

# **NÅR PROJEKTER LYKKES**

**En håndbog i projektledelse**

**Baseret på erfaringer fra OMU-projekterne**

**Udarbejdet for**

**Amtsrådsforeningen og KTO**

**Af Konsulentfirma HC Ralking**

## **INDHOLDSFORTEGNELSE**

Indledning.....	2
1. Når tillidsrepræsentanten tager initiativet.....	4
2. Flere arbejdspladser, samme proces.....	11
3. Når lederudvikling får konsekvenser.....	19
4. Når projekter skal indpasses i hverdagen.....	26
5. Evaluering giver resultater.....	32
6. Succes når personalepolitik og projekt går hånd i hånd.....	41
7. Når andre lytter.....	48
8. Fra projektidé til evaluering: 10 punktsprogram.....	60
9. Værktøjskasse: Checkliste.....	70

## **INDLEDNING**

Denne håndbog er til dig, som skal i gang med et udviklingsprojekt på din arbejdsplads. Håndbogen skal give dig inspiration til at komme videre og nogle konkrete værktøjer for at lette dit arbejde.

Håndbogen er blevet til på baggrund af projekterfaringer i amterne. I perioden 1993 - 1997 har der været gennemført 85 projekter inden for Omstillings- og Udviklingspuljen (OMU-puljen). Amtsrådsforeningen og KTO har forestået den overordnede styring. Erfaringerne fra en række af disse projekter er beskrevet i denne håndbog. Vi har udvalgt 7 cases fra OMU-projekterne, som på godt og ondt kan fortælle, hvordan de har gennemført deres projekt.

Du kan læse denne håndbog fra ende til anden. Eller du kan læse de kapitler, du finder særligt relevante. Håndbogen består af tre dele: Beskrivelse af syv cases, et sammenfattende kapitel, "10 punktsprogrammet", og en værktøjskasse.

De syv cases.

Hver case har sin særlige historie at fortælle. Casene viser den mangfoldighed, der karakteriserer organisationsprojekter. Måske er du mest interesseret i projektets startfase. I så fald får du hurtigst orientering ved at læse de cases, der særligt belyser dette. Andre cases vil særligt have en historie om gennemførelsesfasen eller om projektafslutningen.

Casene giver ikke anvisninger, men formidler gode råd fra andre. Overvej disse råd, og hvis du har mulighed, så diskuter disse råd med dem, du skal lave projekt sammen med. Alle 7 cases har et budskab. Derfor vil de 7 cases dække mange forskellige situationer. Sikkert også dit projekt.

Et 10-punktsprogram.

Efter casebeskrivelserne finder du et sammenfattende kapitel, der i 10 hovedpunkter leder dig gennem et projektforsløb. Et sådant kapitel kan ikke være dækkende for alt, hvad du kan komme ud for i et projekt, men i de 10 punkter kommer du godt rundt om nogle afgørende succeskriterier.

En værktøjskasse.

Bagerst i bogen finder du en værktøjskasse. Det er en checkliste, der skal

hjælpe dig med at få styr på de typiske overvejelser, man skal gøre sig ved et projekt. Som det vil fremgå af casene, kan projekter forløbe meget forskelligt. Derfor vil checklisten heller ikke være udtømmende. Men den vil være en god praktisk hjælp til at drage nytte af andres erfaringer.

Gå trygt i gang. God fornøjelse.

## **KAPITEL 1**

### **NÅR TILLIDSREPRÆSENTANTEN TAGER INITIATIVET**

Projektet “Kvalitetssikring af beboer- og personaleindflydelse” var færdigudviklet og køreklart, da det blev præsenteret for de potentielle deltagere: Ledere og medarbejdere i Bo-Esbjerg og Bo-Ulvevej, to institutioner for voksne udviklingshæmmede i Ribe Amt.

Initiativtageren til projektet var en konsulent fra Socialpædagogernes Landsforbund (SL). På det tidspunkt havde ingen af medarbejderne hørt om OMU-puljen, men da tillidsrepræsentanterne efter et møde i SL efterfølgende fremlagde idéen i Samarbejdsudvalget (SU), viste der sig at være bred interesse for at tilmelde institutionen. Det skyldtes ikke mindst, at det var institutionen som helhed, projektet drejede sig om.

“Det gode er, at både medarbejdere, ledere og forstander har været med. Og at alle medarbejdere har været involveret. Hvis det kun er medarbejderne, mangler ledelsen, hvis det kun er ledelsen, mangler den fælles forståelse”, siger socialpædagog Kirsten Hviid fra Bo-Esbjerg.

På grund af flytteplaner valgte Bo-Esbjerg at udskyde projektets start med halvandet år. I mellemtiden blev institutionen Bo-Ulvevej inviteret med. Ulvevej er ikke så stor, at man har sit eget samarbejdsudvalg. Beslutninger træffes derfor på personalemødet, hvor forstander Jens Otto Ravnsholt fremlagde projektet. Inden den endelige vedtagelse gav konsulenten fra Socialpædagogernes Landsforbund en introduktion til projektet.

#### **Forløb**

Projektet kørte parallelt på de to institutioner fra september 1995 til februar 1996. Der blev afholdt fælles temadage og seminarer.

Det første seminar blev afholdt som internat på Hovborg Kro. Her deltog syv personer fra Bo-Esbjerg (en forstander, tre afdelingsledere, to tillidsrepræsentanter og en medarbejderrepræsentant) og tre fra Bo-Ulvevej (forstander og to medarbejdere).

Konsulenten fra Socialpædagogernes Landsforbund ledede forløbet og fortalte blandt andet om værktøjer til kvalitetsudvikling og undersøgelse af medarbejdertilfredshed. Deltagerne arbejdede i grupper, hvor de formulerede spørgsmål til undersøgelsen, som konsulenten efterfølgende satte på skemaform. Der var efterfølgende bred enighed om, at seminaret havde været koncentreret og effektivt og, at internatet var en god arbejdsform.

Tre uger senere blev der afholdt en temadag for alle institutionernes medarbejdere - 35 fra Bo-Esbjerg og 14 fra Bo-Ulvevej -, hvor der skulle arbejdes videre med resultaterne fra seminaret. Der blev bl.a. udfyldt spørgeskemaer om medarbejdertilfredshed.

For Bo-Esbjerg forløb dagen uproblematisk, mens personalet på Bo-Ulvevej udviste en vis skepsis over for projektet, ikke mindst i forhold til spørgeskemaerne. "Jeg oplevede det som en skepsis overfor noget nyt", fortæller socialpædagog Hanne Hansen fra Bo-Ulvevej. "Heldigvis havde personalet selv været med til at træffe beslutningerne. Modstanden havde nok været større, hvis ikke alle havde kendt metoden". Socialpædagog Bente Vestergaard, Bo-Ulvevej, supplerer: "Mange var ikke klar over, at temadagen indebar, at vi skulle i gang med at arbejde med os selv".

Bo-Ulvevejs forstander, Jens Otto Ravnholt, havde på det tidspunkt været leder af institutionen i et år med mange omlægninger. Han oplevede en splittelse i personalet, hvor de, der havde størst indflydelse på arbejdspladsen, ikke altid var konstruktive.

"Som deltager i den form for personlige undersøgelser, bør man afklare med sig selv, hvad man vil sætte på spil. Afklare sin egen magt, og hvad man vil afgive", mener han. "Man skal ikke være bange for at gå ind og vælge de medarbejdere, som bærer i den rigtige retning. Samtidig skal man være indstillet på, at man ikke selv har styr på i hvilken retning, det rykker. Hvis man tror, man har fuldstændig styr på det - så tager man fejl".

På temadagen blev det fastlagt, hvad man fremover skulle beskæftige sig med. De to institutioner nåede frem til enslydende overskrifter - men med forskelligt indhold. På Bo-Esbjerg gik de ansatte i gang med at skabe overblik over medarbejdernes dagligdag - arbejdsplanlægning og forberedelse. Man besluttede at give beboerne indflydelse på egen hverdag og mulighed for at træffe valg. Dette skulle ske ved hjælp af særlige kommunikationsværktøjer, da mange af beboerne har ikke noget verbalt sprog.

På Bo-Ulvevej besluttede man sig for at arbejde for mere åbenhed i institutionen. Der havde efter deltagernes opfattelse været for meget snak i krogene. I forhold til beboerne nåede man frem til at definere fem-seks arbejdsemner.

Kort tid efter temadagen afholdtes igen et seminar, hvor der blandt andet blev arbejdet med projektbeskrivelser, kontrolskemaer, medarbejdermotivation og kvalitetsmål. Projektet blev rundet af i februar med et sidste seminar, der formede sig som en evaluering og justering.

### **Erfaringer og redskaber**

Med hensyn til arbejdet med beboerne, var projekt-deltagerne enige om, at det ikke var muligt at drage nogle konklusioner på baggrund af den forholdsvis korte tid til processen. Nogle af beboerne var simpelthen for "tunge" rent indlæringsmæssigt.

Anderledes så det ud på personalesiden. Her var det lettere at få øje på resultater af projektet.

"Arbejdet med check-skemaer har vist sig at være et brugbart redskab", forklarer forstander Birgitte Hansen, Bo-Esbjerg. "De er gode til at gøre det klart, om et problem har ydre forudsætninger, eller om det er vores egen skyld"

Socialpædagog Karen Hviid, Bo-Esbjerg: "Vi fået forbedret mange af de ting, vi i forvejen arbejdede med. For eksempel er vores møder blevet mere effektive. Før i tiden kunne vi have alenlange diskussioner om vagtplaner. Nu klares planen på et par timer".

Kort før projektets afslutning holdt Bo-Ulvevej en form for evaluering på det månedlige personalemøde. Her oplevede man pludselig en helt anderledes god stemning i huset.

"Vi tog fat i ændring af organisationskulturen", forklarer forstander Jens Otto Ravnholt. "Det lykkedes ikke helt at bruge metoden med checkskemaer til daglig konstruktiv kritik, da det er svært at stille folk til ansvar for noget, der bliver sagt i krogene. Men processen har hjulpet alligevel, fordi det er blevet en vane at sige tingene til hinanden i stedet for til andre. Vi har besluttet os for at gå fra den daglige konstruktive kritik i

checkskemaerne til kompetence-beskrivelse af den enkelte medarbejder - et projekt, der er fortsat lige siden”.

## **Styring**

Konsulenten fra Socialpædagogernes Landsforbund styrede økonomien, ligesom han tog initiativ til dannelse af styregruppen for projektet. Udover konsulenten bestod styregruppen af Birgitte Hansen og Karen Hviid fra Bo-Esbjerg, Jens Otto Ravnholt og Flemming Hansen fra Bo-Ulvevej og en pædagogisk konsulent fra Ribe Amt.

Igennem hele forløbet afholdt styregruppen kun to møder, hvilket afspejler at den reelle ledelse af projektet lå hos deltagerne. Som Bente Hansen udtrykker det: “Det var godt med en kursusansvarlig og en, der styrede økonomien. Det gjorde konsulenten suverænt. På indholdsdelen var det os, der ejede projektet.”



## **HVAD VI LÆRTE AF PROJEKTET - GODE RÅD TIL ANDRE:**

### **Gode råd før projektets start:**

- 1) Man skal sikre sig en dygtig konsulent, som kan holde fast i den røde tråd, når man er ved at løbe lidt af sporet.
- 2) Det er vigtigt, at både ledelse og medarbejdere er repræsenteret og har indflydelse.
- 3) Det er vigtigt, at det er konkrete problemstillinger, man tager fat på. At man opstiller kvalitetsmål, man kan nå. Begreberne kan let blive så luftige, at de ikke dner til noget.
- 4) Forsøg at lave projektet, så alle kan se formålet, og alle kan være med. Få idéen solgt.
- 5) En fast deadline er med til at få tingene gennemført.

### **Gode råd under projektet:**

- 1) Skab interesse for, at der skal ske noget. Skab et ønske om forandring.
- 2) Start med en temadag for hele personalet for at sikre en fælles forståelse.

**Der skal være en tovholder og indpisker, ellers løber processen én af hænde.**

- 3) Husk at afsætte tid til løbende at informere kollegerne.

### **Gode råd efter projektet:**

- 1) Det er vigtigt med en ordentlig intern evaluering, både afdelingsvis og fælles, så man får lavet en afslutning på projektet.

- 2) Et projekt kan være med til at definere en ny rolle for fagforening - en rolle der ikke kun beskæftiger sig med løn- og ansættelsesforhold, men også med arbejdet.

### **Projektbeskrivelse**

- 1) **Projekttitlel:**  
Kvalitetssikring af beboer- og personaleindflydelse.  
Gennemført i perioden september 1995 - februar 1996.
- 2) **Formål:**
  1. analysere, afgrænse og opstille mål for de områder det vil være relevant at kvalitetsudvikle, samt beskrive forholdet mellem beboernes og medarbejdernes mulighed for selvbestemmelse og dermed indflydelse på egen situation.
  2. udvikle metoder til at skabe større tilfredshed blandt såvel beboere som personale med hensyn til at øve indflydelse på de daglige beslutninger i institutionens hverdag.
  3. uddanne et antal medarbejdere ved institutionerne i anvendelse af de mest udbredte teorier og metoder i sammenhæng med kvalitetsstyring.
- 3) **Deltagere:**  
Ca. 50 medarbejdere og 2 ledere.
- 4) **OMU-bevilling:**  
76.000 kr.
- 5) **Idé og tilblivelse:**  
Idé og inspiration fra Socialpædagogernes Landsforbund.
- 6) **Beslutningsprocessen:**  
Besluttet internt via SU og personalemøde.
- 7) **Aktiviteter:**  
Måling af personaletilfredshed, temadage, seminarer, arbejde med beboerindflydelse.
- 8) **Styring:**  
Styregruppe. De to institutioner har dog i praksis selv styret hver sin del.

- 9)            **Evaluering:**  
De to institutioner har evalueret internt. Der foreligger ingen rapport.
- 10)           **Effekt og spredning:**  
Projektet har haft stor betydning for personaleindflydelsen. Beboerdelen vil kræve meget mere tid. I forbindelse med OMU-projektet har der ikke været kontakt til andre institutioner eller lignende.
- 11)           **Kontaktperson:**  
Forstander Birgitte Hansen,  
Boinstitutionen Esbjerg, tlf. 7545-4300
- Forstander Jens O. Ravnholt,  
Boinstitutionen Ulvevej, tlf. 7545-1656

## **KAPITEL 2**

### **FLERE ARBEJDSPLADSER, SAMME PROCES**

Målet med OMU projektet i Storstrøms Amt var - kort fortalt - bedre samarbejde på arbejdspladsen og øget trivsel for den enkelte medarbejder. Gennem en personlig test, seminarer og gruppearbejde skulle deltagerne arbejde med forskellige metoder til at forbedre kommunikationen på arbejdspladsen og dermed det psykiske arbejdsmiljø. Til projektet blev udvalgt tre meget forskellige arbejdspladser. Idéen var, at man på den måde forhåbentlig ville indhøste en række erfaringer, som senere kunne anvendes bredt i organisationen.

Projektets indhold blev udarbejdet af Efteruddannelsesudvalget i Storstrøms Amt - i daglig tale Udviklingsgruppen - i samarbejde med et eksternt konsulentfirma. Udviklingsgruppen er sammensat af både ledelses- og medarbejderrepræsentanter fra - fem fra hver side af bordet. Beslutninger taget i Udviklingsgruppen har derfor vægt og kan forventes af få bred opbakning på de berørte arbejdspladser.

