

# LKVV 2021-2022

## LEDELSE AF KREATIVE VIDEN- VIRKSOMHEDER

August 2021 – april 2022

### Baggrund

Lederudviklingsprogrammet ”Ledelse af kreative videnvirksomheder” (LKVV) er baseret på en kvalificeret og ensartet forståelse af de krav, der er bundet til ledelsesopgaven i den kreative branche. Forløbet gør op med dogmet om, at ”kreative medarbejdere ikke kan ledes” og giver i stedet en række bud på, hvad der skal til for at mestre ledelsesopgaverne.

I uddannelsesforløbet undersøger vi de ledelsesmæssige dilemmaer, der er knyttet til at udvikle en sund balance mellem forretningsmæssig styring og løbende skabe udvikling i en kreativ virksomhed, der leverer unikke resultater. Vi stiller skarpt på lederens særlige udfordringer med at have en markedsorienteret tilgang til drift, når de kreative kompetencer samtidig skal kvalificeres i virksomheden.

Programmet bygger på en visions- og værdibaseret tilgang til ledelse, og styring af forretningen og organisationen vil danne klangbund for en praksisnær lederudvikling. Deltagerne vil, som den røde tråd igennem hele forløbet, få mulighed for at arbejde med det personlige lederskab og sideløbende blive undervist i relevant teori og konkrete ledelsesværktøjer fra det organisatoriske, forretningsorienterede og erhvervspsykologiske felt. Underviserne er blandt andet fast tilknyttet som forskere og eksterne lektorer på henholdsvis CBS og Københavns Universitet.

I forløbet sikrer vi en stærk kobling mellem teori og praksis. Det sker blandt andet gennem konkrete opgaver før de enkelte moduler, hvor deltagerens aktuelle udfordringer inddrages og bruges aktivt i undervisningen. Denne del af programmet forudsætter en forpligtende indsats af hver enkelt deltager, og alle opgavebesvarelser kommer til at indgå i en samlet forretningsplan, som udarbejdes ved forløbets afslutning. For at sikre at deltagerne får det optimale udbytte, er forløbet baseret på en læringsmodel, hvor der løbende veksles mellem faglige oplæg og refleksions- og casebaseret arbejde i studiegrupper. I undervisningen er der et skarpt fokus på konkrete ledelsesværktøjer, der trænes undervejs, og som derfor med det samme kan omsættes og bruges i hverdagen.

Det forudsættes, at deltagerne som en del af programmet laver en forpligtende aftale med deres nærmeste leder eller anden chef/ejer fra egen virksomhed. Dennes opgave er dels at yde ledelsesmæssig sparring undervejs og dels hjælpe med at bane vejen til at implementere og forankre det lærte i virksomheden. Ved forløbets opstart bliver sparringspartneren kontaktet af LKVV's gennemgående underviser med det sigte at drøfte, hvordan vedkommende bedst udfylder sin rolle. Sparringspartneren inviteres ligeledes til at deltage på dele af det afsluttende modul 4.

Programmet afsluttes med eksamen. Den samlede forretningsplan for eget ansvarsområde vil danne grundlag for den obligatoriske projektopgave, der udarbejdes og afleveres jf. angivne retningslinjer. Opgaven skal forsvares til den afsluttende eksamen.

Der er løbende opgaveaflevering forud for de enkelte moduler gennem hele forløbet.

## Optagelseskrav

For at sikre et højt udbytte af programmet er det en forudsætning at have dokumenteret ledelsesansvar og adgang til virksomhedens strategiske nøgletal i en kreativ virksomhed, fx arkitekt-, design- eller medievirksomhed, forvaltning i stat eller kommune eller tilsvarende organisation, der beskæftiger kreative videnmedarbejdere.

16. august 2021  
(aflevering)

### Foropgave

Inden introduktionsworkshoppen vil hver deltager få tilsendt nogle spørgsmål, som skal besvares på mail. Gennem spørgsmålene vil du blive bedt om at reflektere over dit eget ledelsesmæssige udgangspunkt og hvilke forventninger, du har til LKVV-programmet.

