

Projekt "Sund IT-Ledelse"

Afsluttende evaluering



Indhold

Forord	3
Overordnet sammenfatning og konklusion	5
Projektets forandringsteori	7
Projektets implementering	9
Projektets målopfyldelse	14
Effektvurdering	17
Anbefalinger	20

Forord

Dette notat præsenterer den afsluttende evaluering af projekt *Sund IT-ledelse*.

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

Projektet, som er gennemført 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 projektforsløbet 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 succesfuldt opnåede projekresultater; herunder anbefalinger i forhold til en eventuel justering af planlagte projekaktiviteter.

Med denne afsluttende evaluering er der primært fokus på projektets effekt; såvel på et individuelt lederniveau som på et virksomhedsplan.

Evalueringen bygger dels på forskellige skriftlige materialer udarbejdet i forbindelse med projektet, dels på en gennemført spørgeskemaundersøgelse målrettet medarbejdere i de projektdeltagende virksomheder (ved projektstart og projektafslutning) – 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 opnåede effekt må basere sig på den sammenhængsforståelse, som er skitseret med projektets oprindelige *forandringsteori*. Med denne forandringsteori beskrives således projektets forventede effekt på kort og langt sigt – samt de aktiviteter, der planlægges igangsat for at opnå disse forventede resultater.

Som et supplerende teoretisk perspektiv baseres evalueringen på såkaldt *transferteori*, hvor fokus er på, hvordan erfaringer og resultater opnået i en (udviklings)sammenhæng vil kunne anvendes i en anden og efterfølgende (drifts)sammenhæng.⁵

Notatet er opbygget med følgende hovedafsnit:

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

Den afsluttende evaluering er gennemført i marts 2020 af Jan F. Hansen fra Konsulentfirmaet Practicum.

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

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

⁵ Jf. eksempelvis Wahlgren, Bjarne (2009): Transfer mellem uddannelse og arbejde.

Overordnet sammenfatning og konklusion

Dette notat præsenterer resultatet af den afsluttende evaluering af projekt *Sund IT-ledelse*.

Projekt *Sund IT-ledelse* er gennemført med Konsulentfirmaet Godt Arbejdsliv som overordnet projektansvarlig.

Projektet, som er gennemført 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 lederes 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 projektføreløbet samt dels en opsamlende evaluering i forbindelse med projektets afslutning.

Det er den overordnede konklusion af den afsluttende evaluering, at det i høj grad er lykkedes at styrke de deltagende lederes fokus på betydningen af medarbejdernes trivsel; såvel betragtet ud fra en personaleoptik som ud fra en forretningsperspektiv. Videre er det med projektet lykkedes også at styrke de deltagende lederes forståelse for egen vigtige rolle i forhold til at initiere og facilitere god trivsel i medarbejdergruppen.

Dette resultat er primært opnået gennem de afholdte netværksmøder for de deltagende ledere. Disse netværksmøder har været opbygget dels om en række faglige oplæg af direkte eller indirekte relevans for trivselsområdet, dels på øvelser og drøftelser mellem deltagerne – samt dels på en mere uformel erfaringsudveksling og videndeling, deltagerne imellem.

Supplerende er deltagerne også tilbudt såvel online rådgivning som traditionel rådgivning via virksomhedsbesøg. Disse supplerende rådgivningstilbud er brugt af et mindre antal af de deltagende ledere/virksomheder, hvor der dog har været en markant stigning i virksomhedernes interesse for denne rådgivning i den sidste ca. tredjedel af projektføreløbet. Dette peger på, at hvor netværksdeltagelsen er oplevet som et umiddelbart tilgængeligt tilbud, så er rådgivning på virksomhedsplan oplevet som et anderledes mere komplekst tilbud, som bl.a. kræver dyb tillid mellem rådgiver og virksomhed. Også fordi rådgivningen her har skulle fokusere på ofte personlige og ”følsomme” relationer mellem medarbejdere og ledere.

Videre er det evalueringens konklusion, at de deltagende ledere typisk har været bærere af en lineær udviklingsforståelse, hvor egen kvalificering først sætter sig som en ligeledes ændret (ledelses)adfærd, som over tid resulterer i nye måder at gøre tingene på for den samlede organisation og i en ændret kultur. Erfaringerne fra projektet peger imidlertid på, at en transfer fra det individuelle lederniveau til det organisatorisk virksomhedsplan ikke sker mekanisk og automatisk. Erfaringerne fra projektet peger her på et behov for, at lederkvalificering sker integreret og synkront med understøttende udviklingsinitiativer

på virksomhedsniveau. En sådan mere cirkulær udviklingsforståelse vurderes det at være vigtigt at afprøve i et fremtidigt udviklingsinitiativ.

På baggrund af disse overordnede konklusioner anbefales følgende, idet der skelnes mellem hhv. anbefalinger, som primært har fokus på (1) den videre forankring og nyttiggørelse af de allerede opnåede projektresultater og – erfaringer – samt på (2) fremtidig design og gennemførelse af tilsvarende udviklingsprojekter på trivselsområdet.