#### **De tre arbejdspladser**

**Dialyseafdelingen på Centralsygehuset i Nykøbing Falster (Dialysen).** Afdelingen, som fysisk var isoleret fra resten af sygehuset, oplevede en forholdsvis stor dødelighed blandt patienterne. Dertil var medarbejderstaben meget tæt på hinanden i hverdagen. De var med egne ord nærmest var ved at falde over slanger, patienter og hinanden.

Med udgangspunkt i disse forhold havde de ansatte gennem længere tid diskuteret, hvordan de kunne få et bedre arbejdsmiljø.

Rent fagligt bestod gruppen af medarbejdere med en relativ ens faglig kompetence og uddannelsesmæssig baggrund som sygeplejersker.

Leder af Dialysen, afdelingssygeplejerske Telse Brix:

“Vi havde diskussionen om det psykiske arbejdsmiljø oppe i vores sikkerhedsorganisation, hvorefter vi indsendte en ansøgning om støtte til et weekendforløb. Initiativet kom altså nedefra. Vi havde selv bedt om det.

Vores udgangspunkt var: Hvordan kan vi hjælpe hinanden - hvordan kan vi få det bedre?

### **Den Grønne Organisation (DGO) i Vejdistrikt Nord.**

DGO var en nylig sammensat gruppe som følge af en organisationsændring. Medarbejderne havde deres daglige arbejdspladser spredt ud over hele vejdistriktet, og så således ikke meget til hinanden i det daglige. Personalegruppen bestod fortrinsvis af ufaglærte arbejdere.

Initiativet til DGO's deltagelse i projektet kom fra områdets fællestillidsrepræsentant. Gösta Bäckström Nielsen, distriktsingeniør ved Vejdistrikt Nord: "Vi var i den situation, at sygehusområdernes grønne områder skulle smeltes sammen med vores. Da vi fik forelagt projektet, tog jeg en drøftelse med lederne, hvorefter jeg udpegede en medarbejderrepræsentant til at deltage i et planlægningsmøde med amtet".

### **Voksen Uddannelsescenter Øst (VUC-Øst) i Fakse.**

Et fællestræk blandt medarbejderne var en længerevarende uddannelse. Ellers var gruppen karakteriseret ved forskelligartede ansættelsesvilkår og en daglig arbejdsdag, hvor de var meget opsplittede. Initiativet til deltagelse i projektet kom fra forvaltningen.

Forstander for VUC Øst, Knud Erik Hansen: "Vi blev kontaktet af forvaltningen på grund af størrelsen af vores organisation. Jeg går derefter tilbage til medarbejderne. Vi holder dels et lærermøde og dels et møde med det teknisk-administrative personale. Vi havde talt om, at vi skulle gøre noget. En valgt medarbejder var derefter til møde med amtet".

### **Projektets vedtagelse**

Alle tre arbejdspladser sender repræsentanter for ledere og medarbejdere til et møde i Udviklingsgruppen den 2. november 1994. Her vedtager man, at give grønt lys for projektet samtidig med, at man udarbejder et budget, hvor fordelingsnøglen er baseret på antal medarbejdere i de tre områder.

## **INDHOLD**

Projektet blev gennemført på alle tre arbejdspladser i løbet af 1995, forskudt i forhold til hinanden og med et forløb i hver afdeling på et halvt år.

### **Aktiviteter:**

Aktiviteterne på de enkelte arbejdspladser har omfattet følgende:

- 1) En analysefase, hvor der er blevet gennemført en trivselsanalyse.
- 2) En gennemførelsesfase. Denne omfatter en individuel del, hvor samtlige deltagere blev testet, fik en personprofil og individuel feed-back fra konsulenten. Derefter fulgte et seminar over 1 1/2 dag om "Kommunikation - samspil og trivsel i jobbet". Herefter blev der nedsat arbejdsgrupper, som var ansvarlige for at viderebearbejde seminarets resultater.
- 3) Evalueringsfasen blev gennemført ca. 3 måneder efter fase 2. Her blev trivselsanalysen gentaget for at måle mulig fremgang.

### **FORLØB**

Som det fremgår, var de tre arbejdspladser i projektet meget forskellige. Det gælder både, hvad angår arbejdsopgaver, medarbejdernes baggrund og kompetence og måden at samarbejde på i det daglige.

Lige så forskellig var modtagelsen af projektet blandt de deltagende medarbejdere. Nogle var positive fra starten, andre var skeptiske, men lod sig overbevise, mens andre igen vedblev at være forbeholdne forløbet igennem.

Holdninger, der også har smittet af på det udbytte, arbejdspladserne har fået af projektet.

### **Den grønne organisation**

Distriktsingeniør Gösta Bäckström Nielsen, DGO, måtte i starten bruge en del kræfter på at få "solgt" projektet til de ansatte. Den Grønne Organisation er en typisk mandearbejdsplads, hvor alene projektets titel "Det psykiske arbejdsmiljø" fik folk til at reagere negativt. At den eksterne konsulent samtidig var en kvinde, gjorde ikke sagen bedre.

Det indledende informationsmøde fik dog ændret kraftigt på holdningerne. Deltagerne tog positivt imod idéerne, og under det efterfølgende seminar deltog alle aktivt og engageret i diskussionerne.

“Medarbejderne i DGO har ikke meget nærkontakt i hverdagen”, fortæller Gösta Bäckström Nielsen. “Derfor var det en god oplevelse for dem at få tid til at tale sammen. Og at opleve, at der var nogle som interesserede sig for dem som personer”.

Gunner Hansen, kontormedarbejder i DGO supplerer: “Vi er ikke vant til den store kommunikation, som andre måske er. Men netop på det område har vi lært meget af projektet. I dag snakker vi bedre sammen, og som noget nyt har vi fået indført små arbejdsgrupper, der skal komme med forslag til forbedringer af samarbejdet. Det skaber involvering.”

Projektet har i det hele taget medført en del nye tiltag for at forbedre kommunikationen blandt medarbejderne hos DGO:

- Udarbejdelse af udførlige job- og funktionsbeskrivelser.
- Liste med “gyldne regler” for samarbejde.
- De ansatte prøver at vedligeholde informationsniveauet ved jævnlig møder.
- Udarbejdelse af aktivitetskalender til alle medarbejdere.
- Udgivelse af nyhedsbrev otte gange årligt.

Resten af Vejdistrikt Nord har siden gennemført samme forløb i samarbejde med det eksterne konsulentfirma.

### **Dialysen**

“Hos Dialysen var motivationen stor lige fra projektets start,” fortæller Telse Brix, afdelingssygeplejerske og leder af Dialysen.

“Informationsmødet var i top”, fortsætter hun. “Det var godt, at vi kunne stille spørgsmål til den personlige test, om hvad den skulle bruges til. Konsulenten talte vores sprog, og var dygtig til at forstå vores vilkår. Hun forstod, hvorfor vi fungerer, som vi gør og var meget god til at anskueliggøre, hvorfor vores arbejdsmiljø var, som det var.

På seminaret fik vi opstillet en grovskitse til nogle spilleregler, som nu indgår ved nyansættelser. Vores afdeling er karakteriseret ved en lang oplæring, men vi har nu nogle værktøjer, vi kan bruge. Vi har ikke fundet de vises sten, men vi er blevet bedre. Vores samarbejde er også blevet bedre, blandt andet på grund af den personlige test, som er et meget stærkt værktøj.”

På baggrund af de indhøstede erfaringer er Dialysegruppen nu gået i gang med et nyt seminar kaldet Fremtidsvindue: "Dialysebutikken". Her er fem nye medarbejdere med, som får tilbudt den personlige test.

## VUC

På VUC var der problemer med motivationen igennem hele forløbet. Deltagerne har været skeptiske overfor konsulentens forudsætninger og måde at håndtere de personlige samtaler på. Noget har man dog fået ud af projektet.

Forstander for VUC Øst, Knud Erik Hansen fortæller: "Det var godt med interview med hver enkelt medarbejder. Men det skulle have været vægtet højere. Projektet har betydet, at vi har fået større forståelse for hinandens færdigheder - og dermed større tolerance. Dertil er vi blevet mere bevidste om at få gjort noget ved det sociale samvær.

Men det er et stort spørgsmål, om vi er blevet bedre til at bruge hinanden i forbindelse med undervisningen. Det kniber stadig med åbenheden. Hvis vi fik muligheden for endnu et projekt, skulle konceptet ikke være så bundet. Personalegruppen skulle selv have indflydelse på udformningen."

## ***HVAD VI LÆRTE AF PROJEKTET - GODE RÅD TIL ANDRE:***

### **Gode råd før projektstart:**

- 1) Meld ens ud. Det er væsentligt, at personalet får den samme information på samme tid. Derved undgår man rygtedannelser og sladder i krogene.
- 2) God og bred information undervejs er vigtig.
- 3) Brug internettet som arbejdsform. Det er vigtigt at komme væk fra arbejdspladsen, og giver langt bedre muligheder for at blive færdig og få rundet af.
- 4) Det er vigtigt med medarbejderengagement. Tingene må ikke bliver trukket ned over hovedet på folk. Alfa og omega er accept - projektet fungerer bedst hvis det kan det gro nedefra og opefter.



- 5) Sørg for, at medarbejderne kan relatere projektets indhold til dagligdagen, ellers bliver det ikke forankret.
- 6) Kontakt flere forskellige konsulenter og kig grundigt på deres kvalifikationer.
- 7) Projektet har brug for en tovholder, som holder processen i gang.
- 8) Vær sikker på at have ressourcer til at følge op.
- 9) Vær ikke bange for at gøre projektet teoretisk på det plan, vores har været. Der er flere ressourcer i folk, end man tror.
- 10) Vægt det sociale samvær højt. Det er det der gør, at man kommer til at kende hinanden.

### **Projektbeskrivelse**

- 1) **Projekttitel:**  
Kommunikationens indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø.  
Gennemført i perioden november 1994 - december 1995
- 2) **Formål:**  
At få belyst:
  - kommunikationens indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø
  - metoder og handlingsplan for gennemførelse af kommunikationsprocesser, der kan medføre bedre psykisk arbejdsmiljø
  - evaluering af metoden og dens forudsætninger for at kunne gennemføres succesrigt andre steder i amtet.
- 3) **Deltagere:**  
Den Grønne Organisation i Vejdistrikt Nord.  
Dialyseafdelingen på Centralsygehuset i Nykøbing F.  
Voksen Uddannelsescenter Øst i Fakse.  
Alle medarbejdere i de berørte arbejdsområder, dvs. omkring 75 personer, deltog.
- 4) **OMU-bevilling:**  
270.000 kr.

- 5) **Idé og tilblivelse:**  
Idéen er opstået ved, at forvaltningen efterlyste projektforslag til OMU, amtets egen 2 millioner kroners udviklingspulje og andre puljemidler. Amtets koordinationsudvalg har nedsat et Efteruddannelsesudvalg (i det daglige benævnt Udviklingsgruppen), bestående af 5 forvaltningschefer og 5 organisationsrepræsentanter. Efteruddannelsesudvalget forvalter OMU-midlerne og amtets egen udviklingspulje. Konceptet er bygget op i en dialog mellem Udviklingsgruppen og det eksterne konsulentfirma. Derefter er det præsenteret for de 3 arbejdspladser.
- 6) **Beslutningsprocessen:**  
Amtet havde ca. 80 ansøgninger til sin egen udviklingspulje. Da mange af disse projekter drejede sig om det psykiske arbejdsmiljø, besluttede man sig for at starte et pilotprojekt på området.
- 7) **Aktiviteter:**  
1) En analysefase, hvor der er blevet gennemført en trivselsanalyse.  
2) En gennemførelsesfase.  
3) Evalueringsfasen blev gennemført ca. 3 måneder efter fase 2. Her blev trivselsanalysen gentaget for at måle mulig fremgang.
- 8) **Styring:**  
Projektets overordnede styregruppe bestod af kontaktpersoner fra hvert af de 3 områder.  
For hvert enkelt delprojekt var desuden nedsat en projektgruppe med repræsentanter fra det berørte arbejdsområde (ledere og medarbejdere) samt en repræsentant fra den overordnede styregruppe.
- 9) **Evaluering:**  
Der er udarbejdet en samlet evalueringsrapport for de 3 delprojekter.
- 10) **Effekt og spredning:**  
De 3 arbejdspladser rapporterer om større engagement og arbejdsglæde efter projektet.  
VUC og Den Grønne Organisation har for egne midler fortsat projektet. Dialyseafdelingen har planer om det samme.

- 11)           **Kontaktperson:**  
                  **Personalechef Jørgen Spøer,**  
                  **Storstrøms Amt, tlf. 5482-3000 + 2200**

## **KAPITEL 3**

### **NÅR LEDERUDVIKLING FÅR KONSEKVENSER**

Projektet “Mellemliderudvikling - teamudvikling” er et eksempel på et kursus, der for alvor fik sat en proces i gang hos deltagerne.

I løbet af et seminar på 3 dage blev det blotlagt for enhver, hvilke konflikter og problemer der lå gemt i de respektive ledergrupper. Nogle kunne bruge det konstruktivt, som en hjælp i det daglige arbejde, mens andre først og fremmest oplevede en frustration over synliggørelsen af problemernes omfang. Alle fik dog noget med hjem at arbejde videre på. En udvikling var sat i gang..

### **BAGGRUND**

Idéen til udviklingsprojektet for ledere og mellemledere kom ovenfra i systemet - fra forvaltningens Uddannelsesgruppe og Uddannelsesudvalg. Projektet blev tilbudt samtlige fem socialpsykiatriske institutioner i amtet, hvoraf fire tilmeldte sig.

I følgende gennemgang af projektet har vi for overskuelighedens skyld valgt at fokusere på to af de deltagende institutioner: Klintegården og Lindevang. Hver for sig repræsenterer de en række markante og meget forskellige erfaringer.

### **Beslutningstagerne:**

Projektet er kommet i stand på initiativ fra Uddannelsesgruppen i samarbejde med den daglige sikkerhedsleder for socialforvaltningens institutioner. Uddannelsesgruppen er medarbejdere fra socialforvaltningen, som arbejder med uddannelse, udvikling mv. på socialforvaltningens institutioner. Denne gruppe søger penge til projektet.

I 1994 blev pengene bevilget til et udviklingsprojekt for mellemledere, men da fokus siden hen flyttes til også at inddrage ledergruppen, valgte man også at inddrage et eksternt konsulentfirma i planlægningen. Bevillingen skulle bruges inden udgangen af 1995, hvilket lagde et vist pres på beslutningsprocessen. Projektets aktiviteter blev besluttet af uddannelsesudvalget i september 1995 og gennemført med kort varsel. Uddannelsesudvalget består af repræsentanter fra de fem socialpsykiatriske institutioner og repræsentanter fra forvaltningen, heri også en fra den førnævnte uddannelsesgruppe.

### **Tilmelding trods modstand**

Beslutningen om at projektet også skulle omfatte lederne, vakte ikke udelt begejstring på de berørte institutioner.