Derudover vil du som kommende deltager blive bedt om at forberede en kort skriftlig præsentation af den virksomhed, du er en del af, dit ansvarsområde, dine aktuelle ledelsesmæssige udfordringer og den chef i virksomheden, som skal være din interne sparringspartner.

25. og 26. august  
2021

### Introduktionsworkshop

På introduktionsworkshoppen vil du blive præsenteret for de tanker og ideer, der ligger bag LKVV-programmet. Indholdet i forløbet vil blive uddybet, og holdet vil få en forsmag på de teoretiske indfaldsvinkler, som programmet bygger på. Vi afstemmer forventninger, identificerer gruppens udviklingsbehov og etablerer de studie- og træningsgrupper, som du kommer til at danne et tæt parløb med i udviklingen af din lederrolle.

Vi vil også udfolde de muligheder, der er knyttet til at have indgået en forpligtende aftale med en chef fra egen virksomhed. Tanken er, at når du får den bedst mulige støtte i din udviklingsproces, så kan den forankres i virksomheden, så det skaber værdi i organisationen. Efter workshoppen og forud for modul 1, vil LKVV's gennemgående underviser kontakte din chef/sparringspartner til en dialog om, hvordan vedkommende bedst udfylder sin rolle og baner vej for din læring. Din sparringspartner inviteres desuden til at deltage i en del af modul 4 senere i forløbet.

På workshoppen vil vi kickstarte arbejdet med det personlige lederskab; en proces vi følger op på i Modul 2 og de efterfølgende træningsdage.

#### **På denne workshop vil der bl.a. være indlæg fra**

- Michael Christiansen, fhv. bestyrelsesformand, Dansk Retursystem, Fjord&Bælt, DR, fhv. departementschef, fhv. direktør, Det Kongelige Teater
- Camilla Raymond, Partner i Organisation

#### **Formål**

- Skabe forudsætninger for et forpligtende læringsforløb, hvor deltagerne får indsigt i deres rolle og bidrag til programmet
- Skabe indsigt i programmets elementer og dynamik
- Identificere holdets fokus- og læringsområder
- Etablere grundlaget for udviklingen af et tværgående ledelsesmæssigt netværk.

Dag 1  
25. august

### **LKVV – et branchefokuseret lederudviklingsprogram**

- Præsentation af deltagere og kursusledelse
- Programmet – indhold, form og de enkelte elementer
- Introduktion til moderne ledelsestænkning
- Præsentation af værktøj til at afstemme forventninger
- Etablering af studie- og træningsgrupper
- Netværksdannelse og relationsopbygning.

Dag 2  
26. august

### **LKVV – et unikt udviklingsværksted for personlig lederudvikling**

- Inspiration: Ledelse af kreative kunstnere – vil de ledes og i givet fald ”hvordan”?
- Den interne sparringspartners samt refleksions- og træningselementets betydning for at skabe et kvalificeret lærings- og udviklingsrum
- Projekt opgaven og delopgavernes udfordringer og gennemførelse
- Det personlige lederskab, hvad er det, og hvordan skal der arbejdes med det i forløbet?
- Dialog om optimale vilkår for deltagelse – skabe enighed om grundlæggende spille-regler på holdet.

September 2021

### **Foropgave (modul 1)**

Inden modul 1 vil deltagerne få tilsendt nedenstående spørgsmål, som skal reflekteres over som forberedelse til undervisningen. Spørgsmålene vil kvalificere en kortlægning af de centrale processer i virksomheden og beskrive den samlede organisationsmodel som præger den virksomhed, den enkelte deltager er ansat i.

- Hvilken form for organisation arbejder du i? Hvad karakteriserer den, og hvordan vil du tegne og præsentere den for en af de andre deltagere på holdet?
- Hvilke normer er dominerende i din organisation, og hvordan påvirker de praksis i hverdagen?
- Hvordan sætter kulturen i din virksomhed grænser for lederens praksis – og hvordan muliggør den ledelse?
- Tænk på en forandring, der er sket i din virksomhed i en ikke al for fjern fortid – og analysér dens implikationer ved hjælp af Leavitts diamantmodel.