Anbefalinger med fokus på videre forankring af de opnåede projektresultater og –erfaringer

1. Den personlige ledelsesudvikling, som umiddelbart efterspørges af de ledere, der ønsker at fortsætte i et fremtidigt netværkssamarbejde, kunne med fordel kobles med en "tvungen" fokus også på det organisatoriske virksomhedsniveau.
2. De virksomhedsrettede tematikker, som der fremadrettet skal arbejdes med som del af det nyetablerede netværk – uden for den konkrete projektsammenhæng - bør konsekvent have fokus på medarbejdersiden og her primært på medarbejdernes trivsel. Og dette med henblik på at der progressivt bygges videre på de allerede opnåede projektresultater.
3. Fra rådgiverside kunne man med fordel fastholde kontakter også til de virksomheder, som nu vælger at træde ud af netværkssamarbejdet. Denne fastholdte kontakt kunne fx handle om løbende at informere om de tiltag- og de opnåede resultater – som opnås via det nyetablerede netværk.

Anbefalinger med fokus på design af tilsvarende, fremtidige projekter

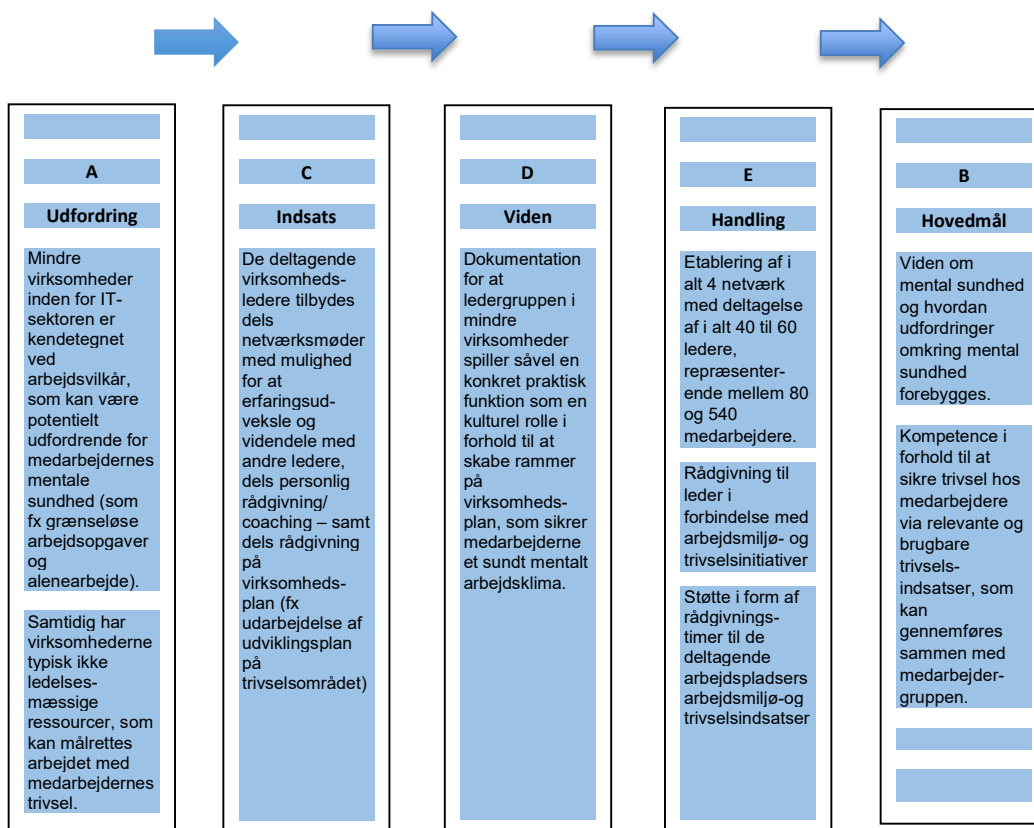
1. Ved fremtidig design og gennemførelse af tilsvarende udviklingsprojekter kunne der med fordel sættes på visiteringen af et færre antal virksomheder – fx i størrelsesorden 15 til 20 virksomheder. Og dette med henblik på, at man dels fra rådgiversiden også har ressourcer til at arbejde mere caseorienteret med den enkelte virksomhed og dels også at det sikres, at virksomheden har de nødvendige (ledelses)ressourcer i forhold til at engagere sig i et sådant udviklingsprojekt
2. Ved fremtidige, tilsvarende udviklingsprojekter anbefales det, at gøres til et krav, at de deltagende virksomheder er repræsenteret af mere end en enkelt person. Og gerne her repræsenteret af såvel ledelsessiden som medarbejderniveauet. Og det med henblik på at styrke en transfer til det organisatoriske virksomhedsplan.
3. Ved gennemførelse af tilsvarende udviklingsprojekter på trivselsområdet, hvor der også indgår en netværksdel for deltagende virksomheder, anbefales det, at der tages afsæt i de eksemplariske og meget positive erfaringer fra dette projekt, hvor der er udviklet en fast model for sådanne netværksmøders praktiske gennemførelse.
4. Ved fremtidig design og gennemførelse af tilsvarende udviklingsprojekter anbefales det, at der ikke initielt skelnes mellem "tvungne" (netværksdeltagelse) og "frivillige" (virksomhedsrådgivning) projektaktiviteter, og at man som projektdeltager ved projektstart accepterer en samlet pakke og eksempelvis forpligter sig ved sin deltagelse til et virksomhedsbesøg med gennemgang af arbejdsmiljømæssige/mentale sundheds udfordringer.
5. Ved gennemførelsen af fremtidige, tilsvarende udviklingsprojekter anbefales det, at der afsættes mere tid end det har været tilfældet i det aktuelle projekt til implementering og forankring af de egentlige udviklingsaktiviteter i projektet; gerne helt op til 50 % - 60 % af de samlede projekttid.

Projektets forandringsteori

I dette afsnit præsenteres den forandringsteori, som indledningsvist er formuleret i projektarbejdet.

