



HVORDAN FÅR ET ENKELT PROJEKT BETYDNING FOR HELE ARBEJDSPLADSEN?

De fleste arbejdspladser har på et tidspunkt arbejdet med et udviklingsprojekt for arbejdspladsen. Og de fleste har på et tidspunkt set samme projekt dø ud med tiden. Måske går der endda et par år, og så kommer der et nyt projekt, der til forveksling ligner det gamle. Syv statslige arbejdspladser har arbejdet med projekter om at styrke tillid og samarbejde på arbejdspladsen. På et seminar for projekterne rejste spørgsmålet sig hos deltagerne: Hvordan fastholder vi projektet, når projektperioden er slut?

Tekst: Marie Aggerstrøm Hansen

Projekterne på de syv statslige arbejdspladser kredser om problemer som forskellige kulturer i forskellige enheder, afdelinger eller faggrupper og forskellige forståelser af kerneopgaven. Vi dykker ned i erfaringerne fra de statslige projekter og ser

på deres udfordringer og løsninger i at fastholde og sprede projekterne til hele arbejdspladsen. Hvad er de vigtigste råd før projektet, under projektet og efter projektet?

Inden projektperioden: Ledelsesopbakning

Ledelsens klare opbakning er den bedste start på et projekt, lyder det fra flere af projekterne. Ikke kun opbakning i ord, men også i handlinger. Det kan være, at lederen stiller sig op og siger, nu har vi sat projektet i gang. Det er en prioritet, at vi skal gøre noget anderledes. Kan ledelsen også melde ud på personalemøder om projektet eller være fysisk til stede under projektet, hjælper det projektet bedre på vej.

I Kirkeministeriet, som har et af de syv statslige projekter om tillid og samarbejde, arbejder de med at bruge en omstillingsproces til at højne trivslen,

effektivitet og kvalitet gennem bedre samarbejde. Her har lederne været med til at manifestere, at de skulle gøre tingene anderledes. På et møde for personalet fortæller lederen om de ting, der foregår på arbejdspladsen på en uformel måde, hvor kollegaerne har mulighed for at spørge ind. Det betyder, at alle på arbejdspladsen ved, hvad der foregår, og hvad man skal samarbejde om.

At ledelsen bakker op, og giver plads og ro til at gennemføre projektet, betyder ikke, at det så bare lykkes. For at forløbet bliver godt, kræver det, at man får struktureret arbejdet fra start. Hvem skal sidde i en styregruppe? Hvad har de mandat til? Hvilke faser skal projektet igennem? Hvem skal inddrages? Og hvad er det overordnede mål? Det er godt givet ud at bruge tid på den slags spørgsmål. For at svare på dem, er man nødt til at tænke over, hvordan arbejdet struktureres. Ellers kommer projektet enten til at sejle eller strande.

Tillid og samarbejde kommer ikke uden, at både ledere og medarbejdere arbejder for det.

Deltagerne i et projekt beskriver handlekraften i projektet som en cocktail af viden, beslutninger og implementering. Uden beslutninger og handlinger er viden ikke nyttig. Det kræver også, at medarbejderne uden om projektgruppen tager ansvaret på sig, for at få projekterne til at lykkes. Tillid og samarbejde kommer ikke uden, at både ledere og medarbejdere arbejder for det.

Under projektperioden: Kommunikation

Projektet er i gang. Ledelsen bakker op. Styregruppen er nedsat, har fået mandat og er gået i gang

Syv statslige projekter om tillid og samarbejde

Moderniseringsstyrelsen og CFU har taget initiativ til at lave projekter om tillid og samarbejde til gavn for kerneopgaven på statslige arbejdspladser. De syv deltagende arbejdspladser er:

- Kirkeministeriet
- Værnfælles Forsvarskommando
- Retten i Århus
- VIA University College Skive
- RUC
- Københavns Universitets Institut for Tværkulturelle og Regionale Studier
- Danmarks Medie og Journalisthøjskole

med arbejdet. Men selvom gruppen bevæger sig videre, sker der ikke så meget på selve arbejdspladsen. Andre på arbejdspladsen begynder måske at stille spørgsmålstejn ved, om projektet stadig kører. Og om det er andet end bare varm luft. Den reaktion møder flere af projektgrupperne på de syv arbejdspladser.

Et af projekterne, Retten i Århus, har sammenlignet udfordringen med et forandringstog. En gruppe sidder forrest i toget og er begejstrede for projektet. Bagerst i toget sidder en gruppe med korslagte arme, dem der brokker sig, og ikke kan se nytten i de nye. I midten af toget er en gruppe, der kan trækkes i begge retninger. Hvordan undgår man, at de trækkes ned bagerst i toget? Igen er ledelsens opbakning til dem som sidder forrest central. De skal vide, at forandringerne er prioriterede. Men også dialog er vigtig. Ved den bagerste gruppe selv, hvordan de påvirker projektet? Det gør de måske ikke, og uden at gøre stemningen værre kan man med fordel gå i dialog med bagtroppen. En anden

mulighed er at give gruppen en opgave i projektet. Hvis de selv får en rolle og et ejerskab, kan opbakningen komme af sig selv.

Hvis projektet skal forankres på hele arbejdspladsen, er en overskyggende ting central: Kommunikation. Projektgruppen skal kommunikere, hvordan projektet skrider frem. Det kan være en udfordring i projekter, som har mange parter involveret, hvor mange skal høres, inden noget meldes ud.

Kommunikation er vigtigt for opbakningen. Selv det, at der ikke er noget at melde ud, skal det også nogle gange meldes ud.

Et af de syv projekter oplevede, at vejen til en udmelding blev så lang, at de opgav at sende noget ud overhovedet. Men kommunikation er vigtigt for opbakningen. Selv det, at der ikke er noget at melde ud, skal det også nogle gange meldes ud. Ellers risikerer man, at dem uden for projektgruppen mister troen på, at projektet er i gang, eller de glemmer, at det eksisterer.

Efter projektperioden: Struktur

Kalenderen nærmer sig slutdatoen for projektet. Pengene er måske sluppet op, og den sidste workshopdag er afholdt. Men arbejdet med at fastholde og videreudvikle erfaringerne med tillid og samarbejde er ikke slut. Hvordan sikrer man, at målene med projektet ikke løber ud i sandet?

Det tager tid at få ting til at virke. At være en del af dagligdagens struktur er vigtigt, for at et projekt fastholdes.

En af erfaringerne fra projekterne er, at det er en god idé, at få temaerne fra projektet ind i arbejdspladsens strukturer. Temaer som tillid, samarbejde, kerneopgave og kvalitet. Det kan være gennem et fast punkt på møder i SU, personalemøder eller teammøder. Det kan også være en gruppe med særligt ansvar for at fastholde arbejdet fra projektet. I Retten i Århus, der har været splittet på to matrikler, arbejder de med at samarbejde bedre på tværs og få en fælles kultur. De har lavet en ambassadørgruppe, der jævnligt mødes, og som udvikler ideer i projektet. De 16 ambassadører kommer fra forskellige faggrupper og afdelinger. De kommer med initiativer til projektet, men også skæve input i hverdagen, som minder folk om den forandringsproces, arbejdspladsen går igennem.

Det tager tid at få ting til at virke. At være en del af dagligdagens struktur er vigtigt, for at et projekt fastholdes. Det er også vigtigt at have overblikket over arbejdspladsen. Ved man, hvad der foregår hele vejen rundt i organisationen? Får man samlet enderne sammen, eller samlet op på frustrationer? Det er nødvendigt, at projektgruppen kender organisationen og er nysgerrige på, hvad der foregår.