Birgitte Andersen, viceformand for Klintegården og medlem af Uddannelsesudvalget:

“Uddannelsesudvalget er egentlig et indgreb i ledelsesretten, fordi man pålægger ledere et kursus, besluttet af medarbejdere på andre institutioner. Hvis jeg havde været negativ, var ingen taget af sted herfra”.

Kirsten Serber, ergoterapeut, Lindevangen:

“Jeg er medlem af Uddannelsesudvalget som medarbejderrepræsentant. Det vil sige, jeg kom og fortalte min leder, at hun skulle på kursus. Hun tog af sted under protest! “

### **Forløbet**

Udviklingskurset var tilrettelagt som et tre dages seminar på LO-skolen under ledelse af de eksterne konsulenter. Derefter var afsat en halv dag til opfølgning i institutionerne.

Forløbet koncentrerede sig om fire områder:

- 1) **Afklaring.** Kerneydelserne på den enkelte institution. Lederteamets hensigter, visioner og ambitioner. Hvilke metoder vil man anvende for nå sine mål?
- 2) **Status.** Hvor langt er man kommet i forhold til målet?
- 3) **Handling og orientering.** Hvilke handlemuligheder har man til at komme videre.
- 4) **Idébank.** På hvilke områder kan institutionerne indbyrdes yde supervision og udveksle erfaringer.

## **Reaktioner**

Seminaret gik tæt på de enkelte ledergrupper og den enkelte person for at få styrke og svagheder frem til overfladen. Blandt andet gennem nogle tænkte ledelsessituationer, hvor konsulenterne testede deltagerens lederstil og effektivitet.

Allerede under testen af lederstil blev det klar at Klintegården havde problemer. "Vi gik helt i sort og kom ud med en negative score", fortæller viceforstander Birgitte Andersen.

Da Klintegårdens ledelsesgruppe efterfølgende skulle gennemspille en ledelsessituation "eksploderede ballonen", som Birgitte Andersen udtrykker det.

"Vi skulle illudere et ledermøde, og det var åbenlyst, at processen ikke fungerede. Der var vidt forskellige holdninger til, hvad man skulle drøfte på mødet. Vi fik ikke talt ordentligt sammen, og de personer, der står med ansvaret for det daglige arbejde, havde ingen indflydelse. Når vi skulle fremlægge kom tavsheden, - der var ikke noget at fremlægge. Resultatet blev, at jeg trak mig tilbage. Det var enormt hårdt".

Klintegårdens problemer var så åbenlyse, at de fik indflydelse på resten af deltagerne. Men det blev på en positiv måde, skulle det vise sig. "Det var tydeligt, hvad der foregik i Klintegårdens gruppe. Og på den måde gav kurset stødet til, at vi andre fik nogle ting lavet om", fortæller økonoma Inger Bonnevie fra Lindevang. "Klintegården sad hele tiden i baghovedet, og det har betydet meget for vores ledergruppe. Nu mødes vi 1-2 gange om året for at tale om de emner, der trænger sig på".

Kirsten Serber fra Lindevangen tilføjer: "Det er blevet struktureret, hvad handlekanalerne er. Det har været savnet tidligere, hvor man for eksempel kunne gå uden om afdelingslederen og direkte til forstanderen. Men konsekvensen har været, at nogle medarbejdere er rejst, fordi de ikke kunne lide den nye stil. Alt i alt er ledergruppen blevet mere struktureret. Med fælles holdning og fælles mål. Vores ledere kom tilbage og troede på, at de var gode. Det troede de ikke, da de tog af sted. Det har givet en glæde ved at være sammen på arbejdspladsen".

## **Resultater på længere sigt**

For Klintegården har projektet medført store ændringer i 1996. Ledelsen er blevet omstruktureret, og institutionen har selv iværksat yderligere

lederkurser i samarbejde med det eksterne konsulentfirma. Det er en proces, der har kostet mange penge. Samtidig har man skrevet en bog, som beskriver grundlaget for Klintegården og stedets fremtidige virksomhed.

Blandt mellemlederne på institutionen er der enighed om, at der er sat en udvikling i gang, som har haft nogle omkostninger. Men set i et bredere perspektiv er udviklingen positiv. Blandt andet er samhørigheden på institutionen blevet større, selvom det har været - og stadig er - et sejt træk.

Også på Lindevang har man fået en række synlige resultater ud af projektet.

“Vi har fået supervision til at få struktureret vores ledermøder. Dertil har vi bearbejdet forstanderen til også at få ansat en viceforstander på stedet”, fortæller Inger Bonnevie fra Lindevang. “Vi er blevet mere trygge i ledergruppen. Det har hjulpet utroligt, at vi har fået en fast struktur på vores ledermøder. Forstanderen er blevet “vendt” og har fået tillid til ledergruppen. I dag kan tingene fungere, uden at hun er tilstede”.

## **HVAD VI LÆRTE AF PROJEKTET - GODE RÅD TIL ANDRE:**

### **Gode råd:**

- 1) Vær modige. Men vær også klar over, hvad der sker, hvis I ikke går linen ud. Der er nogle konsekvenser af en sådan proces, og de er ikke alle sammen lige positive.
- 2) Hvis man går ind i et sådant forløb, skal baglandet være i orden. Være indstillet på, at det er dén proces, der er i fokus. For at få tid til det, må man prioritere.
- 3) Man skal have sine visioner klart for sig, hvis der skal ændres noget.
- 4) Det er godt med tovholdere udefra, som bedre kan se objektivt på forløbet.
- 5) Man skal være indstillet på team-ånd, den kollektive tænkning.
- 6) Ved temadage er det vigtigt, at man kommer væk fra dagligdagen. Derfor er internatet godt.
- 7) Giv processen tid.
- 8) Aftal opsamlingsdage, hvor I tager tingene op igen.
- 9) Amtsforvaltningen skal tages i ed med hensyn til budgettet. Der kan vise sig behov for efterfølgende indsats, og det skaber store frustrationer, når det går ud over eget budget. Lederudvikling klares ikke kun på tre dage.

### **Projektbeskrivelse**

- 1) Projekttitle:  
Mellemliderudvikling - teamudvikling.  
Gennemført i perioden november - december 1995.  
Opfølgning 1996.



- 2) **Formål:**  
At sætte en proces i gang, der på den ene side gennem uddannelse og netværksdannelse kvalificerer mellemløderens rolleopfattelse, herunder varetægelse af opgaver i forhold til medarbejderne ( faglig supervision, MUS-samtaler, uddannelsesplanlægning, idéudvikling osv.) og udvikler medarbejderne til nye opgaver i fællesskab med andre kolleger (team-udvikling), således at medarbejderne oplever større engagement og arbejdsglæde.
- 3) **Deltagere:**  
24 mellemlødere/stedfortrædere og 4 ledere fra 4 psykiatriske institutioner. Desuden deltog 2 konsulenter fra forvaltningen.
- 4) **OMU-bevilling:**  
150.000 kr.
- 5) **Idé og tilblivelse:**  
Projektet er udformet af forvaltningens uddannelseskonsulenter og den daglige sikkerhedsleder.
- 6) **Beslutningsprocessen:**  
Godkendt i ledelsesgruppen.
- 7) **Aktiviteter:**  
2 1/2 dages seminar for 30 deltagere efterfulgt af 1/2 dags opfølgning på hver af de 4 deltagende institutioner.
- 8) **Styring:**  
Projektet er styret af institutionernes uddannelsesgruppe suppleret med konsulenter fra Socialforvaltningen.

- 9)           **Evaluering:**  
Der foreligger en evalueringsrapport.
  
- 10)          **Effekt og spredning:**  
Efter OMU-forløbet har 2 af institutionerne for egne midler fortsat med et lederudviklingsforløb, der vurderes som meget positivt for arbejdsklimaet.
  
- 11)          **Kontaktperson:**  
Uddannelseskonsulent Jytte Frederiksen,  
Frederiksborg Amt, tlf. 4226-6600

## **KAPITEL 4**

### **NÅR PROJEKTER SKAL INDPASSES I HVERDAGEN**

#### **Afsæt i virkeligheden**

Projektet tog udgangspunkt i en konkret sag: Gynækologisk-obstetrisk afdeling på Herlev Amtssygehus havde lagt sine arbejdsprocedurer om. Fra sygehusets side var man derfor interesseret i at få opklaret, hvordan omlægningen fungerede i forhold til patienter og medarbejdere. Hvad betød det for effektiviteten, arbejdsglæden og patienternes tilfredshed? Og ikke mindst: Kunne dette måles? Eller som overlæge Jørgen Falck Larsen udtrykker det: “Det var vigtigt for os, at omlægningen ikke samtidig medførte en forringelse af behandlings-kvaliteten”.

#### **Ønskes: God tid og præcis information**

Vurderet over en bred kam må projektet med måling og udvikling af behandlingskvaliteten på Herlev Amtssygehus betragtes som vellykket. De fleste af deltagere arbejdede godt og engageret og følte selv, at de fik noget ud af deres indsats. Mange af de mål, man satte sig, er blevet opfyldt. Sygehuset og dets medarbejdere har fået nogle redskaber, de fremover kan bruge i det daglige.

Men spørger man de involverede, kunne det gode resultat sandsynligvis være blevet endnu bedre. Hvis blot oplæggene til projekt og arbejdsgrupperne havde været mere præcise. Og hvis både planlæggere og deltagere havde haft mere tid til at udføre deres arbejde - både i startfasen og i de efterfølgende arbejdsgrupper.

Administrerende overlæge Jørgen Falck Larsen fortæller om oplægget til projektet: “Der manglede noget skriftligt materiale om OMU, som fortalte, hvad rammerne for projektet var. Hvis der eksisterer noget godt informationsmateriale, har vi ikke set det. Dertil havde vi meget korte tidsfrister til at komme i gang.”

“Tidsperioden fra udmelding til en idé skal tage form, - den var for kort. Der skal være tid til at tænke sig om”, supplerer afdelingssygeplejerske Inge Rose.

## **Også tidspres i arbejdsgrupper**

Efter det indledende fælles-seminar blev der nedsat fire arbejdsgrupper, som på egen hånd skulle arbejde videre med emnerne: Udnyttelse af ressourcer, faglig og servicemæssig kvalitet, en undersøgelse af patienternes tilfredshed og af tilfredshed blandt medarbejderne.

Igen viste tidsplanen og kvaliteten af flere af oplæggene at give problemer. En stor del af arbejdet i grupperne skulle foregå i deltagerens fritid, for at afdelingen kunne opretholde dets normale serviceniveau. Arbejdsgrupperne var typisk på 5 - 6 personer, hvilket gav problemer med at finde tidspunkter, hvor alle kunne mødes samtidigt.

Mange møder blev derfor henlagt til om aftenen, hvad ingen af deltagerne betragter som en god løsning. Medarbejderne er enige om, at det ideelle vil være, at afdelingen kan holde fri en hel dag og få tingene gennemdrøftet. Men i det aktuelle projekt var det ikke muligt at frikøbe de ansatte.

Som afdelingslæge Øjvind Lidegaard udtrykker det:

“Den lære, vi kan drage, er, at hvis ikke man bevidst melder ud, at man vil afse ressourcer, så kører det fast.”

Oplæggene og forberedelsen til arbejdsgrupperne får dog også kritik med på vejen. For eksempel siger overlæge Gert Lykkesfeldt, som var leder af arbejdsgruppen om medarbejdertilfredshed. “Startfasen med konsulentfirmaet gav indtryk af, at det var en større sag. Formål og afgrænsning skal være mere krystalklar, og dertil skal ledelsen være parat til at tage konsekvenserne af det, man når frem til i arbejdsgruppen. Ingen af os har taget konsekvenserne. Ingen af os har været vant til at håndtere dette. Vores projekt blev for stort og måtte beskæres.

Resultaterne af vores undersøgelse er ikke kommet frem i projektet. De er simpelthen ikke blevet brugt. Man skal være helt klar over, hvad man vil, og hvad man vil bruge det til - ellers skal man ikke lave medarbejderundersøgelser. Det er for følsomt.”

## **Gode oplevelser og nyttige resultater**

Som nævnt i indledningen har erfaringerne med projektet været overvejende positive. I flere af grupperne gik arbejdet rigtig godt, ikke mindst takket være en høj grad af motivation blandt deltagerne.

Afdelingssygeplejerske Janne Sommerset, som var med i arbejdsgruppen om patienttilfredshed, fortæller: “Vores arbejdsgruppe har fungeret godt, selvom det var svært at finde tid i dagligdagen. Vi har måttet bruge vores fritid på arbejdet både hver for sig og i grupperne. Men vi var meget motiverede. Og så viste det sig, at alle andre også blev involveret.

Det har været lærerigt for os med tværfagligt samarbejde. Det var utroligt positivt. Til den her type projekt skal folk være motiverede på forhånd. Der skal være nogle meget klare rammer - formål, ressourcer mv. Vil man have fat i en hel gruppe, - også de, som ikke er vant til projekter, - så skal rammerne være tydelige, så man kan se, hvad det går ud på.”

Overlæge Jørgen Falck Larsen har efter projektet konstateret, at mange af erfaringerne fra forløbet har været nogle andre end forventet. Han er dog ikke i tvivl om, at projektet har været meget brugbart. “Men der skal være nogle længere tidsforløb, - det tager tid at motivere og planlægge. Og der skal være mulighed for personalemessigt frikøb,” konkluderer han.

Afdelingslæge Øjvind Lidegaard supplerer: “Selve erfaringerne med kvalitetsmåling har været nyttige nok, - det kan bruges af andre klinikker.”

### **Styring og koordinering**

Arbejdsgrupperne har kørt meget forskelligt, men med stor selvstændighed. Projektet havde en styregruppe nedsat af Hovedsamarbejdsudvalget (HSU). Styregruppen og som bestod af personer fra HSU og afdelingen. Styregruppens rolle var mest af formel karakter, såsom at påse overholdelse af tidsfrister, brug af penge mv. Derimod gik styregruppen ikke ind og koordinerede aktiviteterne.

Det er Jørgen Falck Larsens opfattelse, at styregruppen ikke skal have nogen anden rolle med den sammensætning. “Hvis vi skal have en styregruppe i “aktiv forstand”, så skal det kun være folk fra afdelingen. HSU’s rolle skal så være at sikre, at midler bruges efter hensigten”, mener han.

Netop en mere koordinerende indsats havde arbejdsgruppen om Medarbejdertilfredshed gerne set. Der var problemer med at afgrænse gruppens arbejdsopgaver og kompetence, det man kalder kommissoriet. "Vi skulle have haft et mere tydeligt kommissorium og en styregruppe, som kunne have styret det. Næste gang skal der planlægges og informeres bedre. Det vil skabe mere motivation", forklarer sygeplejerske Anette Lundegaard.

### ***HVAD VI LÆRTE AF PROJEKTET - GODE RÅD TIL ANDRE:***

#### **Før projektstart:**

- 1) Det er vigtigt med et klart formål.
- 2) Det er vigtigt at afgrænse opgaven.

#### **Under projektet:**

- 1) Det er godt at være ambitiøs, - men det er også en grøft! Målene skal være realistiske. Det vigtigt ikke at slå for stort et brød op.
- 2) Vigtigt at have regelmæssige follow-up-møder.
- 3) Der skal være nogen til at "køre den røde tråd igennem".
- 4) Vigtigt, at hele personalet er godt informeret og, at der sker en løbende udmelding.
- 5) Succes afhænger i høj grad af deltagernes motivation. Vores emne var oppe i tiden og var spændende. Det er vigtigt med emner, der kan begejstre.
- 6) Projektet skal indgå som en del af det daglige arbejde. Det skal være en del af virkeligheden.
- 7) Det er vigtigt med en reel og realistisk tidshorisont.