Forandringsteorien skitserer den kausale sammenhængsforståelse i projektet, idet der sker en systematisering og tydeliggørelse af koblingen mellem projektets mål, primære aktiviteter og projektets forventede effekter på såvel kort som mellemlangt sigt.

Projektet er gennemført med afsæt i følgende forandringsteori (resumé):



Den grundlæggende sammenhængsforståelse i projektet

Den grundlæggende sammenhængsforståelse i projektet er følgende:

1

En gruppe virksomhedsledere opkvalificeres via deres deltagelse i en række netværksmøder. Denne opkvalificering faciliteres ad 3 veje. Dels via faglige konsulentoplæg på møderne, dels via fællesdrøftelser og øvelser – samt dels via ledernes tværgående erfaringsudveksling og videndeling. En målsætning her er en

optimering af lederens egen trivsel og mentale sundhed ved at formidle relevant viden og værktøjer samt give adgang til stresscoaching efter behov

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 ny erhvervede 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 ny erhvervede viden og færdigheder i hverdagen. Fx fordi man som leder må have 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 derfor ikke nogen grundlæggende forandring i og omkring virksomhedens arbejdsmiljø og trivsel.

Projektets implementering

I det efterfølgende afsnit skitseres effekten af projektets praktiske og konkrete implementering. Der er i afsnittet fokus på følgende delmål for projektet, som indebærer en yderligere konkretisering af projektets effektmål⁶:

- 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 effekt - med reference til disse delmål - er i lighed med det første statusnotat - struktureret omkring følgende 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

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

- Alle de interviewede deltagere udtrykker tilfredshed med, hvad man kunne betegne som *det logistiske setup* af de gennemførte netværksmøder. Der peges her i særlig grad på følgende:
 - Antallet af netværksmøder har været passende. Når man som deltager har måttet melde fra til enkelte møder handler det således ikke om for hyppig en mødefrekvens, men snarere om en nødvendig prioritering af daglige ledelsesopgaver. *Møderne er ikke valgt fra, hverdagen er valgt til*; som det formuleres af én af de interviewede.

⁶ Citeret fra den oprindelige projektansøgning.

- Længden af de enkelte netværksmøder vurderes også som passende. Møderne har ikke lagt beslag på en hel arbejdsdag, men har samtidig haft en tilpas længde til, at der *er kommet flow og proces i tingene*, som det udtrykkes fra deltagerside.
- Møderne har været afvekslende i den forstand, at de er gennemført på deltagernes arbejdspladser/virksomheder og dermed også på forskellige lokationer. Det fremhæves her fra deltagerside, at det med at afholde møderne på de deltagende virksomheder har været med til at understøtte netværksdannelsen mellem deltagerne, fordi man – ved at se hinandens arbejdspladser – også er blevet klogere på hinandens virkeligheder og rammevilkår.
- Møderne har indholdsmæssigt været karakteriseret ved en – oplevet – tilpas – blanding af teoretiske oplæg, praktiske øvelser og dialog på tværs af deltagerne.
- De interviewede deltagere fremhæver, at netværksmøderne (i princippet!) har fungeret som afsæt og rammesættende for de øvrige aktiviteter i projektet (individuel ledelsesrådgivning og mere generel støtte til implementeringen af udviklingsinitiativer på virksomhedsplan). I forhold til denne vigtige progression understreges primært følgende:
 - De faglige oplæg på netværksmøderne har udgjort en nødvendig forudsætning, for at man som deltager parallelt har kunne efterspørge mere målrettet ledelses- og virksomhedsrådgivning. Netværksmøderne har med andre ord kvalificeret efterspørgelsen efter de øvrige rådgivningstilbud i projektet. Fra deltagerside peges der i den forbindelse konsekvent på, at det i praksis er vanskeligt *at bede om hjælp, når man ikke helt er klar over, hvad det egentlig er for en hjælp, man har brug for.*
 - Videre har netværksmøderne haft den oplevede effekt, at de har understøttet den generelle tillid i projektet; dels mellem de deltagende virksomhedsledere – og dels mellem deltagerne på den ene side og de eksterne rådgivere på den anden side.
Den gensidige tillid mellem deltagerne har være vigtig i forhold til, at man som deltager har "turde" åbne op for de trivselsrelaterede udfordringer, der måtte være i egen virksomhed. Deltagerne har her i praksis oplevet social støtte fra hinanden i forhold til et ofte – oplevet – ensomt lederjob. De interviewede ledere fremhæver her, at projektet i et ikke-definerbart omfang har bidraget til at styrke egen mental sundhed!
Tilliden til rådgiverne har haft betydning på den måde, at det først er med denne tillidsfulde relation, man som virksomhed har kunne stole på relevansen af foreslåede interventioner. Denne tillidsopbygning har i praksis betydet, at det har taget tid, inden de udbudte rådgivningsydelser for alvor er blevet efterspurgt af de deltagende virksomhedsledere.
- Gennemgående peger de interviewede ledere på, at projektforløbet har været for kort. Der efterspørges et længere procesforløb med fokus på den organisatoriske implementering af de redskaber og metoder, som de deltagende ledere er introduceret til, og som primært opleves at være tilegnet som personlig viden og personlige færdigheder.

