi bringer flere vejledere sammen i mindre teams, vil det generere medværdi til gavn for vejledere og samarbejdspartnere, unge og deres forældre, blandt andet:

- øget kvalitet i opgaveløsningen
- øget kompetenceudvikling og selvrealisering
- styrkelse af innovative processer
- kollegialt fællesskab - undgå medarbejderisolering
- oplevelse af at være nærmere beslutnings-arenaen

Hvis ledelsen kommer tættere på praksis og er hyppigere i dialog med medarbejdere, vil vilkår for strategisk ledelse og målstyring optimeres. Hvis ledelsen opnår større viden om ledelse, kan ”synsninger” blive til viden, som kan udfordre og sætte retning.

Aktioner

- Vejlederne udfører flere vejledningsopgaver i mindre netværk (5 kolleger) – selvstyrende teams
- Ny organisationsform/mødekultur, hvor vejledere mødes i mindre netværk (5 kolleger) regelmæssigt sammen med nærmeste leder om sparring i forhold til vejledningsopgaver, faglige problemstillinger, cases, samarbejdsrelationer.
- Vejlederteams har gennemført vejledningsopgaver i fællesskab

Fund

- Fælles planlægning og gennemførelse af uddannelsesaften har genereret større viden, variation og inspiration, end hver enkelt kunne levere

alene.
- Medarbejdere har i større omfang ansvar for at løse opgaver og selv styre mod organisationens mål.
- Vejlederne har været positive stemt overfor ændringerne i organisations-/mødeform i forhold til selvstyrende teams og ledelses-sparring.
- Både medarbejdere og ledelse er positive overfor tilstedeværelse/medvirken af ledelse i planlægningsmøder.
- Ledelsen har haft mulighed for at observere, hvordan dialogen kører blandt medarbejderne – nogen fungerer bedre sammen end andre – dermed mulighed for bedst mulig sammensætning af teams.

Koncepualiserbare elementer

Eksperimenterne har bekræftet, at samarbejde og medvirken af ledelse tættere på praksis er vigtigt.

Selvstyrende teams kræver en ikke-hierarkisk ledelsestilgang, man fungerer i højere grad som sparringspartner. Vigtigt med struktureret mødeplan for netværket.

Der en del gevinster ved at samarbejde om konkrete aktiviteter, for eksempel afholdelse af en fælles aktivitet i et lokalområde. Planlægning og gennemførelse af fællesaktiviteter kan give merværdi i form af bredere syn på opgaverne og drøftelse af perspektiver.

Opmærksomhedspunkt

- Udfordringerne kan være for eksempel organisationsændringer, der kan forsinke og besværliggøre implementering af ny netværksledelse

EKSPERIMENT

Nyeste viden i undervisningen

Eksperiment: Antropologisk ledelse – nyeste viden i undervisningen
Program: Nye ledelses- og samarbejdsformer
Forsøgsspor: Udforskende ledelsesformer
Eksperimentet har bidraget til? *Tre rum i udforskende ledelse*

Udfordring

Underviserne benytter i mindre omfang den nyeste forskning i udviklingen af undervisningsmaterialer, da det er for tidskrævende. Med udgangspunkt i at få den nyeste viden ind i undervisningen, er udfordringen, hvordan man skal organisere og udvælge den relevante nyeste viden på de forskellige uddannelser, samt hvordan man får den nyeste viden ind, i forhold til de mere praktiske elementer af en uddannelse.

Transformativ hypotese

Bliver man introduceret til artikeldatabaser mv. med den nyeste viden og får en indføring i, hvorledes dette indarbejdes i undervisningsmaterialet, forventes det, at underviseren opnår et kvalitetsløft.

Hvis vi sammensætter et team af vidensmedarbejdere og undervisere, kan disse sammen identificere og udvælge den relevante nyeste viden. Sammen med et team af didaktikere og undervisere kan de sammen planlægge, vurdere og analysere, hvordan man får den nyeste viden ind i de mere praktiske uddannelseselementer.