## Projektbeskrivelse

- 1) Projekttitel:  
Kvalitetsudvikling/sikring i forbindelse med mål- og rammestyring.  
Gennemført i perioden: Januar 1995 - november 1995.
  
- 2) Formål:  
Evaluering af effektivitet, patienttilfredshed og arbejdsklima efter omlægning af behandlingsformer på gynækologisk-obstetrisk afdeling ved:
  - a) at måle den opnåede effektivitetsforøgelse ved omlægning af visse principper for behandling af gynækologiske patienter,
  - b) at vurdere, om det faglige resultat ved de ændrede behandlingsprincipper fastholdes (evt. forbedres),
  - c) at udarbejde mål og metoder for en fremtidig løbende kvalitetsudvikling.
  
- 3) Deltagere:  
Ca. 35 medarbejdere og 12 ledere.
  
- 4) OMU-bevilling:  
100.000 kr.
  
- 5) Idé og tilblivelse:  
Projektet er udformet og vedtaget i lokalsamarbejdsudvalget.
  
- 6) Beslutningsprocessen:  
Foregik i lokalsamarbejdsudvalget.
  
- 7) Aktiviteter:  
Det eksterne konsulentfirma holdt et indledningsseminar. Derefter blev der formuleret 5 delprojekter. Omkring de 4 delprojekt blev der nedsat arbejdsgrupper:  
Gruppe A: Ressourceudnyttelse.  
Gruppe B: Faglig og servicemæssig kvalitet.  
Gruppe C: Patienttilfredshedsundersøgelse.  
Gruppe D: Medarbejdertilfredshed.  
Delprojekt E: Fremtidig kvalitetsudvikling. Blev varetaget af konsulentfirmaet.

- 8) **Styring:**  
Hovedsamarbejdsudvalget har nedsat en styregruppe. Hver arbejdsgruppe var sammensat af ledere og medarbejdere.
- 9) **Evaluering:**  
Hver arbejdsgruppe har rapporteret, og der foreligger en samlet rapport "Rapport fra et kvalitetsudviklingsprojekt".
- 10) **Effekt og spredning:**  
Arbejdsgruppernes indsats gav bl.a. følgende resultat:
- Der er udviklet modeller til kvalitetssikring for to patientkategorier og den nødvendige database er etableret og afprøvet en metode til undersøgelse af patienttilfredshed.
  - Medarbejderundersøgelsen viste, at medarbejderne ikke i tilstrækkelig grad var informeret.
  - Konsulentfirmaet udarbejdede en rapport med henblik på et mere permanent kvalitetssikringssystem.
- Et par af arbejdsgrupperne udnytter erfaringerne i andre arbejdsgrupper.
- 11) **Kontaktperson:** Adm. overlæge Jørgen Falck Larsen, Amtssygehuset i Herlev, tlf. 4453-5330 + lokal 3681.



## **KAPITEL 5**

### **EVALUERING GIVER RESULTATER**

Idéen til projektet opstod i Udviklings- og uddannelsesafdelingen, som er en tværgående stabsfunktion i forvaltningen. “Vi ville gerne lave noget for de almindelige medarbejdere og gerne noget tværfagligt - både organisatorisk og uddannelsesmæssigt. Noget, som kunne skabe rum for refleksion, og samtidig gøre deltagerne mere ansvarlige for deres eget job” forklarer uddannelseskonsulent Dorte Sylvestersen.

Formålet med projektet var at gøre deltagerne ansvarlige for deres eget job. Ud fra overskriften “Hvad kan du gøre for at udvikle dig selv og din arbejdsplads?” formulerede Udviklings- og uddannelsesafdelingen sammen med en ekstern konsulent et oplæg med følgende elementer:

- 1) **Overblik.** Den enkelte medarbejder på kurset skal udarbejde en liste over sine erfaringer og kompetencer.
- 2) **Handlingsplan for nyt arbejdsfelt.** Den enkelte deltager skal finde frem til et nyt arbejdsfelt, som vedkommende ikke i forvejen behersker. Med udgangspunkt i en samtale med sin daglige leder, skal medarbejderen derefter lave en handlingsplan for det nye arbejdsfelt.

I forbindelse med kurset fik deltagerne til opgave at afprøve handlingsplanen i praksis på deres daglige arbejdsplads. Med andre ord: En øvelse i det, man med et fint ord kalder “selvledelse”, - evnen til på egen hånd at tage beslutninger og føre dem ud i livet.

#### **Hvad fik medarbejderne ud af det?**

Kirsten Ohmstede er assistent i Informatikkontoret. Hun deltog i det første kursus i februar og marts 1995. “Personligt synes jeg, at det var et “luksuskursus”. Jeg har aldrig før været på et kursus, hvor det var personen, der var i centrum”, forklarer hun.

“Det at skulle lave en erfaringsliste og en kompetenceprofil var utroligt givtigt. Selvværdet fik et ordentligt løft. En anden god ting var den blandede sammensætning i grupperne. På kurset havde vi hjælp af en konsulent udfra. Det var meget positivt. Ikke mindst fordi der ind imellem

blev gået tæt på det personlige. Kursusudbyttet er ikke noget, jeg bevidst bruger i det daglige, men ubevidst bruger jeg det meget.”

Birthe Wind Hansen arbejder som værkstedsassistent på Camillagården, som er et beskyttet værksted for fysisk-psykisk udviklingshæmmede. Hun var ligeledes med på det første kursus og er også uforbeholden i sin begejstring:

“Det har været godt og burde være obligatorisk for hele personalet. Gennem det kursus finder man ud af, hvad det er, man går og laver. Samtidig med at man får trukket nogle helt nye ting frem, som man kan gå hjem og arbejde videre med.

Samtalen med min leder gik meget godt, men var måske lidt forjaget. Der skal minimum være 1/2 time til den samtale. Men min handlingsplan er blevet opfyldt. Jeg synes, planlæggerne i det videre arbejde med kurset skal sørge for at holde fast i handlingsplanen med lederen. Mange gange løber det ud i sandet, hvis man ikke holder fast.”

### **Styregruppens rolle**

Efter pilotkurset - det første kursus - blev der nedsat en styregruppe til at varetage det videre forløb. Der blev lagt vægt på, at gruppen både skulle rumme ledere og tidligere kursister. Lederne skulle med for at få afklaret, om projektet kunne fortsætte efter OMU, mens kursisterne skulle give erfaringerne fra det første kursus videre til styregruppen.

Kirsten Ormstede, der havde været kursist på pilotkurset, blev bedt om at indtræde i gruppen. Hun giver følgende råd til folk, der overvejer at gå ind i en styregruppe:

- Få konkretiseret:
  - hvad er min rolle?
  - hvad skal der komme ud af det arbejde?
  - hvad er tidsrammen?
  - dvs. få tydeliggjort hele kommissoriet.
- Hvem er målgruppen for gruppens arbejde?
- Tag bare fat, - arbejde i en styregruppe er noget, som giver dig selv meget som person.

Styregruppen holdt sit første møde i juni 1995. Her indarbejdede man de erfaringer, Fyns Amt havde gjort med pilotprojektet. Overvejelserne gik

særligt på, om det var den enkelte medarbejders personlige udvikling, eller det var jobudvikling og organisationsudvikling, man fremover ville satse på. Man vedtog at prioritere jobudvikling i forhold til den enkeltes personlige udvikling. Derudover betonedes styregruppen sammenkædningen mellem leder og medarbejder. Det blev gjort til et krav, at de to parter skal have planlagt og gennemført deres samtale inden for den første halve snes dage efter kurset.

Uddannelseskonsulent Dorte Sylvestersen: "I Uddannelseskantoret laver vi processer konstant, så vi er vant til at lave styregrupper. Det er meget vigtigt, når man laver en styregruppe, at man gør sig klart, hvad man vil bruge den til. Skal styregruppen blot være et formelt organ eller skal den være reelt styrende? Det er vigtigt at have medarbejdere med, som føler noget for arbejdspladsen og kan bidrage med noget".

### **Omfattende evaluering**

Fyns Amt har gjort en del ud af at følge op på deltageres udbytte. Dette er sket dels gennem en fælles evaluering og dels gennem spørgeskemaer til hver enkelt deltager.

Uddannelseskonsulent Ole Hou Christensen har fulgt projektet fra start til slut for at evaluere det. "Evalueringen viste et klart løft på selvværdet", siger han. "Kurset har motiveret deltagerne til at bruge et handlingsorienteret værktøj".

Den 1. og 2. evaluering:

Kursisterne evaluerede kurset ved slutningen. Derefter sendte Uddannelseskantoret 3 måneder efter kursets afslutning spørgeskema til såvel medarbejdere som ledere. I dette spørgeskema stilles bl.a. følgende spørgsmål:

- "Taler I mere med hinanden?"
- "Er din jobfunktion ændret siden?"
- "Er du blevet mere bevidst om din egen arbejdssituation?"
- "Er dine medarbejdere blevet mere opmærksomme på egne ressourcer?"
- "Har medarbejderen fået større forståelse for ledelsesfunktionen?"
- "Fik I lavet en handlingsplan?"

Den 3. og 4. evaluering:

Også 9 måneder efter kurset (i november 1995) fulgte Udviklingskontoret op med endnu et spørgeskema. Umiddelbart efter denne måling blev der holdt et halvdagsseminar for deltagerne på pilotkurset. Her fik deltagerne

tilbagemeldinger på evalueringerne. Desuden var der mulighed for tværgående erfaringsudveksling, og deltagerne blev motiveret til fortsat at bruge værktøjerne (kompetenceplanen og handlingsplanen).

“Sådan et seminar fremmer implementeringen fantastisk”, siger Dorte Sylvestersen. “Den tid og de penge er godt givet ud.”

Selvom der var gjort store anstrengelser for at evaluere det 1. kursusforløb og lære af dette, så fik det andet forløb i efteråret 1995 dårligere evalueringer. Det hang sammen med, at man havde 5 deltagere med fra samme institution, som medbragte interne problemer til kurset. “Enten skal man være en blandet gruppe - og dermed fri af sin hverdag - eller også skal man lave huskurser,” konstaterer Dorte Sylvestersen.

### **Hvad mener ledelsen?**

Benthe Hjort Christiansen er Informationschef i Fyns Amt og dermed Kirsten Ohmstedes chef. Hun tøver ikke med at rose kurset.

“Det, vi har kunnet mærke efter kurserne, er en større grad af selvstændighed blandt de ansatte. De er blevet bevidste om, hvornår de skal spørge, og hvornår de ikke skal spørge. Dertil udviser de en højere grad af tillid og selvtillid end tidligere.

Jeg har kunnet mærke en større afklaring blandt de ansatte efter kurset. De arbejder mere selvstændigt, og kender deres kompetence. Jeg kan roligt anbefale kurset til kolleger. Det er et godt kursus for folk, som arbejder selvstændigt med afgrænsede opgaver. Men det skal være nogen, som kan og vil. Samtalerne mellem chefen og medarbejderen er en nødvendig del; det er en fortsættelse af kurserne.”

Også Poul Erik Klausen, der er institutionsleder på Camillagården, bakker kurset varmt op. Poul Erik Klausen har også været med i styregruppen.

Projektet er lagt godt tilrette på den måde, at det er delt op i 2 x 2 dage. Det er et af de kurser, jeg synes, der har været størst udbytte af. Jeg har gennem årene været med til at bevilge mange penge til kurser, men set personalet hurtigt miste gejsten med at omsætte det i praksis.

Det, som adskiller dette kursus fra andre, er

- 1) handlingsplanen og
- 2) “supervisionen” og dialog om projektet og

3) det tværfaglige.

“Hele personalet ville helt sikkert have gavn af at komme af sted”, mener Poul Erik Klausen. “Tillidsrepræsentanten var med på det andet hold. Vi har taget op i SU, at det i princippet er noget alle 20 ansatte skal på. Personalemødet har også sagt OK til idéen.”

Poul Erik Klausen kunne også godt tænke sig selv at deltage i kurset, og gerne sammen med personalet. “Jeg har selv været på lederkursus. De taler altid om en værktøjskasse, men der er aldrig et stykke værktøj i. Dette kursus er godt, fordi der er en konkret opgave, deltagerne skal hjem og løse.”

Poul Erik Klausen opstiller følgende krav til gode projekter:

- Indbydelsen skal formuleres, så den kan forstås.
- Det er vigtigt, at der kommer mindst 2 af sted samtidigt, det styrker opgaveløsningen.
- Det var en god oplevelse med internatkurset.
- Det er vigtigt med en lille pause i forløbet f.eks. hvis de skal hjem og gøre en hjemmeopgave færdig.
- Man skal ikke sende dem af sted, hvis ikke man mener noget med det bagefter.

### ***HVAD VI LÆRTE AF PROJEKTET - GODE RÅD TIL ANDRE:***

Efter at OMU-bevillingen var brugt, har Fyns Amt fortsat med kursusforløbet, nu finansieret fra anden side. I øjeblikket er man i gang med det 5. forløb. På den baggrund giver de medvirkende følgende råd:

#### **Før projektstart:**

- 1) Man skal involvere mennesker, som er interesserede, - frem for mennesker, som har en interessant position.
- 2) Man skal bruge en del energi på sit formål - og så klø på. Hvis ikke man har formålet klart, så smuldrer det hele.
- 3) Det er vigtigt at sætte sig nogle mål og milepæle. Man skal kunne stoppe op og se, hvad man har nået.

- 4) Man skal passe på ikke at slå for stort et projekt op. Det er en hårfin balance mellem “overkommelighed” og “synlighed”.
- 5) Uklare udmeldinger skaber frustrationer.
- 6) Det er vanskeligt at forstyrre institutioner, når man ikke ved, om projektet bliver til noget. Troværdigheden er i fare.

**Under projektet:**

- 1) Projekter kræver knofedt - derfor er det vigtigt at holde fast.
- 2) Projektassistance/projektvejledning er nødvendig. Nogle OMU-projekter har haft brug for assistance, men har ikke kunnet få det. Nogle OMU-projekter er ikke gået så godt pga. en manglende tovholder.
- 3) Vi ved med vores model ikke rigtigt, om medarbejder og leder er kørt fast. Det ville være nyttigt med en ad-hoc konsulenttjeneste.

- 4) Det er vigtigt, at man giver kaffen og frokosten. Det har vi ikke haft tradition for på vores interne kurser, men det udsender et statussignal og giver dermed et løft til selvværdet.
- 5) Vigtigt, at man giver tid til refleksion.

### **Efter projektet:**

- 1) Man skal gøre sig klart, hvornår det ikke er et projekt længere. Hvornår nedlægger man et projekt?
- 2) Vi har måske været for defensive til at gribe fat i chefer og politikere for at forankre projektet. Vi skulle have afrapporteret idégrundlaget bag pilotprojektet. Hvis vi skal forankre nedad, skal vi også forankre opad.

