

Projekt "Sund IT-Ledelse"

Statusevaluering



Indhold

Forord	3
Overordnet statusvurdering	5
Projektets forandringsteori	7
Projektets implementering	9
Projektets fremdrift og målopfyldelse	12
Effektvurdering	14
Anbefalinger	15

Forord

Dette notat præsenterer en statusopsamling på projekt *Sund IT-ledelse*.

Projekt *Sund IT-ledelse* har Konsulentfirmaet Godt Arbejdsliv som overordnet projektansvarlig.¹

Projektet, som gennemføres i perioden 1/1-2019-31/4-2020 er delvist finansieret af Fonden Velliv Foreningen.²

Det overordnede formål med projektet er *at fjerne de nuværende barrierer for, at små virksomheder prioriterer arbejdsmiljø og mental sundhed, som en del af den daglige drift. Dette gøres ved at styrke ledernes viden om mental sundhed og hvordan de kan sikre et godt psykisk arbejdsmiljø, opbygge et netværk til videndeling og social støtte mellem lederne, samt initiere konkrete og relevante metoder i deltagernes virksomheder og generelt*³.

Som del af projektet gennemføres også en ekstern evaluering. Denne eksterne evaluering falder i 2 dele; dels et statusnotat ca. midtvejs i projektløbet samt dels en opsamlende evaluering i forbindelse med projektets afslutning.

Det overordnede mål for den samlede, eksterne evaluering er følgende:

- For det første skal evalueringen bidrage til kortlægningen af, i hvilket omfang projektets gennemførelse faktisk er resulteret i den forventede effekt; jf. projektets overordnede succeskriterier og projektmål. Denne del af evalueringen fokuserer primært på de resultater, som er opnået inden for projektets tidsramme – og har sekundært fokus på indikatorer for projektets mere langsigtede resultater.
- For det andet skal evalueringen kortlægge centrale *læringspunkter* på baggrund af de opnåede projekterfaringer og –resultater. Denne del af evalueringen fokuserer i særlig grad på de ledelsesmæssige, organisatoriske og ressourcemæssige forudsætninger for projektets gennemførelse og opnåede effekt.
- Og for det tredje skal evalueringen bidrage med konkrete og operationelle anbefalinger i forhold til en videre implementering af de successivt opnåede projektresultater; herunder anbefalinger i forhold til en eventuel justering af planlagte projekttaktiviteter.

Med dette statusnotat er der primært fokus på, i hvilket omfang – og på hvilken måde – projektets foreløbige gennemførelse giver anledning til at foreslå særligt prioriterede indsatser i projektets sidste halvdel.

Evalueringen bygger dels på forskellige skriftlige materialer udarbejdet i forbindelse med projektet – samt dels på interviews med udvalgte virksomhedsrepræsentanter og projektledelsen.

¹ Et eksemplar af den oprindelige projektbeskrivelse kan rekvireres ved henvendelse til konsulent Bettina Prühs, Konsulentfirmaet Godt Arbejdsliv.

² Jf. www.vellivforeningen.dk

³ Citeret fra den oprindelige ansøgning.

Som et metodisk/teoretisk grundlag tages i evalueringen afsæt i principperne bag en *virkningsevaluering*⁴. En konsekvens af dette metodiske valg er også, at en vurdering af projektets aktuelle status må basere sig på den sammenhængsforståelse, som er skitseret med projektets oprindelige *forandringsteori*. Med denne forandringsteori beskrives projektets forventede effekt på kort og langt sigt – samt de aktiviteter, der planlægges igangsat for at opnå disse forventede resultater.

Statusnotatet er opbygget med følgende hovedafsnit:

- Første afsnit præsenterer det gennemførte projekt, med fokus på bestemmelserne i projektets forandringsteori.
- Andet afsnit præsenterer de foreløbigt opnåede resultater (implementering), med reference til projektets oprindelige mål og succeskriterier.
- Tredje afsnit skitserer projektets foreløbige målopfyldelse.
- Fjerde afsnit fokuserer på indikatorer for projektets mere langsigtede effekt
- Femte afsnit præsenterer en række anbefalinger i forhold til den videre implementering og nyttiggørelse af de resultater, som er opnået med projektet.

Statusevalueringen er gennemført i perioden fra juli til august 2019 af Jan F. Hansen fra Konsulentfirmaet Practicum.