Aktioner

- Inddrage videnskabelige artikler fra bibliotekets databaser - eksempelvis ”business source complete”.
- Gøre sig erfaringer med, hvor let/vanskeligt dette er, set i forhold til nuværende praksis og forventet output.

Fund

- Underviseren bruger i udgangspunktet mere tid på metoden, men fagligheden højnes, da eksisterende viden udfordres.
- Studerende føler større progression i det faglige niveau ved metoden (ca. 75 %).
- Undervisningen er blevet bedre af dette.

Koncepualiserbare elementer

- Formaliseret og struktureret set-up for at sikre vidensspedning og implementering af nyeste viden. Det henvender sig til undervisere med

fælles fagligt felt.

- Formaliseret mødestruktur for at mødes på tværs af uddannelserne med fælles emne
- Synliggørelse og deling af anvendt materiale og kilder – dannelse af fælles videns platform
- Udefra kommende ekspert /bibliotekar præsenterer nyeste viden eller synliggør databaser ifht. vidensøgning
- Fælles bearbejdelse og debat af kilder og relevant i systematisk set-up

EKSPERIMENT

Mødekultur

Eksperiment: Mødekultur
Program: Nye ledelses- og samarbejdsformer
Forsøgsspor: Udforskende ledelsesformer

Udfordring

Personalemøderne har som social konstellation karakter af at være "generalforsamlingsagtige". Der er behov for at opløse gamle former for mødestruktur, så møderne i højere grad opleves meningsfulde i forhold til kerneydelsen og i forhold til faglig og pædagogisk udbytte.

Transformativ hypotese

Hvis pædagogiske drøftelser er i fokus på tematiserede møder, så vil det muliggøre oplevelse af sammenhæng mellem mødeindhold og kerneydelse.

Aktioner

- Eksperimentteamet tog afsæt i Putnams begreber om social kapital i en organisation og betydningen heraf. På baggrund heraf formulerede teamet dogmeregler for møderne. Der blev afholdt 2 pædagogiske møder i perioden. Eksperimentteamet fastlagde de pædagogiske emner for møderne.
- Dogmereglerne blev præsenteret ved hvert møde og var synlige for mødedeltagerne, som ved lodtrækning sad tilfældigt, 4 - 5 ved hvert gruppebord. Dogmereglerne bestod i: Vi har dialog og træffer ikke afgørelser, alle kommer til orde og bliver hørt, der skal være en høj grad af aktivitet og involvering blandt deltaerne, vi skal genere ideer, vi parkerer kritik. Der blev etableret en "kritikkens holdeplads" for fysisk at have et sted at pege eller huske på, når kritikken fremkom.
- Mødedeltagerne evaluerede hvert møde på indhold og form via et spørgeskema. Eksperimentteamet observerede for antropologiske tegn i forhold til dogmereglerne.

Fund

- Møderne blev positiv modtaget blandt deltagerne
- Dogmereglerne og de fysiske rammer fungerede.
- Kritikkens holdeplads blev ikke brugt.
- Ifølge spørgeskemaerne blev møderne oplevet meningsfulde både på form og indhold. Idegenereringen og deltagerengagementet var observeret som værende forskellig på de to møder, men "ingen så på uret".
- Ved det andet møde iagttages engagementet som værende præget af en vis mat – og træthed, hvilket tilskrives, at mødedeltagerne var optaget af en presserende administrativ udfordring.
- Merværdien af møderne udfordres i forhold til "produktiviteten".

- Der efterspørges flere lignende møder evt. på tværs af afdelinger.
- Hypotesen holder.

Koncepualiserbare elementer

Meningsfulde personalemøder kan opnås ved at møder afholdes med afsæt i drøftelses af kerneydelsen for eksempel pædagogisk temaer. Der skal aftales dogmeregler (se aktioner)for rammer og indhold på møderne og disse skal følges hver gang. Hvert møde afsluttes med evaluering (spørgeskema), som afsæt for tilrettelæggelse af næste møde.