Aktiviteter og mål

Præcis som i forbindelse med den gennemførte statusevaluering fremhæver de interviewede ledere også ved projektets afslutning, det gennemførte projektforløb som værende primært et personligt ledelsesudviklingsforløb og i mindre omfang et organisatorisk udviklingsprojekt, inddragende den samlede medarbejdergruppe. Der er dog eksempler på ledere, som har arbejdet med – mere eller mindre målrettet – at implementere nogle af de redskaber, som de introduceret til via netværksmøderne; fx ved at trække på den tilbudte rådgivningsbistand.

I den forbindelse kan især følgende fremhæves:

- Gennemgående synes de deltagende ledere – mere eller mindre eksplicit – at operere med en traditionel 4 faset udviklingsmodel: (1) Som leder kvalificeres man i sit personlige lederskab; og her også i forhold til at håndtere trivselsmæssige problemstillinger i medarbejdergruppen; (2) Nye viden og nye færdigheder udmøntes i en ønsket, ændret adfærd hos lederen; primært i relationen til medarbejdergruppen; (3) Den ændrede lederadfærd understøttes af nye strukturer og procedurer, som er fælles for den samlede organisation; fx i form af en trivselspolitik eller en sygefraværspolitik – og (4) Disse nye strukturer og procedurer sætter sig over tid som kultur og bliver en integreret del af organisationens grundlæggende antagelser. Med denne forståelse bliver det klart, at projektets efterspurgte interventioner mest skal forholde sig til fase 1 og i nogen grad til fase 2. Interventioner i forhold til disse faser er – ud fra denne optik – nødvendige i forhold til et gennemslag også på et organisatorisk niveau (fase 3 og 4).

Ved projektets afslutning synes deltagergruppen fortsat gennemgående at være præget af denne forståelse, til trods for at den aldrig er introduceret som projektets dominerende metodik. Tværtimod er der i projektet lagt vægt på en mere cirkulær og systemisk forståelse, hvor udvikling på det individuelle ledelsesplan og på det organisatoriske niveau gensidigt understøtter og forstærker hinanden.

En afledt konsekvens af ledernes mere lineære forståelse er også, at dele af deltagerne fortsat ser fortrøstningsfuldt på, at egen kvalificering også på sigt "automatisk" vil få en positiv, organisatorisk betydning. Også selv om de med projektets afslutning står uden mulighed for – på de gunstige vilkår, som projektet har tilbudt – at gøre brug af eksternt rådgivning!

- Enkelte af de deltagende ledere har arbejdet med at implementere dele af den værktøjsportefølje, som de er introduceret til via projektet, i egen organisation. Det kan fx handle om gennemførelsen af periodiske møder, hvor ledelsen redegør for virksomhedens udvikling og på den måde tilstræber at skabe tryghed i medarbejdergruppen. Eller om at ledelsen tager initiativ til gennemførelsen af individuelle trivelsamtaler med alle medarbejdere. Eller om at principperne bag konceptet *social kapital* indarbejdes i den daglige drift. Erfaringerne med disse implementeringstiltag er positive, men det er endnu – ved projektets afslutning – vanskeligt at sige noget om den mere langsigtede, organisatoriske effekt af denne praksisanvendelse af de introducerede værktøjer og metoder.

Relevans og kvalitet

Præcis som ved statusevalueringen er de interviewede virksomhedsledere meget positive i deres bedømmelse af kvaliteten og relevansen af de udbudte projektaktiviteter. Denne vurdering kommer også til udtryk ved, at en meget lille gruppe af de oprindeligt tilmeldte ledere har valgt at forlade projektet inden dets afslutning.

Konkret kan der i den forbindelse fremhæves følgende:

- Også i lighed med statusevalueringen lægger de interviewede ledere – ved projektets afslutning – vægt på, at forløbet har været specifik målrettet IT-virksomheder. Det fælles branchetilhørsforhold vurderes således at have styrket den tværgående erfaringsudveksling og videndeling mellem deltagerne; primært i forbindelse med de gennemførte netværksmøder. *Vi har ganske enkelt haft noget at snakke om, fordi vi grundlæggende slås med de samme ting*, som det udtrykkes af én af de interviewede ledere.

I den forbindelse er det videre vurderingen, at det fælles branchetilhørsforhold også har været vigtigt i forhold til den faglige formidling – igen primært via netværksmøderne. De præsenterede metoder og værktøjer har nok haft en vis generisk karakter, men samtidig har de i deres praksisorientering været tonet specifikt mod IT-branchens særlige rammevilkår.

- De af de deltagende virksomhedsledere, som har afprøvet de introducerede metoder og værktøjer peger på disse metoders praktisk relevans, idet der også lægges vægt på, at det har været overkommeligt at tilpasse metoder/værktøjer til egen virksomheder. Ingen af de interviewede deltagere peger således på udfordringer i forhold til at skulle "oversætte" og tilpasse generelle metoder/værktøjer til egen kontekst.
- Flere af de deltagende ledere, som har efterspurgt en generel ledelseskvalificering, fremhæver, at det i praksis har været mere overkommeligt at deltage i et projektforsløb end i et formelt uddannelsesforsløb. Pointen er her, at projektet nok har været opbygget med en vis faglig progression, men at det samtidig har været muligt at forholde sig selektivt til såvel netværksmøder som øvrige rådgivningstilbud og på den måde skræddersy forløbet til egen virkelighed. Vurderingen er her, at et formelt uddannelsesforsløb helt anderledes stramt ville have været styrende i forhold til en travl hverdag. Det er med andre ord fleksibiliteten og moduleringen af forløbet, der her fremhæves meget positivt.
- Endelig fremhæver de interviewede deltagere samstemmende, at de eksterne oplæg på de gennemførte fælles seminardage, har været *værdifulde* og *inspirerende*. Vurderingen er her, at disse oplæg har suppleret og uddybet en række tematikker, som er rejst af projektets egne, interne rådgivere. Og videre er det vurderingen, at oplægsholderne har ramt et fagligt niveau, som matcher deltagergruppens behov og umiddelbare forudsætninger – eller som det udtrykkes af én af de interviewede deltagere: *jeg er glad for at der ikke er nogen i projektet, som har været for akademiske og højtravende; vi er praktiske og travle folk, som med det samme ser ind til, hvad vi kan bruge og ikke bruge.*