Evaluators vil her indledningsvist gerne takke de projektdeltagere som velvilligt har stillet tid og viden til rådighed for evalueringen,

⁴ Jf. eksempelvis Dahler Larsen, Peter: Tendenser i evaluering (2001).

Overordnet statusvurdering

Dette notat indeholder en statusevaluering af projekt *Sund IT-ledelse*.

Projekt *Sund IT-ledelse* har Konsulentfirmaet Godt Arbejdsliv som overordnet projektansvarlig.

Projektet, som gennemføres i perioden 1/1-2019-31/4-2020 er delvist finansieret af Fonden Velliv Foreningen.

Det overordnede formål med projektet er *at fjerne de nuværende barrierer for, at små virksomheder prioriterer arbejdsmiljø og mental sundhed, som en del af den daglige drift. Dette gøres ved at styrke ledernes viden om mental sundhed og hvordan de kan sikre et godt psykisk arbejdsmiljø, opbygge et netværk til videndeling og social støtte mellem lederne, samt initiere konkrete og relevante metoder i deltagernes virksomheder og generelt.*

Som del af projektet gennemføres også en ekstern evaluering. Denne eksterne evaluering falder i 2 dele; dels et statusevaluering ca. midtvejs i projektforsløbet samt dels en opsamlende evaluering i forbindelse med projektets afslutning.

Det er statusevalueringens overordnede konklusion, at det i høj grad er lykkedes i projektet at samle en gruppe af IT-virksomheder, som har interesse i at arbejde med projektets primære fokus på at skabe øget trivsel (mental sundhed) i medarbejdergruppen. Med projektet er etableret en række netværk, hvor de deltagende virksomhedsledere tilbydes mulighed for at erfaringsudveksle og videndele på baggrund af et fagligt oplæg, præsenteret af konsulentteamet bag projektet. De deltagende virksomhedsledere udtrykker stor tilfredshed med disse netværksmøder. Der lægges her især vægt på muligheden for at spare med andre ledere af IT-virksomheder – men også den faglige ledelseskvalificering fremhæves som værdifuld. Den deltagende ledergruppe har så gode erfaringerne med møderne, at de anbefaler dels en udvidelse af mødeperioden – samt dels at netværksmøderne fortsætter også efter projektets afslutning.

I tilknytning til netværksmøderne tilbydes de deltagende ledere også individuel sparring – samt rådgivning i forhold til specifikke problemstillinger eller udviklingsbehov i egen virksomheder. Denne sparring/rådgivning efterspørges endnu i mindre grad. Det er dog vurderingen, at deltagelsen i netværksmøderne successivt vil generere en efterspørgelse i ledergruppen også efter den type af konsulentbistand.

Et særligt indsats-/fokusområde for det videre projektforsløb kunne være omsætningen af ledergruppens individuelle kvalificering til initiativer, som er mærkbare for medarbejdergruppen og som er organisatorisk forankret. Gennemgående synes de deltagende ledere ikke at have nogen konkret plan for denne transfer. Vurderingen er her, at det vil være nødvendigt at man fra konsulentside fremadrettet yderligere attackerer denne transferproblematik; fx ved i sin sparring og rådgivning af ledere/virksomheder at have særligt fokus på den organisatoriske forankring af ledernes ny erhvervede viden og færdigheder.

På baggrund af denne overordnede vurdering anbefales følgende for det videre projektforsløb:

- For det første, at de deltagende virksomheder tilbydes at møde ind fx 30 minutter før opstarten af det egentlige netværksmøde, hvor rammen er sat og hvor de eksterne konsulenter også er tilstede som mulige