EKSPERIMENT

Baseline og sommer-camp som afsæt for differentiering i undervisningen

Eksperiment: Baseline og sommer-camp som afsæt for differentiering i undervisningen
Program: Nye ledelses- og samarbejdsformer
Forsøgsspor: Udforskende ledelsesformer
Eksperimentet har bidraget til *Tre rum i udforskende ledelse*

Udfordring

Det fælles pædagogiske og didaktiske grundlag, herunder styrket differentiering, på SOSU C skal omsættes i skolens hverdag og på tværs af alle afdelinger. Hertil har vi brug for en fælles viden at stå på og bud på hvordan der kan udvikles metoder til tilrettelæggelsen af undervisningen på tværs af fag og uddannelser.

Transformativ hypotese

Hvis tilrettelæggelsen af undervisningen tager udgangspunkt i et fælles videns- og erfaringsgrundlag samt en systematisk og metodisk tilgang til at designe læringsaktiviteter med differentiering på tværs af uddannelserne på SOSU C og de tilknyttede erhverv, vil den enkelte elev undervises efter sit faglige niveau og derved blive ”så dygtig, han/hun kan”.

Aktioner

Udarbejdelse af avis (baseline):
- Begreber og definitioner
- Erhvervsfaglig differentiering
- Eksempler på differentiering på SOSU C (underviseres eget bidrag til avisen)
- Nyeste teori om differentiering
- Refleksionsopgaver og metoder til at komme i gang

Sommercamp:
- Refleksion og diskussion ud fra artikler i avisen samt oplæg
- Deltagernes tilrettelæggelse af eksperimenter ud fra deres konkrete udfordring

Eksperimenter gennemføres og de evalueres i samarbejde med tovholdere (kvalitetskonsulent, uddannelsesplanlægger og lokal koordinator).

Fund

- Artiklerne i avisen er et godt udgangspunkt at diskutere differentiering

(som princip og ud fra egne erfaringer) ud fra
- Det giver mulighed for vidensdeling og erfaringsudveksling, når deltagerne præsenterer deres eksperiment om differentiering
- Det er godt at diskutere pædagogik på tværs af afdelinger og personalegrupper (konsulenter og undervisere)
- Det er værdifuldt at få viden gennem diskussioner og oplæg om SOSU Cs måde at arbejde med differentiering/fælles pædagogisk og didaktisk grundlag i Handleplan for øget gennemførsel
- Det er godt at arbejde kreativt og visuelt/taktilt med temaet (fx udarbejdelse af transformativ hypotese i modellervoks)

Koncepualiserbare elementer

Der laves lokale baseline fremover når de skal skabes viden indenfor pædagogiske temaer der er skitseret i organisationens didaktiske og pædagogiske strategi. Baseline bliver formidlet i et brugervenligt format (avis) og forholdt sig til i organisationens forskellige uddannelsesområder. Processen afsluttes med en fælles camp hvor alle medarbejdere får gode ideer til pædagogiske og didaktiske eksperimenter, eksempelvis differentiering, hvor der efterfølgende opstarters uddannelseseksperimenter lokalt.

Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium

Partnerne i Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium:

TEC

PROFESSIONSHØJSKOLEN METROPOL

DTU Danmarks Tekniske Universitet

JEA VI FREMMER VIDEN

UCC University College UCC

KØBENHAVNS TEKNISKE SKOLE kts

sosu C

Rigshospitalet

cefu | Center for Ungdomsforskning

HR & Uddannelse

kea KØBENHAVNS ERHVERVSAKADEMI

UU KØBENHAVN

CPH WEST

Region Hovedstaden

DEN EUROPÆISKE UNION

Den Europæiske Socialfond

Vi investerer i din fremtid