Forankring og output

I overensstemmelse med statusvurderingen peger de interviewede ledere også ved projektets afslutning på den dobbelte – og delvist modsatte – pointe, som handler om, at der er igangsat en proces, der vil være "selvkørende" efter projektets afslutning; samtidig med, at der også peges på behovet for en udvidelse af projektet med fokus på ekstern rådgivning i forbindelse med en implementering på organisatorisk plan.

I den forbindelse fremhæves især følgende:

- Der er en mindre gruppe (ca. 10 på evalueringstidspunktet) af de deltagende ledere, som har besluttet sig for at fortsætte netværksmøderne; med ekstern bistand. Det efterspurgt, faglige fokus vil fortsat være på personlig ledelsesudvikling, herunder konkrete metoder og værktøjer som styrker relationen til medarbejdergruppe; fx i forhold til at balancere krav om produktivitet med medarbejdernes trivsel. Det er umiddelbart planen, at disse fremtidige netværksmøder skal gennemføres efter den skabelon, som er afprøvet med projektet, og som alle de resterende deltagere har været meget positive i deres bedømmelse af.
- Gennemgående udtrykkes der fra deltagerens side tillid til, at de metoder og værktøjer, som de introduceret til i forløbet – med fokus på umiddelbart at styrke det personlige lederskab – på sigt vil slå igennem i forhold til et organisatorisk plan og dermed også tilføre værdi for medarbejdernes side. Som beskrevet ovenfor beror denne tillid på en – mere eller mindre eksplicit – forestilling om, at der med projektet er igangsat en mekanisk proces, hvor en lederkvalificering ultimativt vil give sig udslag i nye værdier og i ændrede, grundlæggende antagelser for organisationen; fx i forbindelse med medarbejdernes trivsel. Deltagernes vurdering – ikke mindst hos dem, der vælger ikke at fortsætte netværks samarbejdet – er her, at der ikke så meget er behov for nye udviklings- og kvalificeringstiltag, men i højere grad behov for, at den proces, som allerede er igangsat, får lov *at bundfælde sig og blive en del af hverdagen*, som det formuleres af én af de interviewede ledere.
- Den lineære proces- og udviklingsforståelse understøttes også indirekte af deltagerens oplevelse af den meget praksis- og anvendelsesorienterede værdi af de metoder og værktøjer, som er introduceret med

projektet. Der synes her at opstå et paradoks, hvor den tilstræbte anvendelsesorientering – som har gjort de introducerede metoder og værktøjer intuitivt forståelige – på sigt kan udgøre en alvorlig barriere for, at de får den ønskede gennemslagskraft på organisatorisk plan. Ganske enkelt fordi den praktiske anvendelse af samme metoder og redskaber ikke synes at fordrer yderligere refleksion og målrettede indsatser med fokus på transfer og implementering. Det umiddelbart enkle synes med andre ord at afstedkomme yderligere kompleksitet!

Projektets målopfyldelse

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

Projektets målopfyldelse – sammenholdt med de oprindelige aktivitetsmål for projektet - fremgår af tabellen nedenfor.

Aktivitetsmål	Mål for projektet	Status	Målopnåelse i procent
A1: Etablering af netværk	4	4	100 %
A2: Rekruttering af ledere	40-60	45 ⁷	+ 100 %
A3: Antal potentielt berørte medarbejdere	80-540	Ca. 330	+100 %
A4: Rådgivning af ledere på baggrund af netværksmøder; antal timer	x	68 timer	Ca. 90 %
A5: Rådgivning af deltagende virksomheder; antal timer	x	106,5 timer	Ca. 90 %

Som det fremgår af tabellen har projektet i høj grad realiseret de oprindelige projektmål. I forhold til en uddybning af tabellen kan der peges på følgende:

Ad 1:

Der er oprindeligt etableret 4 netværksgrupper, med afsæt i de deltagende virksomheders geografiske placering. Grundet vigende fremmøde mod projektets afslutning (januar 2020) blev de 4 netværksgrupper slået sammen til 2 grupper. Ved projektets afslutning er der således 2 velfungerende grupper. Der synes at være basis for at fortsætte 1 netværksgruppe også efter projektets afslutning.

Til trods for det vigende fremmøde mod projektets afslutning har der gennemgående været et stabilt fremmøde i grupperne. Det frafald, der har kunne registreres hen over projektperioden, har primært været centreret omkring et få antal deltagere, som generelt har fravalgt møderne.

⁷ Samlet har der været rekrutteret 60 virksomheder til projektet. De 45 virksomheder udgør det antal, som var aktive ved projektets afslutning.

De deltagere, som ikke har deltaget aktivt over flere møder, er kontaktet af projektets rådgivere med henblik på at afdække bevæggrunden for det manglende fremmøde. Der tegner sig her ikke noget entydigt billede. Alle de kontaktede deltagere har individuelle årsager til det svage fremmøde.