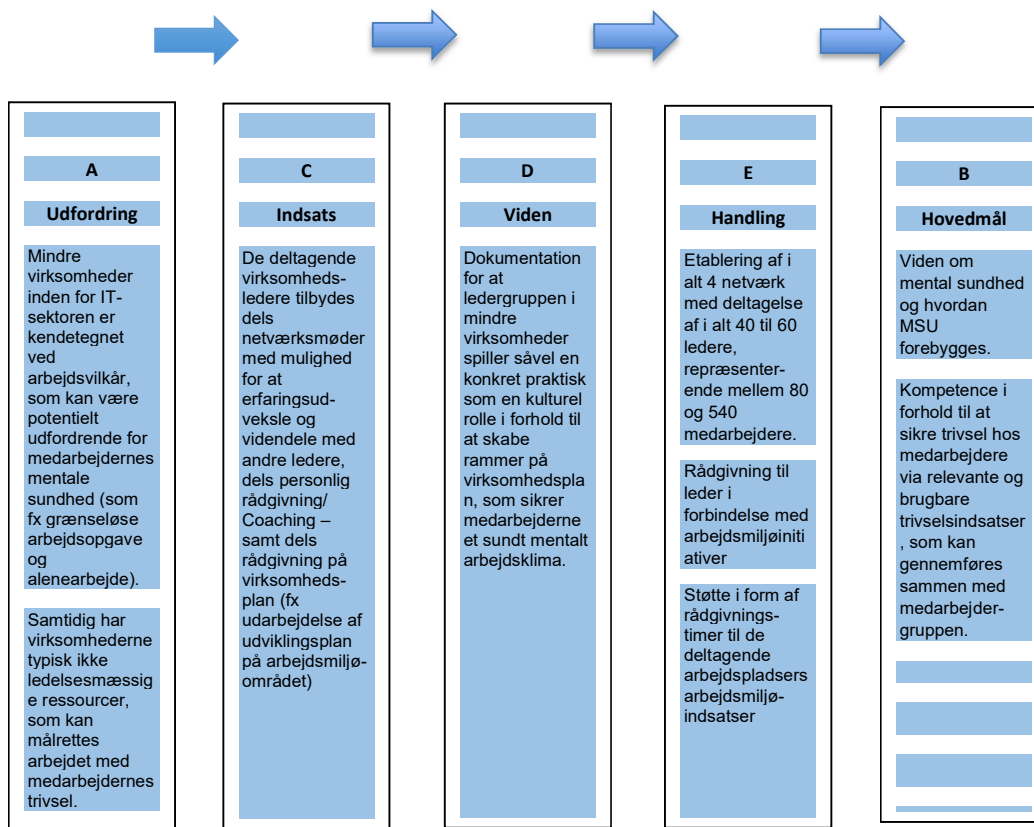
facilitatorer. Et sådant tilbud vil adressere netop den gruppe af virksomheder, som er interesseret i netværksdannelse, ud over den som foregår på de egentlige møder.

- For det andet, at man fra konsulentside overvejer om det vil være muligt - inden for projektets rammer - at styrke fokus på også mere generelle ledelsesmæssige problemstilling. Og det ud fra den betragtning - som flere af de deltagende ledere giver udtryk for - at langt de fleste udfordringer med et problematisk arbejdsmiljø vurderes at kunne føres tilbage til uhensigtsmæssig ledelse.
- For det tredje, at man fra konsulentside sætter ekstra fokus på, hvordan de deltagende virksomhedslederes nyerhvervede viden og færdigheder kan omsættes til praktisk hverdag. Fx via mindre øvelser for ledergruppen, hvor refleksion og resultater noteres i en logbog eller lignende.
- For det fjerde, at man fra konsulentside allerede nu er opmærksom på, hvordan de etablerede netværk kan støttes i fortsat eksistens, efter projektets afslutning. Det kunne fx handle om at udarbejde en lille guide for mødernes gennemførelse – eller om at ansvarliggøre særligt dedikerede projektdeltagere i forhold til fremadrettet at tage initiativ til sådanne møder.
- For det femte, at man fra konsulentside yderligere tydeliggør projektets langsigtede effektmål overfor de deltagende virksomhedsledere; fx i forbindelse med et netværksmøde. Og at der som del af denne præsentation også sker en samlet drøftelse af, hvordan sådanne effektmål kan realiseres og måles.

Projektets forandringsteori

I dette afsnit præsenteres den forandringsteori, som indledningsvist er formuleret i projektet. Forandringsteorien skitserer den kausale sammenhængsforståelse i projektet, idet der sker en systematisering af koblingen mellem projektets mål, primære aktiviteter og projektets forventede effekter på såvel kort som mellemlangt sigt.