20. og 21. september 2021

### **Modul 1**

#### **Organisation, ledelse og relationer**

I dette modul fokuseres der på de interne faktorer, der samlet set skaber en moderne virksomhed, som både leverer kortsigtet effektivitet og langsigtet udvikling. Forskellige organisationsformer (modeller) relateres til virksomhedens/organisationens hverdag og udfordringer. Betydningen af et dynamisk ledelsesnetværk og samarbejdet med interne såvel som eksterne relationer sættes i fokus.

#### **På Modul 1 er nedenstående undervisere og indlægsholdere ansvarlige for forløbet**

- Kristian Kreiner – professor emeritus, Copenhagen Business School
- Jan Mouritsen – professor, Copenhagen Business School

### **Formål**

- Skabe indsigt i og forståelse for de forhold, som danner en organisation (mennesker, faciliteter og kultur)
- Forstå organisationsformernes muligheder for at skabe optimale vilkår for drift og udvikling af den moderne videnvirksomhed
- Forstå de forhold, som især kræver ledelsesmæssigt fokus og kende til de redskaber, der skal til for at skabe de ønskede resultater; herunder kunne forstå ledelse af projektledelse
- Skabe indsigt i kombinationen af forskellige organisationsmodeller
- Styrke den enkeltes forståelse af betydningen af eget netværk og samspillet med centrale relationer
- Indsigt i de generelle økonomimodeller og deres betydning for ledelse af virksomheder.

Dag 1  
20. september

### **Udvikling af professionelle organisationer**

- Virksomhedens værdiskabende processer og støtteprocesser
- Det interne samspil og dynamiske organisationsmodeller
- Virksomhedens fælles ledelsesopgaver – samspillet om ledelse
- Udnyttelse og inddragelse af organisationens ressourcer.

Dag 2  
21. september

### **Relationsudvikling og netværksdannelse**

- Økonomi for ikke-økonomer – forståelse for tallenes betydning og ledelsesmæssige anvendelse
- Virksomhedens kritiske relationer og de ledelsesmæssige udfordringer i håndtering af disse
- Det dynamiske netværk – tiltrække, udvikle, fastholde og afvikle relationer.

Oktober 2021  
(aflevering)

### **Foropgave (modul 2)**

Forud for modul 2 besvares spørgsmålet: ”Hvorfor skal medarbejdere ønske at blive ledet af mig? Derudover beskrives mindst to konkrete dilemmafyldte situationer, hvor ledelsesopgaven i forhold til en enkelt medarbejder og en gruppe af medarbejdere udfordres.

12. og 13. oktober  
2021

### **Modul 2**

#### **Det personlige lederskab**

Kommunikation, gode relationer og tillid mellem ledelse og medarbejdere er en vigtig forudsætning for at kunne løse de mange forskelligartede ledelsesopgaver med succes og samtidig sikre et godt og kreativt udviklende arbejdsmiljø. På modul 2 vil deltagerne derfor få indsigt i – og værktøjer til – at skabe gode tillidsopbyggende dialoger, så kommunikationen i virksomheden styrkes i såvel ledergruppen, som blandt mellemledere og medarbejdere.

#### **På modul 2 er nedenstående underviser ansvarlig for forløbet**

- Camilla Raymond, erhvervspsykolog og partner i Organisation

### **Forløb**

- Skabe indsigt i de ledelsesmæssige udfordringer, der er knyttet til at skabe motivation og engagement hos medarbejderne
- Forstå ledelsesrollen i forhold til at skabe tydelig kommunikation og forpligtende beslutninger
- Skabe øget indsigt i egen ledelsespraksis
- Forstå betydningen af meningsfulde samtaler og deres påvirkningskraft på menneskers kompetence til at løse opgaverne og skabe værdi i virksomheden.

Dag 1  
12. oktober

### **Det personlige lederskab i praksis**

- Moderne ledelse, situationsbestemt ledelse og de fire ledelsesstile
- Indgåelse af forpligtende aftaler, den psykologiske kontrakt som begreb og præsentation af ledelsesværktøjet "Håndslag"
- Fokus på egen ledelsesudvikling.