### **Projektbeskrivelse**

- 1) Projekttitel:  
Jobudvikling gennem selvledelse  
Gennemført i perioden: Februar 1995 - november 1995.
- 2) Formål:  
Udvikling af jobindhold gennem udvikling af større medarbejderansvar for
  - udvikling af egen kompetence,
  - opgavedefinering,
  - opgaveløsning.
- 3) Deltagere:  
36 medarbejdere og 18 ledere fra sygehusafdelinger, handicapområdet, psykiatrinstitutioner, døgninstitutioner, administrative funktioner samt køkken- og portørpersonale.
- 4) OMU-bevilling:  
90.000 kr.
- 5) Idé og tilblivelse:

- Projektet er udformet i Uddannelsesafdelingen i samspil med en ekstern konsulent.
- 6) **Beslutningsprocessen:**  
Projektet er indstillet af Koordinationsudvalget (øverste "SU-organ"), som består af økonomiudvalget og 7 organisationsrepræsentanter.
  - 7) **Aktiviteter:**  
2 kurser á 4 dage med tilhørende opgave på arbejdspladsen og drøftelse med overordnede.
  - 8) **Styring:**  
Projektet har haft en styregruppe.
  - 9) **Evaluering:**  
Projektet er blevet fulgt fra første færd. Der er foretaget evaluering umiddelbart efter 1. Kursus, og deltagere og ledere har efter ca. 3 og ca. 9 måneder udfyldt et spørgeskema. Desuden har deltagerne fra 1. kursus været samlet 1/2 dag til drøftelse af evalueringen.
  - 10) **Effekt og spredning:**  
Der er gennemført 2 kurser for OMU-bevillingen. Siden er kursusrækken forsat med anden finansiering. Man er nu i gang med det 5. kursus.
  - 11) **Kontaktperson:**  
Uddannelseskonsulent Ole Hou Christensen,  
Fyns Amt, tlf. 6615-4794 lokal 2710



## **KAPITEL 6**

### **SUCCES NÅR PERSONALEPOLITIK OG PROJEKT GÅR HÅND I HÅND**

#### **Temadag med stor effekt**

“Vi har ændret stil fra “skrub af” til en mere overordnet seniorpolitik. Nu hedder det fastholdelse i stedet for fratrædelse.” Sådan udlægger tillidsrepræsentant Merete Andersen resultatet af den første temadag for seniormedarbejdere på Aalborg Sygehus. En markant og meget konkret holdningsændring, som ganske naturligt har øget interessen for seniordebatten blandt sygehusets medarbejdere.

Aalborg Sygehus har siden gennemført yderligere to senior-temadage for egne midler og en tredje er under forberedelse. Temadagen er således et eksempel på, hvordan man med få, men effektive midler kan samle en stor medarbejdergruppe om at formulere et fælles oplæg til en personalepolitik.

Men det kræver at de deltagende medarbejdere er engagerede i opgaven, og at ledelse og samarbejdsudvalg er indstillet på at lytte til de ansattes ønsker. Man skal være villig til at tage konsekvensen af temadagens evaluering.

Alle forhold viste sig - i løbet af projektet - at være til stede på Aalborg Sygehus.

#### **Fra deres til vores projekt**

Idéen til tema-dagen om seniorpolitik kom oprindeligt fra oven i systemet. Aalborg Sygehus havde fået vedtaget en personalepolitik, og som et led i udmøntningen af denne politik fremkom Udviklings- og uddannelsesfunktionen i april 1994 med idéen til en temadag om seniorpolitik. I august 1994 blev man opmærksom på muligheden for at søge OMU-puljen og sendte en projektansøgning til amtets personalekontor.

Senere på året blev sygehusets Hovedsamarbejdsudvalg (HSU) inddraget i arbejdet med tema-dagen. Under navnet “Arbejdsgruppen for

konkretisering af seniorpolitikken” nedsatte HSU en projektgruppe bestående af tre medarbejderrepræsentanter og tre ledere fra HSU samt personalechefen og en sekretær. Dermed fik medarbejdersiden indflydelse på projektet. “Projektet gik i den periode fra at være deres idé til at være vores idé”, siger Inge Østergaard, tillidsrepræsentant for laboranterne og næstformand i HSU.

### **Temadagen skabte sammenhold**

Alle ansatte i 57-års alderen blev indbudt til den første temadag, som fandt sted i november 1994. Sygehuset havde forinden henstillet til afdelingslederne, at de gav medarbejderne lov at deltage. Den enkelte afdeling skulle selv betale medarbejderens løn, men der viste sig at være stor forståelse i afdelingerne for, at folk skulle af sted. Selve kursusdelen var gratis. Interessen for at deltage var stor. En del af de tilmeldte var dog enten for gamle eller for unge. Ca. 3/4 af den potentielle gruppe deltog.

Merete Andersen er fællestillidsrepræsentant for sygehjælperne og HSU-medlem. Hun er ikke i tvivl om, hvad hun særligt vil fremhæve ved temadagen. “En af de ting, der var rigtigt godt var, at det var alle personalegrupper, der deltog. Det var med til at skabe fællesskab. De nederste i hierarkiet føler sig nok nederst til daglig, men på denne dag føler man, at man er lige og har noget fælles.”

Inge Østergaard fra HSU er enig i dette synspunkt. “Den administrerende overlæge, som var med i arbejdsgruppen og på temadagen, fik en helt anden opfattelse af arbejdet i huset.”

“En anden sidegevinst var, at vi fik skabt en forståelse i HSU for seniorpolitikken, fordi vi var med på temadagen”, tilføjer Merete Andersen. “Projektet har været med til at skabe en holdningsændring. Det har haft stor betydning, at det var tværfagligt. Samværet har ændret på de ansattes opfattelse af hinanden. De er gået tilbage i afdelingerne og har snakket videre om temadagen. Det har vi blandt andet kunnet mærke på de mange reaktionerne, vi og tillidsrepræsentanterne har fået fra folk, der var kede af, at de ikke måtte komme med.”

### **Konkrete resultater af tema-dagene**

Set i bakspejlet må temadagene betragtes som en gevinst for de ældre medarbejdere. Men sådan tegnede billedet sig ikke i starten. Til den første temadag var oplægget tilrettelagt ud fra sygehusets oprindelige

seniorpolitik, hvilket faldt en del medarbejdere for brystet. De opfattede udspillet som en opfordring til at gå af hurtigst muligt. Men det blev ændret. Evalueringen af temadagen, som blev fulgt nøje af “Arbejdsgruppen for konkretisering af seniorpolitikken”, satte en udvikling i gang inden for personalepolitikken. Nu handler det først og fremmest om at fastholde seniormedarbejdere.

“Arbejdet med at konkretisere seniorpolitikken betød blandt andet, at vi har ændret stil fra “skrub af” til en mere overordnet politik. Samtidig er målgruppen ændret fra 57 år til 55 år,” fortæller Merete Andersen. “Effekten har været stor. Nu hedder det fastholdelse, ikke fratrædelse. Det har gennemsyret temadagen og personalepolitikken. Vi har fået en meget engageret arbejdsgruppe på baggrund af vores fælles oplevelser. Det var rart at vi var så engagerede alle sammen. Dertil har det været meget positivt, at medarbejderne kom med og løftede sammen med Uddannelsesfunktionen.”

Uddannelsesleder Jens Kjær-Rasmussen supplerer: “Temadagen gav nogle værdifulde indspark til en proces, der allerede var i gang. Og den har naturligvis også haft en effekt i forhold til den proces, der er forløbet siden. Vi har fastholdt temadagen som et vigtigt led i konkretiseringen af seniorpolitikken og fastholdt Lokalsamarbejdsudvalget som centrale aktører også for denne del af personalepolitikken. Det drejer sig om at flytte holdninger - fleksibilitet. Erfaringerne viser, hvor vigtigt det er at evaluere - i hvert fald første gang, man laver en temadag.”

Både Uddannelsesfunktionen og HSU har evalueret temadagen indgående. Et synligt resultat heraf er, at sygehuset har ændret sin seniorpolitik, og at temadagene fortsætter som et tilbud til medarbejdere i 55-års alderen.

## **HVAD VI LÆRTE AF PROJEKTET - GODE RÅD TIL ANDRE:**

### **Før projektstart:**

- 1) Ledelsen kan sikkert lave et oplæg på 1/2 dag, men hvis man vil have medarbejderindflydelse, kræver det tid. Det er ikke lederens opgave at skrive projektansøgningen, men at involvere medarbejderne. En forudsætning for at føle ansvar er at være inddraget.

- 2) Det er godt, hvis projektet er overskueligt og at det er bearbejdet helt ned til detaljen. Det skal formuleres på dansk, så alle personalegrupper kan forstå det. Det kræver tid - ikke bare 14 dage!
- 3) Man får folk til at påtage sig ansvar, hvis man etablerer en dialog, hvor alle er ligeværdige.
- 4) Man skal ikke bare diskutere, men også retten til at være med til at træffe beslutninger er vigtig.
- 5) Det er vigtigt, at alle ved, under hvilke forudsætninger man kan søge projektmidler. Man skal være på forkant, og vide, hvornår udmeldinger om projektmidler kommer fra de bevilgende myndigheder.
- 6) For den, der aldrig har været inde i det før, kræver det tid. Grundlæggende er det et spørgsmål om at tænke processen igennem. Derfor er det vigtigt at man har en ressourcefunktion - for eksempel en uddannelseskonsulent - som man kan trække på.
- 7) Det er vigtigt, at projektet er konkret, og man kan se overskueligheden i det.
- 8) Det er vigtigt, at man allerede ved opstart af projektet også tænker implementeringen ind. Man skal sikre, at et projekt har opbakning opadtil (ledelsen) og opbakning nedadtil (medarbejderne). Forankringen skal ske ned gennem organisationen.
- 9) Vigtigt at en organisation synes, det er noget man har brug for.

### **Under projektet:**

- 1) Det vigtigste er, at det er et overskueligt projekt, at man kan se formålet med det, og at alle føler ansvar for det. Det er også vigtigt, at man er sammen om det.
- 2) På nogle områder afhænger ansvarsfølelsen hos medarbejderne meget af, hvordan man bliver ledet. Her er store forskelle afdelingerne imellem på Aalborg Sygehus.

### **Efter projektet:**

- 1) Det er vigtigt, at der også er ressourcer til at følge politikken op f.eks. med fratrædelsesordninger mv. Hvis vi siger "I kan løse det via udviklingssamtaler" - så skal det kunne lade sig gøre.
- 2) Projektarbejde kan være mange ting, men tværfaglighed er vigtigt for at projektet kan bæres igennem. Hvis man for alvor skal flytte noget på et sygehus, skal det ske tværfagligt. En vigtig lektie i projektarbejde er ikke at lade sig slå ud af fejltrin, men lære af dem som vi gjorde af 1. temadag.

### **Projektbeskrivelse**

- 1) **Projekttitel:**  
Temadag for seniormedarbejdere.  
Gennemført i november 1994
- 2) **Projektets formål:**  
"- at ansatte medarbejdere får mulighed for overvejelser angående forbliven eller at stoppe på job,  
- at inspirere medarbejdere til at forberede fratræden fra arbejdsmarkedet,  
- at medvirke til at medarbejderne får mulighed for at træffe beslutningen på afklaret grundlag."
- 3) **Deltagere:**

32 medarbejdere og 5 ledere.

- 4) OMU-bevilling:  
25.000 kr.
- 5) Idé og tilblivelse:  
Temadagen er udviklet i personalekontorets uddannelsesafsnit, Aalborg Sygehus.
- 6) Beslutningsprocessen:  
Sygehusledelsen.
- 7) Aktiviteter:  
En temadag for medarbejdere omkring de 57 år.
- 8) Styring:  
Sygehusledelsen og Hovedsamarbejdsudvalget.
- 9) Evaluering:  
Temadagen er evalueret af "Arbejdsgruppen for konkretisering af seniorpolitikken", som har justeret det videre forløb.  
Udarbejdelsen af den konkrete seniorpolitik er uafhængig af OMU-midlerne.

- 10)       **Effekt og spredning:**  
Temadagen er fortsat efter OMU-bevilling. Der har nu været afholdt i alt 3 temadage. Yderligere én er planlagt.
  
- 11)       **Kontaktperson:**  
Uddannelseskonsulent Elin Kjær,  
Aalborg Sygehus, tlf. 9932-2038.

## **KAPITEL 7**

### **NÅR ANDRE LYTTER**

#### **Succes med startproblemer**

Udviklingsprojektet for VUC Vendsyssel Vest er et eksempel på et forløb, der endte med at blive vellykket trods mange problemer og frustrationer i starten. Beslutninger under tidspres samt uklar information om projektets indhold, omfang og formål skabte på et tidspunkt stor utilfredshed blandt deltagerne. Konsekvensen blev, at styregruppen valgte at afskedige den eksterne konsulent for derefter selv at overtage ledelsen af projektet.

Det skulle vise sig at være en frugtbar beslutning. Projektet udviklede sig til en succes, der kulminerede med en velbesøgt konference, hvor deltagerne fik lejlighed til at videregive deres oplevelser og erfaringer til 300 medarbejdere og ledere fra VUC i hele Nordjyllands Amt.

### **ET PROJEKT BLIVER TIL**

#### **Tidspres skabte forvirring**

“Vi fik projektet tilbudt via Hovedsamarbejdsudvalget (HSU) som et tilbud om at udvikle arbejdspladsen”, erindrer adjunkt Jens Johan Christensen. “Projektet var udarbejdet af en ekstern konsulent på baggrund af et oplæg, som forvaltningen havde lavet. Det var altså en “pakkeløsning”, hvor vi både skulle acceptere projektet og konsulenten.”

Der var meget kort tid til at beslutte sig. Den 4. marts 1995 kom materialet fra HSU, den 28. marts fremsendte VUC sin ansøgning via Samarbejdsudvalget (SU). Den 5. april kom der positivt svar fra HSU. Det foregik alt sammen så hurtigt, at alle måske ikke helt nåede at blive klar over, hvad projektet indebar - hvad det var, man havde sagt ja til. Men måske var vi mest usikre på, hvad det indebar med hensyn til forbrug af arbejdstimer”.



Lektor Lene Eriksen, formand for Pædagogisk Råd og medlem af SU supplerer: “Der blev holdt et introduktionsmøde med konsulenten. Forud havde stemningen været mere negativ end positiv. Men konsulenten “solgte” projektet. Hun overbeviste os om, at det kunne være til vores egen fordel. Ellers var det næppe blevet til noget.

Arbejdsindsatsen var forskrækkende stor. Vi synes generelt, at vi har nok at se til i det daglige. Det lykkedes dog konsulenten at overbevise os om, at det ikke var et færdigt projekt, hun kom med. Vi kunne selv påvirke det.”

### **Klar beslutning**

Ser man bort fra tidspresset, er der dog bred enighed om, at projektet - formelt set - blev vedtaget på et fornuftig grundlag. Forstander Lars Jacobsen forklarer om beslutningsprocessen: “Da vi fik tilbuddet, tog vi det op i SU og derefter på et personalemøde, hvor konsulenten fremlagde projektet. På SU-mødet var der enighed om, at vi skulle gå ind i det. På personalemødet var der ca. 90% opbakning.”

Medarbejderne er enige i, at det er den rigtige måde at vedtage projekter på. Alle skal orienteres og have mulighed for give deres besyv med. I modsat fald er der fare for, at projektet bliver undermineret inden det kommer i gang.