Projektet gennemføres med afsæt i følgende forandringsteori (resumé):



Den grundlæggende sammenhængsforståelse i projektet

Den grundlæggende sammenhængsforståelse i projektet er således følgende:

1. En gruppe af virksomhedsledere opkvalificeres via deres deltagelse i en række netværksmøder. Denne opkvalificering faciliteres ad 2 veje. Dels via faglige konsulentoplæg på møderne – samt dels via ledernes tværgående erfaringsudveksling og videndeling.
2. Lederne tilbydes individuel sparring og rådgivning i forhold til at håndtere en trivselsmæssig problemstilling eller udviklingsbehov på virksomhedsniveau. Typisk vil deres efterspørgelse efter denne rådgivning være kvalificeret via deltagelsen i netværksmøderne.

3. Lederne anvender deres nyerhvervede viden og færdigheder i dagligdagen i deres fokus på at styrke medarbejdernes trivsel. Og gennem denne praksisanvendelse forankres nye metoder og tilgange på organisatorisk niveau; fx i form af nye procedurer på arbejdsmiljøområdet eller i form af en ny kultur, som i højere grad inkluderer medarbejdernes trivsel som en kerneværdi.
4. I kraft af nye procedurer og/eller ændret kultur oplever medarbejderne et forbedret arbejdsmiljø og en styrket trivsel. Dette resulterer i mindre stress, færre sygedage, øget medarbejdertilfredshed og styrket produktivitet.

Kritiske risikofaktorer

I forhold til den skitserede sammenhængsforståelse i projektet kan der – erfaringsmæssigt – formuleres følgende kritiske succesfaktorer, som udfordrer den ønskede progression i projektet:

1. De deltagende ledere fokuserer mest på opbygningen af personlige netværk via netværksmøderne med henblik på at kunne trække på sådanne relation i forskellige forretningsmæssige sammenhænge, som ikke nødvendigvis behøver at handle om arbejdsmiljø og medarbejdernes trivsel.
2. De deltagende ledere tager kun i begrænset omfang mod tilbuddet om individuel sparring og rådgivning. For lederne handler projektet primært om de relationer – og den viden – som opbygges via deltagelsen i netværksmøderne.
3. De deltagende ledere anvender kun i begrænset omfang deres nyerhvervede viden og færdigheder i hverdagen. Fx fordi man som leder hele tiden har fokus på brandslukning og daglige driftsopgaver – og mindre fokus på langsigtede forandringer.
4. Den ændrede lederadfærd sætter sig ikke organisatorisk og bliver dermed i højere grad et spørgsmål om lederens handleberedskab i forhold til konkrete situationer og problemstillinger med relation til arbejdsmiljøområdet og medarbejdernes trivsel. Som medarbejder oplever man ikke nogen grundlæggende forandring i og omkring virksomhedens arbejdsmiljø og trivsel.

Projektets implementering

I det efterfølgende afsnit skitseres status på projektets praktiske og konkrete implementering. Der er i afsnittet fokus på følgende delmål for projektet, som indebærer en yderligere konkretisering af projektets effektmål⁵:

- Lederne oplever social støtte hos de andre deltagere.
- Lederne får brugbar viden om mental sundhed og værktøjer til relevante og brugbare trivselsindsatser, der kan udføres sammen med medarbejderne.
- Lederne oplever, at netværket påvirker egen mentale sundhed i en positiv retning.
- Den enkelte leder oplever, at projektet gør det lettere at udføre trivselsindsatser på arbejdspladsen.
- Der initieres konkrete trivselsindsatser på deltagernes virksomheder.
- Den tilbudte rådgivningslinje og indsatspulje benyttes til at kvalificere indsatserne.
- Netværk og indsatser vurderes som værdifulde i arbejdet med at sikre mental sundhed på deltagernes virksomheder.
- Aktiviteterne gør en forskel på den deltagende virksomheders mentale sundhed.
- Der opsamles overførbart viden om MSU, som kan videreformidles i en attraktiv form.

Vurderingen af projektets status med reference til disse delmål er i nedenstående struktureret omkring 4 delafsnit:

1. Organisering og gennemførelse
2. Aktiviteter og mål
3. Relevans og kvalitet
4. Forankring og output

Afsnittet bygger primært på interview med et udvalg af de projektdeltagende virksomhedsledere.