Dag 2  
13. oktober

### **Dialog, samtaler og tydelig ledelseskommunikation**

- Medarbejdergruppen med særligt fokus på møder med medarbejderne
- Samtalen som ledelsesredskab, herunder ansættelses- og afskedigelsessamtalen, MUS-samtalen og den vanskelige samtale
- Præsentation og træning af ledelsesværktøjet "Klar Tale"
- Præsentation af ledelsesværktøjerne "Involveringscirklen" og "De 3 domæner"
- Præsentation af processen bag "det personlige lederportræt".

November

### **Foropgave (til Ledelsesportrættet)**

I perioden mellem modul 2 og internatet er alle deltagere ude at interviewe kollegaer, ledere og medarbejdere, som deltagere fra ens træningsgruppe har udvalgt. Respondenter og spørgsmål udvælges og formuleres af den, man interviewer for. I modul 2 er man blevet klædt på til opgaven.

24. og 25. november 2021

### **Internatophold**

#### **Ledelsesportræt**

#### **På Internatopholdet er nedenstående underviser ansvarlig for forløbet**

- Camilla Raymond, erhvervspsykolog og partner i Organisation

#### **Formål**

- At identificere styrker og udviklingspotentialer i rollen som leder
- At udarbejde en handlingsplan, der både er konkret, tidsmæssigt afgrænset og tager afsæt i en relevant feedback givet af dine nærmeste kollegaer (her iblandt under-, side- og overordnede samt evt. samarbejdspartnere)
- At kvalificere studie- og træningsgrupperne yderligere, så de også på sigt bliver værdifulde sparringspartnere.

#### **Indholdet på dagene**

- Feedbacken fra interviewene rammesættes og orkestreres i træningsgrupperne med en ekstern facilitator
- Gensidig sparring, medspil og modspil. Personlig refleksion over egen lederrolle. Identificering af udviklingsområder.

- Træning af ledelsværktøjer i relation til specifikke udviklingsområder
- Formulering af individuelle handlingsplaner, der tager afsæt i portrættet og udgangspunkt i de aktuelle dilemmaer, som ledelsesopgaven giver den enkelte.

13. januar 2022

### **Træningsdag**

Formiddag: Refleksion over de gennemførte moduler – behandling af væsentligste budskaber og refleksion over de erfaringer deltagerne har fået ved at anvende teori og værktøjer i hverdagen. Opsamling, træning og yderligere kvalificering af værktøjer og læringspointer. Erfaringer fra dialog om egen leder feedback.

Eftermiddag: Gensidig sparring og modspil. Personlig refleksion over egen lederrolle. Introduktion til det kommende modul – dialog om særlige forhold og behov, mulighed for eventuelle justeringer.

Februar 2022

### **Foropgave (til modul 3)**

Inden modul 3 forberedes en beskrivelse af egen organisation/virksomhed, herunder historie, eksterne og interne forhold samt egen rolle som leder. Dette vil kvalificere en kortlægning af virksomhedens ”sundhedstilstand” på udvalgte systemmæssige områder. Som en del af modulet vil deltagerne blive bedt om at lave en markedsanalyse og udarbejde forslag til strategiske tiltag på udvalgte områder.

9. og 10. februar  
2022

## **Modul 3**

### **Forretningssystemet**

I dette modul fokuseres på at skabe en generel forståelse for virksomhedens forskellige forretningssystemer og deres indbyrdes sammenhæng og betydning. Fokus på ledelse og styring (management) af virksomheden. Forståelse af markedet, markedets aktører og markedets indflydelse på videnvirksomheders drift og udvikling. Betydning af profilering og inspiration til udvikling af virksomhedens profil i markedet (branding).