Som supplement til netværksmøder er gennemført 3 seminarer med eksterne oplægsholdere. Emnerne for disse seminarer har være: (1) Mental fitness, (2) Ledelse af selvledende medarbejdere – samt (3) Versatil ledelse.

Fremmødet til disse seminarer har ligget stabilt på mellem 25 og 30 af de projektdeltagende ledere.

Ad 2:

Der er hen over projektperioden rekrutteret mere end 50 ledere til projektet. Alle ledere har hver repræsenteret 1 virksomhed. Ved rekrutteringen af ledergruppen er der lagt vægt på, at de deltagende ledere har personaleansvar i egen virksomhed. Typisk har der her været tale om ejerledere eller partnerrepræsentanter med særligt ansvar for medarbejderrekruttering og –trivsel.

De deltagende ledere er typisk karakteriseret ved at have en faglig uddannelse og erfaring inden for IT-branchen. Kun en mindre gruppe af de deltagende ledere har kortere eller længerevarende uddannelser, som relaterer sig til ledelsesudvikling og forretningsudvikling.

Videre har lederne repræsenteret et segment af mindre virksomheder med under 10 ansatte for langt de flestes vedkommende.

En større gruppe af de deltagende virksomheder er nystartede og endnu karakteriseret ved svag fundering af faste strukturer og procedurer. Og her også i forhold til faktorer, som forventeligt kunne påvirke medarbejdernes trivsel.

I forhold til ledergruppens sammensætning har der været en markant skæv kønsfordeling, idet ca. 95 % af de deltagende ledere har været mænd. Dette vurderes dog også generelt at afspejle kønssammensætningen i virksomhedssegmentet

Ad 3:

Det potentielt berørte antal medarbejdere ligger højt til trods for, at de deltagende virksomheder, som nævnt, typisk har under 10 ansatte (ca. 70 % af de deltagende virksomheder). Dette skyldes primært det høje antal deltagende virksomheder.

Et videre aspekt i den forbindelse handler om – som nævnt ovenfor – at virksomhederne grundet deres størrelse er kendetegnet ved en flad struktur med en daglig kontakt mellem medarbejdere og ledere/partnere. Dette indebærer, at antallet af potentielt berørte medarbejdere må forventes ikke alene at være nominelt højt men også faktisk ligge på et højt niveau.

Yderligere kan fremhæves følgende om medarbejderprofilen i de deltagende virksomheder⁸:

- Ca. 25 % af medarbejderne er under 30 år; mens godt 30 % er mellem 40 og 50 år.
- Knap 70 % af medarbejderne har været ansat i den aktuelle virksomhed under 5 år.
- Ca. 90 % af medarbejderne oplever deres arbejde som udfordrende (i høj grad eller i nogen grad).
- Ca. 80 % af medarbejderne oplever deres arbejde som uforudsigeligt (i høj grad eller i nogen grad).
- Ca. 95 % af medarbejderne arbejder alene med deres opgaveløsning (i høj grad eller i nogen grad).
- Ca. 95 % af medarbejderne oplever at kunne klare de opgaver, de sætter sig for (i høj grad eller i nogen grad).

⁸ Data genereret fra spørgeskemaundersøgelse gennemført ved projektets start (baseline).

- Ca. 90 % af medarbejderne oplever at have indflydelse på tilrettelæggelsen af eget arbejde (i høj grad eller i nogen grad).
- Ca. 50 % af medarbejderne oplever deres arbejde som hektisk og stresset (i høj grad eller i nogen grad).
- Ca. 25 % af medarbejderne har oplevet inden for den seneste måned at føle sig stresset og nervøs (ofte eller dagligt).
- Ca. 20 % af medarbejderne har oplevet inden for den seneste måned, at de ikke kunne nå de ting, de skulle (ofte eller dagligt).
- Ca. 5 % af medarbejderne har oplevet inden for den seneste måned, at arbejdet har hobet sig så meget op, at de ikke kunne klare det (ofte eller dagligt).

Ved projektets afslutning er der gennemført en tilsvarende spørgeskemaundersøgelse, hvor de mest signifikante ændringer er følgende:

- Ca. 35 % af medarbejderne oplever nu deres arbejde som hektisk og stresset (i høj grad eller i nogen grad).
- Godt ca. 15 % af medarbejderne har oplevet inden for den seneste måned at føle sig stresset og nervøs (ofte eller dagligt).

Ad 4:

Som forventet – jf. projektets statusevaluering – har der i projektets sidste halvdel været en markant stigning i antallet af ledere, som har gjort brug af tilbuddet om supplerende, individuel rådgivning. Sammenlignet med første halvår af projektet har der her været tale om en stigning på mere end 50 %.

Den ydede rådgivning har primært handlet om personlig stress-håndtering og om bistand i forbindelse med udfordringer med individuelle medarbejdere – typisk også stressramte.

Der er ved denne støtte lagt vægt på det eksemplariske i rådgivningen; altså hvordan erfaringerne med at arbejde med stress på det individuelle plan kan bruges i forhold til udarbejdelse af mere generelle initiativer på virksomhedsplan, med et forebyggende sigte og med fokus på at styrke medarbejdersidens mentale sundhed. Det er rådgivernes vurdering, at denne perspektivering af konkrete problemstillinger for de rådgivne ledere i vidt omfang er lykkedes.