Organisering og gennemførelse

Alle de interviewede er overvejende tilfredse med projektets organisering og praktiske gennemførelse. I den forbindelse fremhæves især følgende:

- Et klart flertal af de interviewede fremhæver vigtigheden af, at det er netværksmøderne, som er det bærende og strukturerende element i projektet. Flertallet betragter således netværksmøderne som det centrale i projektet og som helt afgørende for deres egen deltagelse.
- Enkelte af de interviewede peger på, at frekvensen med månedlige møder på den ene side er passende i forhold til, hvad man som leder umiddelbart kan afsætte af tid til projektdeltagelsen. Men på den anden side er en måned også lige nøjagtig så langt tid, at der er behov for at starte dele af processen op igen på hvert møde; fx i form af at alle – bordet rundt – har mulighed for at byde ind med nyheder siden sidst, eller i form af et behov for at introducere deltagere, som måske har været fraværende på et eller to tidligere møder.

⁵ Citeret fra den oprindelige projektansøgning.

- Alle de interviewede ledere vurderer, at projektets tilbud om rådgivning også uden for netværksmøderne fremadrettet vil være relevant for såvel dem selv som for deres virksomhed. Vurderingen er dog samtidig, at forudsætningen for at man som deltager vil gøre brug af disse tilbud, primært handler om, *at man skal føle sig tryk i projektet, og den tryghed får man i netværket i takt med at man lærer konsulenterne bedre at kende*, som det formuleres af én af de interviewede. Og supplerende peges der her også på, at netværksmøderne ligeledes er vigtige på den måde, at de kvalificerer de deltagende ledere i forhold til at blive mere kompetente i deres efterspørgelse efter ekstern, faglig rådgivning af projektets konsulenter.

Aktiviteter og mål

De deltagende virksomhedsledere har umiddelbart størst fokus på mulighederne for egen kvalificering via projektet og har – igen umiddelbart - i mindre grad at have fokus på den ønskede, afledte effekt for egen virksomhed. I den forbindelse fremhæves især følgende:

- Gennemgående skitserer de interviewede virksomhedsleder – direkte eller indirekte – en udviklingsmodel, hvor deres egen kvalificering via projektet vil resultere i en ændret lederadfærd, som så igen på sigt vil have betydning for den samlede virksomhed og for medarbejdergruppen. Altså en forholdsvis lineær og mekanisk tilgang til en transferproblematik.
- Ingen af de interviewede ledere har en egentlig plan for, hvordan eksempelvis de værktøjer, som er introduceret via netværksmøderne, kan implementeres i egen organisation; ud over den forventede langsigtede effekt af egen opkvalificering også på organisatorisk niveau.

Relevans og kvalitet

De deltagende virksomhedsledere vurderer gennemgående netværksmøderne i projektet meget positivt. I den forbindelse fremhæves især følgende:

- Alle de interviewede virksomhedsledere lægger afgørende vægt på, at der er tale om et netværk af IT-virksomheder. Denne faglige profil vurderes at gøre det muligt med en interessant og vedkommende erfaringsudveksling/videndeling. Og videre også at gøre det muligt for konsulenterne at farve deres teoretiske oplæg med viden og erfaringer, som er særligt relevant for IT-branchen.
- Alle de interviewede virksomhedsledere er meget tilfredse med den faglige sammensætning af netværksmøderne. Vurderingen er her, at der er en balanceret skift mellem teoretiske oplæg, drøftelser i grupper samt fællesdrøftelser i plenum. Vurderingen er videre, at der er en god sammenhæng og progression i indholdet af de enkelte netværksmøder – men også en tilsvarende sammenhæng og progression i rækken af netværksmøder.
- Alle de interviewede fremhæver især betydningen af netværksmøderne som refleksionsskabende. Og inden efterlyser en mere redskabsorienteret tilgang fra konsulentside. Det er mødernes evne til at generere nye vinkler og perspektiver på arbejdsmiljø og trivsel, som her fremhæves.
- Et klart flertal af de interviewede virksomhedsledere vurderer, at det faglige niveau på netværksmødernes teoretiske oplæg ligger på et passende niveau. Det fremhæves især, at oplæggene konsekvent relateres og konkretiseres i forhold til deltagerens hverdag, og *ikke ligger på et alt for højt akademisk niveau, som man ikke kan bruge til noget i praksis*, som det udtrykkes af én af de interviewede.