### **På Modul 3 er nedenstående underviser ansvarlig for forløbet**

- Thomas Ritter – professor, Copenhagen Business School

### **Formål**

- Skabe overordnet indsigt i og forståelse for det fundament, som virksomheden består af (delsystemer og deres indbyrdes forhold)
- Forstå de enkelte ledelsesdiscipliner (fx personaleledelse, økonomistyring, kvalitetsstyring, project management etc.) og deres samlede betydning for virksomhedens drift og udvikling
- Skabe et fælles begrebsapparat, der gør det muligt at begynde at analysere virksomheds- og brancherelevante problemstillinger.

Dag 1  
9. februar

### **Fokus på forretningssystemer – virksomhedens styringsmæssige platform**

- Det strategiske grundlag og begrebsapparat (mission, vision og strategi)
- Virksomhedens delsystemer:
  - Økonomi
  - Personale
  - Produktion

- Teknologi
- Delsystemernes indbyrdes indflydelse og de afledte ledelsesmæssige udfordringer og deres betydning for den samlede virksomhed
- Optimering af forretningssystemerne – fokus på effektiviseringsprocesser og 'LEAN'.

Dag 2  
10. februar

### **Introduktion til markedsforhold, eksterne parter betydning for forretningsudvikling**

- Markedet og konkurrenternes betydning – fokus på at sætte 'kunden i fokus'
- Markedets aktører – dem vi skal lykkes sammen med
- Entreprenører, byggematerialeproducenter og -forhandlere, rådgivere og bygherrer
- Samarbejdsmodeller
- Profilering og branding i markedet
- Prissætning og værditænkning i forhold til levering af "kunstneriske ydelser"
- Ledelsesopgaven i en markedsorienteret virksomhed
- Valg af fokus på delopgave

Februar 2022  
(aflevering)

### **Foropgave (til modul 4)**

Inden modul 4 forberedes svar på to konkrete spørgsmål, der dels vil skærpe din egen tænkning før modulet og dels vil fungere som input til det fælles arbejde på modulet.

Spørgsmål 1 – din analyse:

Hvad er essensen af det problem/potentiale, du har identificeret i din virksomhed?

Spørgsmål 2 – mulige løsninger:

Hvilke ideer har du på nuværende tidspunkt i forhold til løsninger/indsatser?

Svarene på spørgsmålene kan sendes på en eller flere Powerpoint-slides, en A4-side eller på bagsiden af en serviet. Det er din tænkning og ikke formen, der er det centrale på nuværende tidspunkt.

2. og 3. marts 2022

### **Modul 4**

#### **Forretningsplan og pitch**

Formålet med modul 4 er at binde arbejdet fra modul 1, 2 og 3 sammen i en forretningsplan og formidle den i et pitch til topledelsen. Ambitionen for dette arbejde er, at det resulterer i et "go" til dit forslag, fordi topledelsen tror på:

- At forslaget kan give virksomheden en konkurrencemæssig fordel.
- At du kan sikre gennemførelsen af forandringen.

En af nøglerne til succes med nye strategiske indsatser er en struktureret tilgang til innovation – at man "kommer hele vejen rundt" og sikrer den nødvendige forretningsmæssige tyngde fremfor bare at løbe med den første og bedste idé. Her tager vi udgangspunkt i en designproces bestående af tre faser:

- Discover ("the problem")
- Design ("the potential solution")
- Deliver ("roll out and feedback").

#### **Facilitator på modul 4**

- Peter Bjørn Eriksen, partner, MBA, JAHN BJØRN management consulting.

## Formål

- At få overblik over den komplekse proces – hele vejen fra identifikation af et problem/potentiale og generering af løsninger til planlægning og eksekvering af en forretningsplan.
- At identificere potentielle hæmmere og fremmere i forbindelse med strategisk forandring.
- At få indsigt i konkrete innovationsværktøjer og innovative forretningsmodeller.
- At trykprøve og videreudvikle egen idé og forretningsplan.
- At udvikle og træne et kort og inspirerende pitch for topledelsen.

## Form

Formen på modul 4 er praktisk og konkret. Plenumdrøftelser, gruppearbejder, parvise dialoger (granskning & sparring, træning & feedback). Alt sammen med udgangspunkt i deltagernes egne ideer, problemstillinger og virkelighed – og med perspektiv fra relevante cases og hands on-erfaringer.