Ad 5:

Der er ligeledes sket en markant fremgang i rådgivningen, ydet i forhold til virksomhedernes organisatoriske niveau; altså et niveau, som rækker ud over den enkelte leders individuelle og personlige udvikling. Også her er der tale om en stigning på mere end 50 % sammenlignet med den første halve projektperiode.

Denne rådgivning har primært handlet om støtte i forbindelse med formuleringen af generelle politikker med fokus på arbejdsmiljø og medarbejdernes trivsel; fx på baggrund af gennemført APV.

Den supplerende hotline er anvendt i mindre omfang; svarende til ca. 30 % af det oprindeligt estimerede. De forespørgelse, som rådgiverne har håndteret via denne hotline, har overvejende drejet sig om sygefravær, onboarding og afskedigelse.

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:

1. Initiering af konkrete trivselsindsatser på de deltagende lederes egen arbejdsplads.
2. Lavere sygefravær hos såvel den deltagende ledere som hos medarbejdergruppen.
3. Lavere medarbejderomsætning gennem øget medarbejdertilfredshed.
4. Øget produktivitet gennem øget trivsel på arbejdspladsen.

I forhold til vurderingen af denne mere langsigtede effekt er der her taget afsæt dels i gennemførte interviews med udvalgte virksomhedsledere, dels i de deltagende lederes drøftelser og fremlæggelser i forbindelse med den afsluttende konference i projektet – samt dels i den dobbelt gennemførte spørgeskemaundersøgelse, primært inddragende medarbejdere i de deltagende virksomheder.

Ad 1: Initiering af konkrete trivselsindsatser på de deltagende lederes egen arbejdsplads

Omkring 15 til 20 % af de deltagende virksomheder har – som konsekvens af projektdeltagelsen – igangsat konkrete trivselsindsatser på egen virksomheder. Disse initiativer falder især inden for 3 grupper:

- For det første gennemførelsen af systematisk afholdte medarbejdermøder, hvor der orienteres om status i virksomheden; fx i forhold til ordretilgang (eller fald!) og om kommende forretningsmæssige satsninger. Intentionen er her, at større transparens omkring ledelsesmæssige dispositioner også vil give større sikkerhed – og dermed trivsel – i medarbejdergruppen. Denne sammenhængsforståelse er hentet fra begrebet *social kapital* samt fra "De 6 guldkorn til stressforebyggelse", som deltagerne er introduceret til via de gennemførte netværksmøder.
- For det andet gennemførelsen af trivselssamtaler; både for individuelle medarbejdere og for grupper af medarbejdere. Enkelte af de deltagende virksomheder har gennemført sådan samtaler med faste intervaller – andre virksomheder har gennemført trivselssamtaler på foranledning af en forespørgelse fra medarbejderside eller på baggrund af lederens egen observationer; begge dele knyttet op på en konkret trivselsproblemstilling.
- For det tredje initiativer med fokus på større trivsel - afstedkommet af en APV-måling. Og her typisk den første måling, som virksomheden har gennemført. APV-målingen har bidraget til at synliggøre også udfordringer omkring medarbejdernes trivsel – og også bidraget til at lægge pres på ledelsen for at håndtere disse problemstillinger her-og-nu. Afledte initiativer i den forbindelse har bl.a. handlet om ændrede, interne forretningsgange eller om "mere synlig ledelse".

Ad 2: Lavere sygefravær hos såvel den deltagende ledergruppe som hos medarbejdergruppen

Kun meget få af de deltagende virksomheder fører en systematisk statistik over deres medarbejders sygefravær; fx med en skelnen mellem korttids- og langtidssygemeldte medarbejdere. Dette hænger naturligt sammen med

virksomhedernes størrelse – typisk under 10 ansatte, hvor det er muligt som leder at have overblik uden at skulle gøre brug af systematiserede data.

Enkelte af de deltagende ledere peger dog på, at projektet har gjort en forskel i forhold til medarbejdernes sygefravær. Og det først og fremmest i forhold til langtidssygemeldte medarbejdere. I første række oplever flere ledere at have fået redskaber i forhold til at kunne håndtere en sådan situation med langtidssygemeldte medarbejdere; fx gennem opfølgende samtaler og via udarbejdelsen af fælles plan for medarbejderens tilbagevenden på arbejdspladsen. Men i anden række er det også flere lederes vurdering, at det generelt styrkede fokus på lederes og medarbejderes fælles ansvar i forhold til virksomhedens kerneopgave har *fået alle til at rykke tættere sammen og skabt en ny form for mening*, som det udtrykkes af én af de interviewede ledere; hvilket også vurderes at have resulteret i et lavere sygefravær (uden at det dog er dokumenteret).

Man kan her sige, at enkelte af de deltagende ledere eksplicit anerkender den grundlæggende sammenhængsforståelse i projektet og også har taget den til sig som en platform for fremtidige indsatser, hvor målet er at reducere medarbejdernes sygefravær.

Ad 3: Lavere medarbejderomsætning gennem øget medarbejdertilfredshed

Generelt er de deltagende virksomheder karakteriseret ved en høj medarbejderomsætning. Flere af virksomhederne har inden for kort tid oplevet at måtte sige farvel til 3 til 4 medarbejder og også oplevet ofte at skulle nyansatte et tilsvarende antal inden for samme periode. Procentuelt udgør dette en meget voldsom medarbejderomsætning.