Forankring og output

De interviewede virksomhedsledere fremhæver alle, at der med projektet er igangsat en proces, som de gerne ser fortsætte ud over den egentlige projektperiode. Og her med særlig fokus på en fortsættelse af netværksmøderne. I den forbindelse fremhæves især følgende:

- Flere af de interviewede ledere overvejer, hvordan det vil være muligt at fortsætte netværksmøderne efter projektets afslutning. Gennemgående er det her vurderingen, at det ikke er realistisk at forestille sig, at deltagerne på eget initiativ vil kunne fastholde møderne. Oplevelsen er, at der er behov for en ekstern facilitator. Flere peger i den forbindelse på, at det kunne være attraktivt at fortsætte med de eksisterende konsulenter og så finde en model for egenfinansiering af konsulenternes tid.
- Enkelte af de interviewede peger på vigtigheden af en langsigtet konsulentbistand i forhold til implementering af projektets resultater på virksomhedsniveau. Vurderingen er her, at der kunne være en risiko for, at den afledte effekt af ledernes opkvalificering først vil ligge efter projektets afslutning. Og at det uden konsulentstøtte her kan være vanskeligt at sikre en organisatorisk forankring af ledernes individuelle kvalificering.
- Andre af de interviewede fremhæver, at de oplever alle de formidlede værktøjer og metoder som meget praksisorienterede, og at dette i sig selv vil sandsynliggøre en forankring på virksomhedsplan; med lederen som den afgørende aktør.

Projektets fremdrift og målopfyldelse

I nedenstående afsnit redegøres kort for projektets overordnede fremdrift i forhold til de aktiviteter og/eller milepæle, som er opsat for projektet med den oprindelige projektansøgning

Den aktuelle status på opnåelsen af projektets aktivitetsmål fremgår af tabellen nedenfor.

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Etablering af netværk	4	4	100 %
A2: Rekruttering af ledere	40-60	50	+ 100 %
A3: Antal potentielt berørte medarbejdere	80-540	Ca. 400	+100 %
A4: Rådgivning af ledere på baggrund af netværksmøder; antal timer	21	8,5	+40 %
A5: Rådgivning af deltagende virksomheder; antal timer	20	40	+100 %

Som det fremgår er projektet i god fremdrift. I forhold til en uddybning af tabellen kan der peges på følgende:

Ad 1:

Der er etableret 4 netværksgrupper, som primært er geografisk bestemte. Alle grupper vurderes at være velfungerende med et stabilt fremmøde blandt de deltagende ledere på ca. 70 %.

Som det fremgår af det foregående afsnit er der stor tilfredshed blandt lederne i forhold til netværksmødernes indhold, form og frekvens. Og ikke mindst tilfredshed med kvaliteten af de oplæg og den facilitering, som tilbydes af projektets konsulentteam.

Ad 2:

Der blev rekrutteret 56 ledere til projektet inden projektets milepæl 15. maj. Pr 31.8 er deltagerantallet nu på 50 ledere. Projektets delmål om, at fastholde minimum 10 deltagere pr gruppe er opfyldt, da den mindste gruppe pt. Har 11 deltagere. Alle de deltagende ledere vurderes at have mulighed for (formel kompetence til!) at initiere aktiviteter på virksomhedsniveau, som styrker det generelle arbejdsmiljø og medarbejdernes trivsel.

Ad 3:

Antallet af potentielt berørte medarbejdere ligger højt, til trods for, at målgruppen for projektet er virksomheder med under 20 ansatte; konkret harv de deltagende virksomheder mellem 2 og 18 deltagere.

Ad 4:

Rådgivningen af ledere er mindre for perioden end forventet. Det vurderes dog, at efterspørgslen efter rådgivning vil stige i den sidste del af projektet, således at det oprindelige estimat realiseres fuldt ud. En faktor her – som de deltagende ledere også selv finder afgørende – er at med de gennemførte netværksmøder kvalificeres ledernes efterspørgelse også efter rådgivning.

Ad 5:

Rådgivningen af virksomheder er – målt for den enkelte virksomheds vedkommende - også mindre for perioden end forventet (mens antallet af virksomheder, som har modtaget rådgivning ligger over det forventede!). Men også her er det forventningen, at det estimerede mål for hele projektperioden vil kunne realiseres grundet en stigende efterspørgelse i projektets sidste del. Og det med samme argumentation som ved punkt 4.

Effektvurdering

I det efterfølgende afsnit skitseres kort status i forhold til projektets ønskede effekt på langt sigt.