Sekretær Grethe Just Andersen: “Vi i HK-gruppen (den teknisk administrative gruppe) var også med i beslutningerne og senere i arbejdsgrupperne. Blandt HK'erne har vi ofte talt om de mange ting, vi mente kunne gøres bedre på vores arbejdsplads. Og for at give vores holdninger større gennemslagskraft var vi ret bevidste om, at vi skulle fordele os i arbejdsgrupperne.”

### **PROJEKTETS FASER**

Selve projektet startede med to undersøgelser:

- Det omkringliggende samfunds holdning til VUC. Deltagerne skulle kontakte og udspørge virksomheder og privatpersoner i lokalområdet.
- En profilundersøgelse af medarbejdernes egne ressourcer, deres holdninger og værdier. Gennem udfyldelse af et spørgeskema skulle deltagerne blandt andet gøre rede for deres forventninger til fremtiden.

Undersøgelsen af det omkringliggende samfunds holdninger til VUC foregik uden problemer. Det samme kan ikke siges om profilundersøgelsen af deltagerne selv. Mange følte, at spørgsmålene i skemaet gik for tæt på den enkeltes arbejdsituation. Undersøgelsen blev modtaget negativt, som en provokation - ikke mindst fordi, skemaet skulle underskrives.

En del af utilfredsheden med spørgeskemaerne skyldes i følge souschef Poul Wilhelmsen måden, de blev fremlagt på. Oplægget var ikke klart nok. "Det er meget vigtigt med et præcist og godt oplæg", forklarer han. "Nogle af deltagerne var berøringsangste. Usikre. Hvad er nu dette for noget, spurgte de. Hvad skal det bruges til? Hvilke konsekvenser får det for mig? Hvad er konsulentens rolle?".

Resultatet af undersøgelsen blev fremlagt af konsulenten på personalemødet i august. Medarbejderne synes ikke rigtigt, resultatet kunne bruges til noget.

Men heri er forstander Lars Jacobsen ikke enig. "Jeg synes, vi helt klart fik noget ud af denne undersøgelse. I arbejdet med undersøgelsen var der store forskelle på konsulentens og vores forventninger til hinanden. Men når det er sagt, synes jeg også, at folk overreagerede. Der var mange forsvarsmekanismer, og jeg synes kritikken skød over målet. Men vi må tage det på vores kappe i styregruppen og lære af det."

August/september var et meget kritisk tidspunkt i projektet. Især HF-lærerne var utilfredse. "Problemet med disse spørgeskemaer var, at vi ikke rigtigt kunne se, hvad de skulle bruges til," siger Vibe Kruse Schmidt. "Efter diskussionen om spørgeskemaerne lod man dem ligge i en periode."

Resultatet blev, at styregruppen ikke fandt, at samarbejdet med konsulenten kunne fortsætte, så fra 1. september overtog styregruppen fuldt og helt projektet.

### **Fremtidsværksted gav god stemning**

Den første aktivitet under styregruppens ledelse var et Fremtidsværksted. Det foregik 15. - 16. september som internat på Sletten Strand. Her deltog hele det fuldtidsansatte personale, i alt ca. 50 personer, under vejledning af en værkfører.

I Fremtidsværkstedet skulle deltagerne beskæftige sig med fremtiden for deres arbejdsplads i følgende tre faser:

- **Kritikfasen.** De negative ting ved arbejdspladsen. Store og små problemer og hindringer i det daglige arbejde.
- **Ønskefasen.** Medarbejdernes drøm om den optimale arbejdsplads - uden hensyn til økonomi og fysiske rammer.
- **Realiseringsfasen.** Kombination af kritik- og visionsfasen. Hvordan man kan gøre tingene bedre inden for de givne rammer.

“Indholdsmæssigt og procesmæssigt var det godt. Den gode stemning blev genoprettet. Vi fik nedsat grupper efter interesse. Ikke alle - måske halvdelen - havde lyst. Den manglende lyst skyldes bl.a. arbejdspresset - møder på ubekvemme tidspunkter, transport mv. Jeg tror dog ikke nogen seriøst overvejede at sige fra,” husker lektor Lene Eriksen.

Diskussionerne resulterede i, at der blev nedsat 8 grupper, som skulle arbejde videre med følgende emner:

- Ny VUC-profil, identitet og fællespædagogik.
- Kursusafdelingen.
- Den hele medarbejder.
- EDB og kommunikation.
- VUC med kursistøjne.
- Intern kommunikation.
- De fysiske rammer her og nu.
- Sociale og kulturelle aktiviteter for kursister.

Alle 50 deltagere var med i en gruppe - nogle var med i flere. Man valgte sig ind efter interesse.

“Fremtidsværkstedet var en af de bedste sammenkomster, vi nogensinde har haft,” erindrer Grethe Just Andersen. Og adjunkt Lars Lyng er enig. “Fremtidsværkstedet var enormt positivt. Kritikfasen var ikke så fremherskende som realiseringsfasen. I grupperne kunne man pleje sine særinteresser, som f.eks. pædagogik og ansvar for egen læring. Vi tog udgangspunkt i amtets krav til VUC. Det resulterede i et forslag til ny organisation: En afdeling for intro-kurser, en mellemafdeling og en “ud af huset”-afdeling.”

En enkelt af arbejdsgrupperne havde problemer med indsatsen. En stor gruppe bestod fortrinsvis af folk, som var skeptiske.

Som en konsekvens heraf understreger adjunkt Vibe Kruse Schmidt, at man bør tilstræbe små, effektive arbejdsgrupper. For at få noget givtigt ud af arbejdet må man lade de skeptiske gå. Deltagerne skal have meldt sig frivilligt, dvs. de skal på forhånd være interesseret i at deltage.

De 5. december afholdt VUC midtvejsevaluering. Her skulle grupperne aflevere en midtvejsstatus til styregruppen. Det var den eneste gang, man forlangte en formel tilbagemelding. Grupperne spurgte i ny og næ styregruppen om praktiske ting, såsom kravene til den afsluttende afrapportering. Men ellers passede grupperne sig selv.

## **SET I BAKSPEJLET**

### **Styregruppens arbejde**

Ved projektets start blev nedsat en styregruppe bestående af 1 TAP'er, 2 HF lærere, 2 AVU lærere og forstanderen.. Det viste sig at være en fornuftig disposition, idet gruppen hurtigt fik travlt med at afklare et par påtrængende problemer:

- **Honorering af deltagerne under projektet.** Mange medarbejdere ville kun deltage i projektet under forudsætning af at få betaling for deres tidsforbrug. Styregruppen besluttede sig for at imødekomme deltagernes krav. VUC har kalkuleret med, at der til det samlede projekt er anvendt ca. 1.000 arbejdstimer. Projektet har alt i alt kostet ca. 250.000 kr., hvoraf OMU-bevillingen udgør kr. 100.000.
- **Selve konceptets udformning og praktiske gennemførelse.** Den eksterne konsulent havde på forhånd udarbejdet et færdigt koncept, hvori ikke mindst spørgeskema-delen skabte utilfredshed blandt deltagerne. Mange følte sig gået for nær på spørgsmålet om deres personlige fremtidsplaner.

Forstander Lars Jacobsen erkender, at det nok manglede i projektbeskrivelsen fra starten, at folk skulle involveres på denne måde.

Medarbejderne er meget enige i denne tolkning.

“Mange følte noget blev trukket ned over hovedet på dem. Vi tog ved lære af dette. Alle er nødt til at blive hørt på et eller andet stadie. Alle synes, det lød spændende, men oplevede starten som lukket. Det gav gnidninger,”

fortæller adjunkt Vibe Kruse Schmidt, der selv har været medlem af styregruppen.

Jens Johan Christensen tøver ikke med at fremhæve dette som en af de vigtigste ting, man har lært. “Det er en central pointe fra dette projekt, at det er medarbejderne i den enkelte institution, som skal være med til at formulere projektet. Oplægget skal være mere frit. Konsulenten havde for mange bindinger, fordi hun selv havde udarbejdet projektet.” Og Grethe Just Andersen er helt enig “Jeg synes også, vi har begået en fejl med dette. Det er ikke muligt for en konsulent at styre så stort et projekt.”

Både forstander og medarbejdere er enige i konklusionen. Det er bedre selv at udarbejde et projekt, - dog gerne med konsulentstøtte. Derefter bør man have frit konsulentvalg. Men både styregruppe og medarbejdere kom styrkede ud af denne krise. Medarbejderne følte, der var god struktur på projektet fremover. Styregruppen lærte, at den ikke havde sat sig godt nok ind i det oplæg, der kom fra konsulenten. “Fremover vil vi være mere kritiske, før vi skal videregive noget til en forsamling,” lyder det samstemmende.

## **EVALUERING OG RESULTATER**

Medarbejdere og ledelse er ikke i tvivl om, at projektet har sat sig varige spor. Noget er blevet sat i gang undervejs. Andet er blevet kortlagt, som f.eks. de fysiske rammer. Den tid, grupperne har været sammen, har været givtig. Der er blevet lanceret mange idéer.

Projektet har også bidraget til at følge op på amtets intentioner: At fange eleverne, der hvor de er, f.eks. med introduktionskurser. VUC har blandt andet lavet værksteder, hvor de studerende kan lære studieteknik, eksamenstræning mv. Lærerne oplever det som spændende, at de har mange jern i ilden. Derfor er det også vigtigt med en anden organisation, som er mere overskuelig. Lærerrollen på VUC er blevet mere “mangerettet”.

### **Bedre samarbejde**

“Jeg synes projektet har været utroligt godt for skolen og for samarbejdet,” siger Vibe Kruse Schmidt. “Det bedste har været, at man har lært sine kolleger at kende. Vi er så spredt i det daglige. Og så at vi har arbejdet på tværs af faggrupper - undervisere, pedel, HK’ere. Det er meget positivt, at vi har fundet nogen ting, som vi vil arbejde videre med. Vi har fået dem

belyst, og så tager vi fat på det. Det har helt klart sat noget i gang. Vi har fået et bedre sammenhold på arbejdspladsen og nemmere ved at samarbejde.”

Også HK-gruppen er enig i, at projektet har sat sig varige spor. Grethe Just Andersen resumerer det således: “Det er mange ting, vi har sat i gang. Det blev ligesom lovligt inden for OMU at prøve nogle ting af. Vi var i en forsøgsperiode, hvor vi kunne prøve af eller skrotte. Det blev legalt at prøve noget nyt. Udtrykket “det kan ikke lade sig gøre” blev skrottet. Vi prøvede både kulturelle og sociale arrangementer.”

### **Professionel profil**

Men projektet har også sat sig mere synlige spor. Et af disse er, at Kursusafdelingen har fået en klar organisatorisk profil. Kursusafdelingen leverer kurser ud af huset, dvs. indtægtsdækket virksomhed.

“Vi fremtræder nu mere professionelt,” siger souschef Poul Wilhelmsen. “Kunderne skal kun henvende sig et sted og får så klar besked med det samme. Det er en smartere struktur overfor brugerne. Og brugerne er godt tilfreds med, at de ved, der er nogen bestemte personer på bestemte tidspunkter, der kan træffes. Vi kan se, det vokser hele tiden. Det er jo nyt for os at tænke i finansielle baner, men 10 menneskers levebrød er faktisk afhængig af den afdeling.”

### **Et godt projekt skal også formidles til andre**

Det stod i projektoplægget fra starten, at det skulle formidles til alle VUC-medarbejdere i Nordjylland, forvaltningen og Centerrådene (VUC's bestyrelser). Dette foregik på en konference på Vendelbohus d. 20. marts 1996. Cirka 300 var mødt op til konferencen, og de fik alle en spændende dag. Ikke mindst medarbejderne fra VUC Vendsyssel Vest.

“Det var en fantastisk dag. Det er en rigtig god oplevelse, at andre lytter til de projekterfaringer, man har. Det giver selvværd, at andre interesserer sig for det projekt, man selv har gennemført,” siger forstander Lars Jacobsen.

Styregruppen havde planlagt, hvordan arbejdsgrupperne skulle rapportere. “Vi hørte kun positiv kritik af den dag,” siger Grethe Just Andersen. Jens Johan Christensen supplerer: “Det skyldes nok også work-shop-idéen. Vi havde bedt deltagerne vælge sig ind. Grupperne skulle på en interessant måde præsentere deres resultater.”

“Det var spændende, det vi lavede og skrev. Vi præsenterede det for andre VUC’ere, men det var ærgerligt, at vi ikke nåede at præsentere det for hinanden inden konferencen. Vi fik ikke en ordentlig diskussion af, hvad der kan komme ud af OMU,” mener adjunkt Lars Lyng.

### **Den interne evaluering**

Den 19. april 1996 holdt VUC Vendsyssel Vest en intern evaluering, hvor det hele blev rundet af. Styregruppen var meget i tvivl om, hvordan man skulle lave den. Det skulle ikke kun være et arrangement, som foregik i plenum. Det endte med, at man sammensatte nogle grupper på tværs af arbejdsgrupperne. Disse grupper fik så nogle udsagn af typen “Projektet har i høj grad levet op til mine forventninger.”

Gennem drøftelsen af disse udsagn blev der så mulighed for en bearbejdning af erfaringerne. En anden del af evalueringen bestod af fremtidsvisioner. Den del af arrangementet sammenfatter styregruppen med udtrykket, at “vi nu opfatter os som en Lada med Volvomotor”.

### ***HVAD VI LÆRTE AF PROJEKTET - GODE RÅD TIL ANDRE:***

#### **Før projektstart:**

- 1) Der skal være tid til at diskutere projektet igennem, inden man søger. Vi havde meget kort frist.
- 2) Man skal selv formulere projektet. Beslutningsprocessen er vigtig. Man skal være helt klar over, hvad det er, man vil, inden man går i gang. Der skal være mulighed for at overveje, hvad man vil, og hvordan man vil strukturere det. Passer mål og midler sammen?
- 3) Det er vigtigt fra starten at knytte en ekstern konsulent til projektet, men det skal være en, som er professionel og f.eks. kan gå ind og provokere.
- 4) Der skal være så høj en grad af lyst og frivillighed som muligt. Vi vil advare mod at sige ja, hvis man ikke har lyst.

- 5) Man skal tænke på, at projekter nemt svulmer op. De tager længere tid, end man tror. Man skal begrænse sig fra starten.

### **Under projektet:**

- 1) Man skal hele tiden få folk med, sælge idéen. Prøve at engagere folk. Det er vigtigt at forklare folk, hvad det handler om. Sørg for at have ildsjæle med blandt medarbejderne, så det ikke er ledelsen, der skal trække det igennem.
- 2) Vær åben. Det er vigtigt, at alle er informeret.
- 3) Man skal have betingelserne klarlagt og på plads. Det gælder økonomisk, arbejdsmæssigt osv.
- 4) Projektet skal omfatte hele arbejdspladsen. Der skal være fælles billeddannelse og bred accept.
- 5) Det er fint med eksterne iagttagere knyttet til projektet. For eksempel fra universitetet.
- 6) Det er svært at mødes i dagligdagen på grund af praktiske forhold. Men det er væsentligt med fred og ro til sådanne opgaver. Riv en dag ud af kalenderen, og sørg for fred.
- 7) Det er en god idé at starte med et fremtidsværksted. Det skaber fælles interesse. Vigtigt, at hver enkelt medarbejder kommer ind og arbejder med det, de gerne vil.