Dag 1  
2. marts

## Forretningsplan

- Introduktion til designprocessen:
  - Discover-fasen ("the problem"): Research, analyse og opsamling af nøgleindsigter.
  - Design-fasen ("the potential solution"): Idéudvikling, valg og formidling i forretningsplan.
  - Deliver-fasen ("roll out and feedback"): Udrulning, opfølgning og læring.
- Arbejde med egen analyse og idégenerering.
- Krav til og strukturering af en enkel og strategisk forretningsplan, der giver virksomheden en konkurrencemæssig fordel.
- Præsentation af forretningsplanen for de øvrige deltagere.

Dag 2  
3. marts

## Pitch

- Trykprøvning af egen analyse, ideer og forretningsplan.
- Forberedelse og træning af pitch.
- Afklaring af den videre proces og de spørgsmål, der skal arbejdes med frem til aflevering af projektopgave og gennemførelse af eksamen.
- Præsentation af forretningsplanen for virksomhedens ledelse.

Den enkelte deltagers sparringspartner/chef er inviteret til frokost og deltager i efterfølgende pitching.

24. marts

## Eksamensforberedende dag

Formiddag: Refleksion over de gennemførte temadage – behandling af væsentligste budskaber. Introduktion til sparring på den enkeltes afsluttende opgave.

Eftermiddag: Gensidig sparring og modspil. Introduktion til arbejdsprocessen med egen afsluttende opgave og eksamensafvikling. Dialog om særlige forhold og behov.

6. april  
(aflevering)

## Projektopgave: Forretningsplan

- Projektopgaven består i at udarbejde en forretningsplan, som integrerer foropgaver og viden fra introworkshoppen samt fra modulerne 1-4. Opgaven giver en mulighed for at lave ene sammenfatning af alle de læringspointer, LKVV-forløbet har budt på.



- I forretningsplanen beskrives 1-2 udvalgte fokusområder indenfor eget ansvarsområde, som deltageren vurderer, at virksomheden gennem en strategisk indsats vil skabe konkurrencemæssig fordel. Det kan være strategiske indsatsområder, hvor deltageren allerede har igangsat konkrete initiativer, alternativt påtænker at igangsætte i nær fremtid.
- Som en del af forretningsplanen skal være en 3 siders refleksion over det udviklingsarbejde, deltageren har gjort med udgangspunkt i den personlige handlingsplan, der blev formuleret på baggrund af den feedback, som deltagerens personlige lederportræt gav anledning til, og som deltageren har arbejdet med gennem LKVV-forløbet.
- Projektopgaven må maksimalt fylde 15 normalsider eksklusive bilag.

Er der flere deltagere tilmeldt fra samme virksomhed, kan projektopgaven skrives i en gruppe. I givet fald bliver kravet til opgavens omfang tilpasset gruppens størrelse. Den mundtlige eksamen gennemføres individuelt.

Til den afsluttende eksamen udfordres den enkelte deltager på de ideer og indsatsområder, som anbefales i forretningsplanen.

### **Formål**

- Skabe sammenhæng mellem de formidlede temaer i programmets 4 moduler i forhold til egne ledelsesmæssige udfordringer.
- Afrunde det samlede forløb ved at udarbejde en anvendelsesorienteret forretningsplan, hvor de strategiske muligheder i eget ansvarsområde beskrives ved brug af viden og modeller tilegnet gennem LKVV-programmet.
- Afprøve deltagerens forståelse af de ledelsesopgaver, der generelt er i videnvirksomheder – og som vedkommende specifikt oplever i egen konkret virkelighed.

25.-28. april

### **Eksamen**

Eksamen gennemføres individuelt og mundtligt på baggrund af den afleverede forretningsplan. 40 minutters eksamination og votering pr. deltager.

28. april 2022

### **Eksamensbevis og afslutningsmiddag**

Festlig afrunding af det samlede forløb med overrækkelse af eksamensbeviser og afsluttende middag.