De centrale langsigtede effektmål for projektet – og dermed også for de deltagende virksomheder – er følgende:

- Initiating af konkrete trivselsindsatser på de deltagende ledes egen arbejdsplads.
- Lavere sygefravær hos såvel den deltagende ledergruppe som hos medarbejdergruppen.
- Lavere medarbejderomsætning gennem øget medarbejdertilfredshed.
- Øget produktivitet gennem øget trivsel på arbejdspladsen.

Det er statusvurderingens vurdering, at det metodisk vil være vanskeligt at vurdere sådanne effekter. Dels fordi de først forventeligt vil slå igennem efter projektets afslutning – dels fordi det grundlæggende vil være vanskeligt at isolere projektets effekt i en åben og dynamisk virksomhedssammenhæng. Desuden er der ikke i forandringsteorien for projektet angivet konkrete og kvantificerbare mål for denne ønskede udvikling på virksomhedsniveau.

Der er dog ved projektets opstart gennemført en baselinemåling, inddragende medarbejdere fra de deltagende virksomheder, og med fokus på medarbejdernes oplevede mentale sundhed. Denne måling vil kunne gentages i forbindelse med projektets afslutning. En sammenligning af resultaterne fra de to målinger vil kunne give en indikation også på projektet mere langsigtede effekt. Men det kunne supplerende være hensigtsmæssigt også at inddrage de deltagende virksomhedsledere i denne vurdering; fx i forbindelse med gennemførelsen af projektets afsluttende evaluering.

Anbefalinger

I det efterfølgende afsnit skitseres en række anbefalinger for projektets videre drift. Disse anbefalinger skal vurderes på baggrund af den foreløbige resultatopnåelse i projektet, som den er beskrevet med det forudgående afsnit.

Anbefalingerne er ikke skitseret i nogen form for prioriteret rækkefølge.

Anbefaling 1

Gennemgående lægger de deltagende virksomheder vægt på muligheden for den tværgående erfaringsudveksling på netværksmøderne. Og her også en prioritering af tværgående drøftelse, som ligger ud over det egentlige, faglige tema for det pågældende møde; men dog inden for et medarbejderfokus. Det kan fx handle om at udveksle erfaringer omkring rekruttering af nye medarbejdere eller om den løbende opkvalificering af aktuelle medarbejdere.

Den gennemgående vurdering blandt virksomhederne i projektet er, at der ikke er afsat tid nok til denne uformelle, tværgående drøftelse på netværksmøderne. Men det er samtidig også vurderingen, at det vil være vanskeligt at omprioritere tiden på netværksmøderne til fordel for denne uformelle snak. Flere af de deltagende virksomheder er derfor indstillet på, at udvide netværksmøderne med 30 til 45 minutter, så der også afsættes tid til drøftelserne, uden for det egentlige program for mødet. Pointen er her, at netværksmøderne er nødt til at være rammesættende også for denne type af drøftelser; virksomhederne ville ikke selv have overskud til at initiere sådanne fælles drøftelser.

På denne baggrund anbefales det, at virksomhederne tilbydes at møde ind fx 30 minutter får opstarten af det egentlige netværksmøde, hvor rammen er sat og hvor de eksterne konsulenter også er tilstede som mulige facilitatorer. Et sådant tilbud vil adressere netop den gruppe af virksomheder, som er interesseret i en yderligere netværksdannelse, ud over den som foregår på de egentlige møder.

Anbefaling 2

De deltagende virksomheder har haft forskellig baggrund for at melde sig til projektet og for at deltage i netværksmøderne. Gennemgående giver lederne fra de deltagende virksomheder dog udtryk for, at det har været vigtigt for dem, at blive "klædt bedre på som ledere". Og her primært naturligvis i forhold til at sikre et mentalt godt arbejdsklima. Men også i forhold til at lede og facilitere andre områder af virksomhedens liv. Det kan fx handle om, hvordan man som leder igangsætter organisatoriske forandringsprocesser, som "får alle med". Eller hvordan man i det hele taget motiverer en meget fagoptaget medarbejdergruppe.

Mange af lederne er startet som IT-eksperter og er efterfølgende avanceret i kraft af deres faglighed – eller de har startet egen virksomhed. De oplever at have et klart behov for at blive opkvalificeret i deres ledelsesfunktion. Gennemgående er de deltagende ledere tilfredse med den direkte og indirekte kvalificering, de tilbydes via projektet (og her primært netværksmøderne). Der er ledernes vurdering, at de ledelsesmæssige tilgange og værktøjer, som introduceres fra konsulentens side i forhold til som leder at facilitere et sundt arbejdsmiljø, også vil

kunne anvendes i andre ledelsesmæssige sammenhænge. Samtidig gives der dog også udtryk for, at dette ledelsesmæssige fokus gerne må blive endnu stærkere i projektet.