### **Ved projektets afslutning:**

- 1) Det er vigtigt med en ordentlig diskussion af grupperesultaterne - hvad kan vi bygge videre på?
- 2) Folk var meget tilfredse med den pædagogiske dag på Vendelbohus. Folk var gejlet op. Det var sjovt og spændende. Det var udfordrende og meget tilfredsstillende.
- 3) Man skal virkelig tænke på, hvad man vil prioritere på denne arbejdsplads. Vi spredte os alt for meget. Vi har været for gode til



at sælge dette projekt i stedet for at være ærlige. Projekter lykkes ikke altid. Man skal være mere ærlig - også om de ting, som ikke lykkes. Ellers kan man ikke bruge det til noget fremadrettet. Man skal ikke fortrænge de dårlige erfaringer. De skal også bruges til noget fornuftigt.

- 4) Prøv det - man vil ikke fortryde det, hvis disse forudsætninger er i orden.

## Projektbeskrivelse

- 1) **Projekttitel:**  
Udvikling med kvalitet - er det også mit ansvar?  
Gennemført i perioden marts 1995 - april 1996.
- 2) **Projektets formål:**  
“At klarlægge VUCs rolle og identitet i en omskiftelig tid med stadig nye krav til VUCs virke. Desuden at få belyst VUC som en organisation/organisme og få blotlagt eventuelle ressourcer blandt medarbejderne til gavn for en fortløbende udviklingsproces.  
Der lægges vægt på en sammenkitning på tværs af personalegrupperne, og herigennem at skabe de bedst mulige vilkår for den enkelte kursists faglige og personlige udbytte.”
- 3) **Deltagere:**  
Ca. 70 medarbejdere og 4 ledere.
- 4) **OMU-bevilling:**  
100.000 kr.
- 5) **Idé og tilblivelse:**  
Projektet er blevet udarbejdet i amtet, derefter præsenteret for VUC.
- 6) **Beslutningsprocessen:**  
Forelagt i SU og på personalemøde. Besluttet begge steder.
- 7) **Aktiviteter:**  
Personalemøder, seminar og 8 projektgrupper.
- 8) **Styring:**  
Styregruppe bestående af 1 TAP'er, 2 HF lærere, 2 AVU lærere og forstanderen.
- 9) **Evalueringsrapport:**  
Der foreligger en skriftlig evalueringsrapport (ca. 100 sider).

- 10)        Effekt og spredning:  
             Projektet har affødt vedvarende ændringer på VUC.  
             Der har været afholdt en konference for alle VUC-lærere i  
             Nordjyllands amt, hvor projektets erfaringer er formidlet.
  
- 11)        Kontaktperson: Forstander Lars Jacobsen,  
             VUC Vendsyssel Vest, tlf. 9892-6988.

## **KAPITEL 8**

### **FRA PROJEKTIDÉ TIL EVALUERING**

#### **10 punktsprogrammet, der fører jer gennem et projekt.**

At udvikle, gennemføre og afslutte et projekt kræver, ligesom andet kvalificeret arbejde, nogle specielle kvalifikationer. Har man prøvet det nogle gange, er det ikke så svært. Et vellykket projekt kræver god planlægning, styring, samarbejde, involvering af deltagerne samt evaluering og formidling af resultaterne. Resultaterne kommer ikke af sig selv. Vellykkede resultater kræver nøje overvejelser. I dette kapitel peger vi på nogle områder, hvor det er særligt vigtigt at være opmærksom. Erfaringerne fra andre projekter viser, at dette er de kritiske succesfaktorer.

Ingen kan på forhånd garantere, at et projekt bliver en succes. Et projekt involverer mange mennesker og går måske på tværs af tidligere arbejdsmåder. Derfor kan der være mange årsager til, at projekter ikke lykkes. Nogle projektdeltagere har måske "brændt fingrene" og siger til sig selv "aldrig mere". Men den indstilling er der ingen grund til at holde fast ved. Projekter kan være udfordrende, spændende, berigende, og frem for alt, udviklende for de personer og den organisation, der er involveret.

Tag et grundigt kig på de 10 punkter nedenfor. Hvis du har dårlige erfaringer med projekter, er der så ikke et eller flere af punkterne, der springer i øjnene som forklarende årsag? De 10 punkter bygger på erfaringer fra andre projekter og vil derfor være en god hjælp til, at dit projekt lykkes. Projekter, som bliver en succes, smitter af på arbejdspladsens måde at fungere på. De giver langvarige resultater, både på det personlige plan og på organisationsplan.

#### **Punkt 1: Fra idé til projektplan**

Hvordan kommer man i gang med et projekt på arbejdspladsen? Nogle projekter starter med en "pakkeløsning", det vil sige et færdigtudarbejdet forslag til, hvordan et projekt kan forløbe. Det går godt i nogle tilfælde, i andre tilfælde gør det ikke.

Hvis det drejer sig om et kursusforløb, kan det være en god løsning. Hvis der er tale om et organisationsudviklingsprojekt, det vil sige et projekt, som involverer arbejdspladsens samarbejdsformer, arbejdsgange, ledelsesformer mv., så viser erfaringen, at "pakkeløsninger" ofte løber ind i kriser undervejs. Det sker, fordi færdige koncepter ikke i tilstrækkelig grad tager hensyn til arbejdspladsens specielle situation eller medarbejdernes ønsker og behov. Det betyder ikke, at man nødvendigvis skal starte forfra hver gang, man skal formulere et projekt. Ofte ligger der gode forslag til overvejelse. Bearbejd dem, find ud af, hvad I selv mener og hvad I synes, I har brug for.

Jeres egen formuleringsfase skal dels sikre, at projektet bliver på jeres præmisser, dels at alle involverede fuldt ud forstår, hvad projektet får ud på. Det kan være udmærket at bruge en konsulent i denne fase. En ekstern sparringspartner kan være god til at provokere, og hjælpe jer med ideer. Men bemærk, der er forskel på en konsulent, der er sparringspartner på jeres præmisser, og en konsulent, som vil sælge sit eget koncept.

I idéfasen er tid nødvendigt. Det er ofte et problem, fordi der er korte ansøgningsfrister. Men man må huske, at et projekts succes står og falder med medarbejdernes forståelse og accept. Det kræver tid til overvejelse og refleksion. Man kan ikke give generelle retningslinier for, hvor meget tid det kræver. Ting bliver jo også kun færdige, hvis der er en dead-line. Men det er vigtigt, at de forskellige interessenter (medarbejdere, ledelse m.fl.) har tid til overvejelse, før en beslutning træffes.

Hvad siger de erfarne?

- "Det vigtigste er, at det er et overskueligt projekt, at man kan se formålet med det og at alle føler ansvar for det. Det er også vigtigt, at man er sammen om det." - Se casen fra Aalborg Sygehus, kapitel 6.
- "Det er vigtigt at afgrænse opgaven" og "Der skal være tid til at tænke sig om". - Se casen fra Amtssygehuset i Herlev, kapitel 4.
- "Det er vigtigt med et præcist og godt oplæg". - Se casen fra VUC Vendsyssel Vest, kapitel 7.
- "Forsøg at lave det, så alle kan se formålet, og alle kan være med - få idéen "solgt" og "Det er vigtigt, at det er konkrete problemstillinger, man tager fat på. At man opstiller kvalitetsmål, man kan nå. Begreberne kan blive så luftige, at de ikke duer til noget." - Se casen fra

## Boinstitutionerne i Esbjerg, kapitel 1.

### **Punkt 2: Medarbejderindflydelse, - hvordan sker det?**

Et organisationsprojekt vil typisk involvere mange eller alle ansatte på arbejdspladsen. Et gammelt ordsprog siger: "Man kan tvinge hesten hen til truget, - men man kan ikke tvinge den til at drikke." I organisationsprojekter er det en gammel erfaring, at man kan tvinge medarbejderne til at deltage i kurser og seminarer, men lysten til at være med, engagementet i projektet, det kommer af selv at have indflydelse. Den korte formel er: Indflydelse skaber involvering, involvering skaber ansvar, ansvar skaber resultater.

Derfor er medarbejderindflydelse en kritisk succesfaktor. Men hvordan skal medarbejderne så involveres? Det kan ske via de valgte medarbejderrepræsentanter (TR), via personalemøder eller via samarbejdsudvalget. Der kan også meget vel være tale om en kombination af disse kanaler. I praksis vil det afhænge af arbejdspladsens kultur og organisering. På nogle arbejdspladser drøfter man alle relevante forhold på personalemøderne, og de reelle beslutninger træffes her. På andre arbejdspladser er de formelle organer beslutningsstedet. Her må beslutningen så træffes i SU. Har man muligheden, kan man med fordel kombinere begge dele.

Det vigtige er imidlertid, at der ikke blot er tale om "pro forma-beslutninger". Medarbejderindflydelsen må være reel, - det er nøglen til motivation og dermed projektets energi. En reel indflydelse dækker således også indflydelse på projektets daglige styring og overordnede styring. Det kan ske gennem et formandsskab og i en styregruppe.

Hvad siger de erfarne?

- "...hvis man vil have medarbejderindflydelse, kræver det tid." og "Man får folk til at påtage sig et ansvar, hvis man etablerer en dialog, hvor alle er ligeværdige." - Se casen fra Aalborg Sygehus, kapitel 6.
- "Det er en central pointe fra dette projekt, at det er medarbejderne i den enkelte institution, som skal være med til at formulere projektet." - Se casen fra VUC Vendsyssel Vest, kapitel 7.
- "Det er vigtigt med medarbejderengagement - vigtigt, at det ikke er trukket ned over hovedet på folk. Og sørg for, at medarbejderne kan

relatere det til dagligdagen - ellers bliver det ikke forankret. Alfa og omega er accept - kan det gro nedefra og opefter, er det det bedste.” - Se casen fra Storstrøms Amt, kapitel 2.

### **Punkt 3: Hvordan laver man en projektorganisation?**

Et godt projekt kræver en afklaret projektorganisation. Det er vigtigt af flere grunde. For det første, for tydeligt at markere, at projektet adskiller sig fra de daglige driftsopgaver. For det andet, fordi et projekt har en bestemt tidsudstrækning, og derefter nedlægges. For det tredje, fordi et projekt ofte har nogle særlige styringsbehov og kontaktbehov.

En typisk projektorganisation består af en styregruppe, den daglige projektledelse, arbejdsgrupper og eventuelt en følgegruppe.

Styregruppen kan have formel eller reel funktion. Den formelle styregruppe checker, at bevillingskriterier, såsom budgetter og tidsplaner mv., er overholdt. Den reelle styregruppe er tættere på projektets dagligdag og er derfor også i stand til at træffe beslutninger i kritiske situationer. En styregruppe med reel magtbeføjelse træffer således principielle beslutninger.

Den daglige projektledelse kan eksempelvis være formand og næstformand i SU, eller det kan være særligt udvalgte i forbindelse med projektet. To ting er vigtige: Den daglige projektledelse skal let kunne mødes, og den skal have gennemslagskraft i organisationen. Skal medarbejderindflydelsen være reel, betyder det også, at man er en del af formandsskabet.

Arbejdsgrupper er den typiske måde at involvere medarbejderne på. Arbejdsgruppernes opgaver skal være tydeligt definerede, men skal alligevel være så rummelige, at grupperne har et spillerum for egne tanker og løsningsforslag. Der er ofte behov for koordinering mellem arbejdsgrupper, og det bør være klart, om dette varetages af formandsskabet eller af styregruppen.

Følgegrupper eller referencegrupper bruges ofte i en projektorganisation som et forum, hvor erfaringer fra projektet kan formidles til interesserede. En sådan gruppe har ikke beslutningskompetence, men kan bidrage til inspiration og kan frem for alt bidrage til, at projekterfaringerne bliver spredt.

En af de vigtigste opgaver for projektorganisationen er at udarbejde budget, tidsplan og aktivitetsplan. Det er typisk i forhold til disse planer, der er behov for at vide, hvem i projektorganisationen der beslutter hvad. Hvem skal indstille og hvem skal godkende?

Hvad siger de erfarne?

- “Man skal gøre sig klart, hvad man vil med en styregruppe”. - Se casen om Fyns Amt, kapitel 5.
- “Der skal være nogen til at “køre den røde tråd igennem””. - Se casen fra Amtssygehuset i Herlev, kapitel 4.

#### **Punkt 4: Hvordan sikrer man information internt og eksternt?**

En klassisk fejl, mange projektledere begår, er, at de glemmer at informere om projektets fremdrift. Det tager tid at informere, men “god information er det brændstof, der får energiens flamme til fortsat at brænde”. Information internt i organisationen skal sikre, at alle har en fælles forståelse af, hvad der er, der foregår, hvor langt forskellige arbejdsgrupper er, og hvad der i øvrigt skal ske fremover.

Man kan både underinformere og overinformere. Derfor skal informationen være velvalgt og rettet mod målgruppens informationsbehov. Formen kan være fælles orientering på personalemøder, det kan være nyhedsbreve, opslag, artikler eller lignende. Målet er at sikre den fortsatte forståelse og accept af det, der sker. Dertil kommer, at små fælles succeser er med til at skabe arbejdsglæde og energi til det fortsatte arbejde.

Den eksterne kommunikation tjener også flere formål. Den kan have formel karakter som f.eks. midtvejsrapporter til bevillingsgiver. Eller den kan have reel karakter som eksempelvis åbent hus-arrangementer, konferencer, work-shops mv.

Hvad siger de erfarne?

- “Det er vigtigt at have regelmæssige follow-up-møder”. - Se casen fra Amtssygehuset i Herlev, kapitel 4.
- “Man skal hele tiden få folk med, sælge ideen. Prøve at engagere folk. Det er vigtigt at forklare folk, hvad det handler om.” - Se casen fra VUC



Vendsyssel Vest, kapitel 7.

- “Meld ens ud! Det er væsentligt at personalet får den samme information på samme tid. Man undgår rygtedannelser og sladder i krogene. God og bred information undervejs er væsentlig.” - Se casen fra Storstrøms Amt, kapitel 2.

### **Punkt 5: Projektgennemførelse i hverdagen**

Mange projektdeltagere kan tale med om, at det kan være vanskeligt at gennemføre projekter i en travl dagligdag. Det kan skyldes flere forhold. Nogle forhold kan man tage højde for, andre må man acceptere. Fra mange projekter lyder det gode råd at tage bort på en kursusejendom, hvis man vil have fred og ro til et projektseminar. Det koster penge. En anden barriere mod det gode råd er, at det kan være vanskeligt at forene med arbejdspladsens driftsopgaver.

Selvom der er flere hindringer, viser erfaringen, at det er effektivt. En større undersøgelse af organisationsudviklingsprojekter i såvel offentlige som private organisationer viste, at netop et internatophold var det, der for alvor fik et projekt sat i gang.

Interne temadage i huset er en anden mulighed for at involvere alle. Det er billigere, men kræver stadig, at personalet frigøres af driften. Det er måske lettere at få nogle flere med, men omvendt viser erfaringen, at holder man arrangementet i eget hus, så kommer der let forstyrrelser. Internatophold og temadage i huset behøver dog ikke at være alternativer, men kan på udmærket vis supplere hinanden.