På denne baggrund anbefales det, at man fra konsulentside overvejer om det vil være muligt, inden for projektets rammer, at styrke fokus på også mere generelle ledelsesmæssige problemstilling. Også ud fra den betragtning - som flere af de deltagende ledere giver udtryk for - at langt de fleste udfordringer med et problematisk arbejdsmiljø vurderes at kunne føres tilbage til uhensigtsmæssig ledelse.

Anbefaling 3

Kun få af de deltagende virksomhedsledere synes at have gjort sig tanker om, hvordan man mere målrettet kan arbejde med at omsætte egne, ny erhvervede kompetencer til adfærd, som har bredere betydning for virksomhedens og medarbejdernes udvikling (og mentale sundhed).

Den gennemgående antagelse her er, at et nyt ledelsesmæssigt perspektiv fører til ændret ledelsesmæssig adfærd, som så aflejrer sig i en ændret organisatorisk adfærd. Dokumenterede erfaringer omkring en sådan transfer fra individuelt til organisatorisk niveau viser konsekvent, at man ikke skal regne med et så simpelt og mekanisk et udviklingsforløb. Flere af de deltagende virksomhedsledere er da også opmærksomme på risikoen for, at deres nye viden skal blive indkapslet hos dem selv og ikke direkte komme virksomheden til gode.

På denne baggrund anbefales det, at man fra konsulentside sætter ekstra fokus på, hvordan de deltagende virksomhedslederes ny erhvervede viden og færdigheder kan omsættes til praktisk hverdag. Fx via mindre øvelser for ledergruppen, hvor refleksion og resultater noteres i en logbog eller lignende.

Anbefaling 4

De deltagende virksomhedsledere er meget tilfredse med netværksdelen i projektet. Netværksmøderne dækker både et fagligt behov i forhold til egen udvikling som leder – samt et mere sociale behov med mulighed for at erfaringsudveksle og videndele med andre ledere inden for IT-branchen. Denne notoriske værdi til trods er der flere af virksomhedslederne, som peger på, at de næppe selv ville kunne tage initiativ til – og fastholde – sådanne møder. Det vil blive nedprioriteret i en travl hverdag.

Derfor er man fra de deltagende lederes side allerede nu opmærksom på den hverdag, som opstår, når projektet slutter. Og her med spørgsmålet om, hvordan det sikres at netværkene kan fortsætte – under en eller anden form. Man er her opmærksom på behovet for ekstern bistand.

På denne baggrund anbefales det, at man fra konsulentside allerede nu er opmærksom på, hvordan de etablerede netværk kan støttes i fortsat eksistens, efter projektets afslutning. Det kunne fx handle om at udarbejde en lille guide for mødernes gennemførelse – eller om at ansvarliggøre særligt dedikerede projektdeltagere i forhold til fremadrettet at tage initiativ til sådanne møder.

Anbefaling 5

I projektet opereres med såvel et forventet output inden for selve projektperioden og en mere langsigtet effekt efter projektets afslutning. Begge dele med fokus på værdiskabelse for de deltagende virksomheder.

I praksis har det imidlertid vist sig vanskeligt at præcisere og kortlægge indikatorer på den langsigtede effekt af projektet.

De mere langsigtede resultater af projektet er ikke kun interessant i forhold til at måle og vurdere projektets effekt. De er også interessante på den måde, at en tydeliggørelse og en italesættelse af disse effektmål overfor de deltagende virksomhedsledere i sig selv vil kunne bidrage til at skabe refleksion i gruppen og til at etablere et

pejlemærke for projektdeltagelsen. De langsigtede effektmål for projektet kan med andre ord være afgørende for de deltagende virksomheders tilgang til projektet og for de ressourcer, der investeres i projektarbejdet.

På denne baggrund anbefales det, at man fra konsulentside tydeliggør disse langsigtede effektmål overfor de deltagende virksomhedsledere; fx i forbindelse med et netværksmøde. Og at der som del af denne præsentation også sker en samlet drøftelse af, hvordan sådanne effektmål kan realiseres og måles.