Arbejdsgrupperne er et centralt element i organisationsudviklingsprojekter. Hvis ikke arbejdsgrupperne har rammer for at mødes (tid, lokaler mv.), så mister projektet sin fremdrift. Det er resultater skabt af arbejdsgrupper, der huskes som det markante energiskabende i forskellige projekter. Uden arbejdsgrupperne var den fælles forståelse og fælles ansvarlighed ikke opstået.

Hvad siger de erfarne?

- “Det er svært at mødes i dagligdagen pga. praktiske forhold. Men det er væsentligt med fred og ro til sådanne opgaver. Riv en dag ud af kalenderen og sørg for fred.” - Se casen fra VUC Vendsyssel Vest, kapitel 7.

- “Brug internettet som arbejdsform. Det er vigtigt at være væk fra arbejdspladsen. Så kan man også blive færdig og runde af.” - Se casen fra Storstrøms Amt, kapitel 2.

- “Vær indstillet på, at man ikke selv har fuld styr på i hvad retning, det rykker. Hvis man tror, man har fuldt styr over det - så tager men fejl.” - Se case fra Se casen fra Boinstitutionerne i Esbjerg, kapitel 1.
- “Det er godt med en tovholder udefra, som kan se objektivt på det.” - Se casen fra Frederiksborg Amt, kapitel 3.

### **Punkt 6: Hvis krisen opstår.....**

“Når forandringens vinde blæser, bygger nogle læhegn, andre bygger vindmøller.” Det er velkendt, at der ofte opstår modstand mod forandringer. Ukendskab eller usikkerhed over for det nye kan være forklaringen. Men det kan også være, der opstår modstand mod et projekt, ganske enkelt fordi medarbejderne ikke kan se en mening med de aktiviteter, der foregår. Denne risiko er særligt til stede ved “pakkeløsninger”.

Enhver styregruppe og enhver projektledelse må være forberedt på, at der kan opstå kriser i et projekt. Men man kan ikke forberede sig på løsningen. Det må helt afhænge af den konkrete situation. I nogle projekter vælger man at fyre konsulenten. I andre projekter vælger man at lave om på konceptet, at omdefinere en arbejdsgruppes opgave eller lignende. Værst går det der, hvor projektledelsen ikke i tide erkender krisen og tager initiativer til afhjælpning. Det ender ofte med store frustrationer i personalet. Måske må projektet helt skrottes.

Hvad siger de erfarne?

- “En vigtig lektie i projektarbejder er ikke at lade sig slå ud af fejltrin, men lære af dem, som vi gjorde...”. - Se casen fra Aalborg Sygehus, kapitel 6.
- “Vi skulle have haft et mere tydeligt kommissorium og en styregruppe, som kunne have styret det. Der skal næste gang planlægges og informeres bedre. Det vil skabe mere motivation.” - Se casen fra Amtssygehuset i Herlev, kapitel 4.

### **Punkt 7: Hvad har I lært?**

Det er vigtigt at evaluere et projekt, - først og fremmest for selv at lære

noget. Derfor er den mest værdifulde evaluering procesevalueringen. Procesevaluering vil sige, at de personer, der er involveret i projektet, jævnligt gør status over, hvad der er gået godt og hvad, der er gået skidt.

En god projektplan indeholder forskellige faser, og det vil så være naturligt at evaluere efter f.eks. hver fase. Hvad har vi lært? Hvad vil vi styrke fremover? Hvad vil vi gøre anderledes? Hvordan er stemningen/tilfredsheden med projektet og projektaktiviteterne?

Ved jævnligt at evaluere på denne måde sikrer man sig, at et projekt ikke pludseligt løber af sporet. Man lærer også hele tiden af sine egne handlinger og bliver derigennem bedre og bedre til at gennemføre projekter. En vigtig pointe i denne forbindelse er, at vil man have varige resultater af projekter, må man være villig til at tage konsekvensen af, hvad projektet påpeger af løsninger.

Resultatevalueringen følger ofte til slut, når projektet er helt afsluttet. Så beskriver man, hvad der kom ud af det. Mange oplever dette som svært, fordi man ikke rigtigt ved, hvad man skal skrive. Andre synes, det er af ren formel karakter, fordi denne form for evaluering ofte består af et skema, der sendes til bevillingsgiveren.

Den gode og givtige resultatevaluering er imidlertid planlagt allerede fra projektets start. Et projekts resultater skal måles i forhold til udgangspunktet og i forhold til projektets formål. Det er de faste målepunkter. Herudfra må man vurdere, om der er sket nogle fremskridt i kraft af projektet eller ej.

Hvad siger de erfarne?

- “Sådan en temadag fremmer implementeringen fantastisk”. - Se casen fra Fyns Amt, kapitel 5.
- “Det er meget vigtigt at evaluere, - i hvert fald første gang...”. - Se casen fra Aalborg Sygehus, kapitel 6.
- “Giv processen tid. Aftal opsamlingsdage, hvor man tager tingene op igen.” - Se casen fra Frederiksborg Amt, kapitel 3.

### **Punkt 8: Hvad kan andre lære?**

Den største glæde ved et projekt er ofte at fortælle andre om sine

erfaringer. Det kan være én grund til at formidle til andre. En anden grund kan være en solidarisk indstilling. Hvis man selv ønsker at lære af andres erfaringer, så er det vel rimeligt selv at være åben om sine egne?

Når der uddeles puljemidler til projekter er det ofte en betingelse, at projektet stiller sine erfaringer til rådighed for andre. Det kan ske gennem konferencer, work-shops o. lign. Men det kan også ske via artikler, debatindlæg mv. Det mest givtige er erfaringsvis den åbne dialog. Forkromede løsninger og besmykkede resultater kan andre ikke rigtigt bruge til noget konstruktivt. Derimod er en åben diskussion om, hvad der gik godt og hvad, der gik skidt, ofte konstruktiv og inspirerende for andre.

Hvad siger de erfarne?

- “Det var en fantastisk dag. Det er en rigtig god oplevelse, at andre lytter til de projekterfaringer man har. Det giver selvværd, at andre interesserer sig for det projekt, man selv har gennemført.” - Se casen fra VUC Vendsyssel Vest, kapitel 7.

### **Punkt 9: Et projekt skal slutte, - men resultaterne skal fortsætte.**

Nogle projekter slutter meget brat. Enten fordi de er standset i utide, eller fordi afslutningen ikke var ordentligt gennemtænkt. I begge tilfælde efterlader de ofte en form for frustration. Det eksemplariske projekt har en tidsplan, som angiver hvornår projektet slutter og hvordan det sker. Nogle projekter slutter med en konference, en temadag, et personalemøde eller lignende. Andre projekter slutter måske med en rapport.

For at sikre, at alle har en klar fornemmelse af, hvad projektet har resulteret i, er det - som ved starten - en god ide med en aktivitet, som giver et fælles billede. Til dette er en fælles aktivitet at foretrække. Det er vigtigt at få gjort fælles status på, hvad vi har opnået med dette projekt. Det er også vigtigt at få sagt til hinanden, hvad man nu gør for at sikre, at resultaterne fastholdes og udbygges. Hvem følger op på det? Hvordan gøres der status? Hvornår gøres der status? Hvis det f.eks. er Samarbejdsudvalget, der har igangsat et projekt, er det måske også meget naturligt at SU følger op på projektet.

Under alle omstændigheder bør et projekt slutte med, hvordan resultaterne fastholdes og nyttiggøres.

Hvad siger de erfarne?

- “Man skal gøre sig klart, hvornår det ikke er et projekt længere. Hvornår nedlægger man et projekt?” - Se casen fra Fyns Amt, kapitel 5.

### **Punkt 10: Gå bare i gang..**

Hvis humlebien var belæst, ville den vide, at den ikke kunne flyve. Nu går det meget godt alligevel for humlebien. Så moralen er: “Kast jer ud i det.” Det er altid ærgerligt, hvis man ikke har tænkt sig godt nok om, inden man sætter noget i gang. Man kan jo også tænke så længe, at man bliver handlingslammet.

Hvad siger de erfarne?

- “Prøv det, - man vil ikke fortryde det, hvis disse forudsætninger er i orden.” - Se casen fra VUC Vendsyssel Vest, kapitel 7.

## **Kapitel 9 - Værktøjskasse**

I denne værktøjskasse finder du en checkliste, der skal hjælpe dig med at få styr på de typiske overvejelser, man gør sig ved et projekt.

Checklisten indeholder ikke alt det, som kan være relevant at gøre sig klart i et projekt. Men hvis du går listen igennem fra ende til anden, vil du komme godt rundt i de vigtigste overvejelser.

Hvis du ud for hvert spørgsmål sætter kryds i den relevante kolonne, kan du få et hurtigt overblik over, hvad der er på plads og hvor der stadig er arbejde, der skal gøres. Hvis I er flere, der arbejder sammen, kan I ud for hver opgave notere, hvem der er ansvarlig for, at arbejdet bliver gjort. Så har I et godt redskab til at følge op på processen.

Tag en kopi af checklisten, så kan du bruge den mange gange.

God arbejdslyst.

<b>Checkliste</b>	Ikke relevant	Helt afklaret	Trænger til gennemarbejdning  Ansvarlig:	
<b>1. Fra idé til virkelighed</b>				
1.1 Hvad vil I opnå med projektet?				
1.2 Har I en entydig formålsformulering?				
1.3 Er projektet på alle punkter relevant for netop jeres arbejdsplads?				
1.4 Omfatter projektet (nogle af) de væsentligste problemstillinger på jeres arbejdsplads netop nu?				
1.5 Har I haft tid nok til at diskutere, hvad formålet med projektet er og hvad der bliver forventet af medarbejderne?				



<b>Checkliste</b>	Ikke relevant	Helt afklaret	Trænger til gennemarbejdning Ansvarlig:	
1.6 Har I behov for en ekstern person som sparringspartner på projektformuleringen?				
1.7 Bliver projektaktiviteterne knyttet til dagligdagen på arbejdspladsen?				
1.8 Har I udarbejdet budget, tidsplan og aktivitetsplan?				
1.9 Kan projektet kollidere med andre planer, politikker eller strategier for arbejdspladsen?				
1.10 Har I defineret nogle succeskriterier?				

<b>Checkliste</b>	Ikke relevant	Helt afklaret	Trænger til gennemarbejdning Ansvarlig:	
<b>2. Medarbejderindflydelse</b>				
2.1 Er projektet planlagt på en måde, som giver medarbejderrepræsentanter reel indflydelse både på projektets overordnede og daglige styring?				
2.2 Er der medarbejderrepræsentanter i alle grupper eller på alle niveauer i projektorganisationen?				

<b>Checkliste</b>	Ikke relevant	Helt afklaret	Trænger til gennemarbejdning  Ansvarlig:	
<b>3. Projektorganisation</b>				
3.1 Er det klart for både gruppe-medlemmerne og øvrige deltagere, hvilke pligter og rettigheder de forskellige styregrupper, arbejdsgrupper etc. har?				
3.2 Er det enkelte gruppemedlem klar over, hvad der er hans/hendes rolle i gruppen?				
3.3 Hvad skal der komme ud af arbejdet i grupperne?				
3.4 Hvad er tidsrammen for gruppernes arbejde?				
3.5 Er det klart, hvilke grupper/personer, der har ansvaret for alle dele af				

projektet?				
3.6 Dækker projektorganisationen en tilstrækkelig stor del af den involverede arbejdsplads?				
3.7 Har I behov for en ekstern tovholder i projektet?				
3.8 Bliver projektet forankret både opad og nedad i organisationen?				

<b>Checkliste</b>	Ikke relevant	Helt afklaret	Trænger til gennemarbejdning Ansvarlig:	
<b>4. Intern og ekstern kommunikation</b>				
4.1 Er alle på arbejdspladsen informeret om hvad projektet indebærer for arbejdspladsen?				
4.2 Bliver alle løbende orienteret om udviklingen i projektet, eventuelle ændringer, foreløbige og endelige resultater?				
4.3 Har alle berørte fået ensartet information om projektet?				
4.4 Er projektet formuleret på en måde, som alle på arbejdspladsen forstår?				
4.5 Er der planlagt en formidling "ud af huset" af projekterfaringerne?				

4.6 Er ansvaret for gennemførelsen af formidlingen “ud af huset” klart?				
---	--	--	--	--

<b>Checkliste</b>	Ikke relevant	Helt afklaret	Trænger til gennemarbejdning Ansvarlig:	
<b>5. Projektgennemførelse</b>				
5.1 Har projektet et realistisk omfang i forhold til jeres daglige arbejde, budget, fysiske rammer etc.?				
5.2 Har I planlagt og informeret om, hvordan og i hvor stort omfang den enkelte medarbejder kan gå fra det daglige arbejde for at arbejde med projektet?				
5.3 Har I klarhed over, hvordan projektet rent fysisk kan gennemføres (lokaler, udstyr etc.)?				
5.4 Er der i projektet konkrete opgave og aktiviteter, der motiverer og fastholder deltagernes engagement?				
5.5 Er der i tidsplanen taget højde for, at udviklingsprojekter kræver				

tid til både eftertanke og praktisk gennemførelse af aktiviteterne?				
---	--	--	--	--



<b>Checkliste</b>	Ikke relevant	Helt afklaret	Trænger til gennemarbejdning Ansvarlig:	
<b>6. Kriser</b>				
6.1 Har I forholdt jer til muligheden for, at projektet ikke forløber gnidningsfrit, men kan komme ud for problemer eller deciderede kriser?				
6.2 Har grupper/personer mulighed for at få støtte undervejs, hvis de kører fast?				
6.3 Hvordan vil I håndtere, at nogle personer måske ikke ønsker at deltage i projektet?				

<b>Checkliste</b>	Ikke relevant	Helt afklaret	Trænger til gennemarbejdning  Ansvarlig:	
<b>7. Evaluering</b>				
7.1 Hvordan I vil evaluere projektet undervejs og til slut?				
7.2 Har I diskuteret, hvad I gerne vil have ud af evalueringen?				
7.3 Giver evalueringen svar på: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ hvad I har lært?</li> <li>■ hvad I vil gøre anderledes næste gang?</li> <li>■ hvordan er/var stemningen i projektet?</li> <li>■ hvad resultatet af projektet var?</li> </ul>				

<b>Checkliste</b>	Ikke relevant	Helt afklaret	Trænger til gennemarbejdning Ansvarlig:	
<b>8. Hvad andre kan lære?</b>				
8.1 Hvad kan andre lære af jeres projekt?				
8.2 Hvilke konkrete aktiviteter planlægger I?				
8.3 Tager jeres formidling af erfaringer "ud af huset" højde for, at andre bedst kan lære af jeres erfaringer, hvis både det vellykkede og det problematiske kommer frem?				
8.4 Vil jeres formidling af erfaringer give mulighed for at andre kan stille spørgsmål og diskutere med jer?				

<b>Checkliste</b>	Ikke relevant	Helt afklaret	Trænger til gennemarbejdning Ansvarlig:	
<b>9. Afslutning</b>				
9.1 Hvornår og hvordan skal jeres projekt slutte?				
9.2 Hvordan vil I sikre jer at resultater og erfaringer fra projektet lever videre på arbejdspladsen?				
9.3 Er der behov for, at man kan få støtte og vejledning til at fortsætte arbejdet efter projektet er afsluttet?				
9.4 Er I parate til at tage de konsekvenser, som projektet eventuelt vil få?				