Fra virksomhedsside peges der især på to forklaringen på denne markante medarbejderomsætning:

- For det første er der her tale om mindre virksomheder, som er meget følsomme overfor konjunkturmæssige udsving. Typisk forstærket ved, at man som virksomheder har en underleverandørrolle i forhold til en større virksomhed, som har den egentlige kontrakt med kunden. Ved nedgang i markedet trækker de større virksomheder opgaver tilbage og holder dem inhouse. Og omvendt ved en pludselig, uforudset ordretilgang lægger de større virksomheder også flere ordrer hos underleverandører. På den måde bliver de mindre virksomheder, med underleverandørstatus, de første som kan registrere bevægelser i markedet. Og dermed også de virksomheder med det største behov for en løbende, fleksibel tilpasning af medarbejdergruppen.
- For det andet oplever de deltagende virksomheder at have en overrepræsentation af yngre medarbejdere, der vælger netop de mindre virksomheder som en "træningsbane". Vurderingen er her, at de mindre virksomheder inden for IT-branchen typisk vil have en mere allround palet af arbejdsopgaver – i modsæt til de større, mere specialiserede virksomheder. De mindre virksomheder kommer på den måde til at fungere som et oplæringssted med et overskueligt og – på den måde – trygt arbejdsmiljø. Men konsekvensen af dette er også, at de deltagende virksomheder oplever, at de unge medarbejder typisk søger væk, når der ikke er mere læring at hente i arbejdet. Det er dels mere komplekse arbejdsopgaver inden for et snævert arbejdsfelt, som trækker. Men også højere løn og generelt bedre arbejdsvilkår hos større virksomheder, der opleves som attraktivt.

Det er således ikke – blandt de deltagende virksomheder – en gennemgående oplevelse af, at dårlig trivsel skulle være en hovedårsag til den markante medarbejderomsætning. Tværtimod er det vurderingen, at de mindre virksomheder faktisk kan tiltrække nye medarbejdere på grund af, at de har et ry som spændende og positivt udfordrende arbejdspladser.

Ad 4: Øget produktivitet gennem øget trivsel på arbejdspladsen

Gennem drøftelser på netværksmøderne og via eksternt oplæg på den afsluttende konference i projektet er deltagerne introduceret til, at der notorisk er en sammenhæng mellem på den ene side *trivsel* på arbejdspladsen og på den anden side arbejdspladsens *produktivitet*. Men de er også introduceret til, at denne sammenhæng ikke er entydig og mekanisk. Og det forstået på den måde, at virksomhedens produktivitet ikke automatisk vil øges i takt med, at medarbejdernes trivsel også styrkes. Og at denne effekt kun er påvist på udvalgte trivselsaspekter (retfærdighed, tillid og samarbejde).

Dette dilemma forstås gennemgående af deltagende ledere som en ledelsesmæssig udfordring, hvor det bliver afgørende, at man som leder er i stand til at balancere mellem på den ene side at være bestemmende og styrende og på den anden side at være involverende og delegerende. Denne balanceskabelse vurderes videre som en on-going proces, som hele tiden skal kalibreres i takt med at virksomheden og medarbejdergruppen udvikler sig.

Fra deltagerside fremhæves det, at det først og fremmest er deltagelsen i projektet, som har skabt klarhed omkring denne ledelsesmæssige udfordring og derfor også skabt retning for den videre udvikling af det personlige lederskab.

Det er netop denne ledelsesmæssige udfordring, som flere af de deltagende ledere ønsker fortsat at arbejde med i et netværksfællesskab.

Anbefalinger

I det efterfølgende afsnit skitseres en række anbefalinger, som primært har fokus dels på (1) den videre forankring og nyttiggørelse af de allerede opnåede projektræsultater og –erfaringer – samt dels på (2) fremtidig design og gennemførelse af tilsvarende udviklingsprojekter på trivselsområdet.

Ad 1: Anbefalinger med fokus på videre forankring af de opnåede projektræsultater og –erfaringer

I det efterfølgende skitseres anbefalinger, som handler om den videre forankring af de opnåede projektræsultater og –erfaringer; dels hos den virksomhedsgruppe, som har deltaget i projektet og dels i forhold til andre, sammenlignelige virksomheder uden for projektet.

Anbefaling 1

Ca. en tredjedel af de deltagende ledere ønsker at fortsætte med netværksmøder, også efter projektets afslutning. Og ønsker videre, at de rådgivere, der har været tilknyttet projektet, fremadrettet også faciliterer dette nye netværk.

Umiddelbart ønsker denne ledergruppe en form og et indhold af disse fremtidige netværksmøder, som ligger i forlængelse af det, som de kender fra de allerede gennemførte netværksmøder. Og det vil i korthed sige møder ca. en gang om måneden, opbygget omkring et fagligt oplæg fra rådgiverne side suppleret af muligheden for gensidig erfaringsudveksling og videndeling.

Erfaringerne fra projektet peger imidlertid på, at det er vanskeligt både for de deltagende ledere selv og for rådgiverne at overføre det personlige udbytte, som deltagerne måtte opnå af netværksdeltagelse, til organisatorisk værdi for deres virksomheder. Det har i praksis vist sig vanskeligt at forlade sig på, at deltagerne selv vil kunne forestå denne transfer.

En erfaring fra projektet er således, at de deltagende leder som udgangspunkt ikke selv efterspørger denne organisatoriske vinkel på netværksdeltagelsen; primært fordi man fra lederside opererer med en lineær udviklingsforståelse, hvor egen kvalificering "automatisk" vil give sig udtryk i en ændret adfærd, som på sigt vil leje sig organisatorisk; fx i form af ændrede værdier i forbindelse med medarbejdernes trivsel.

Denne tilgang har vist sig ikke at give den ønskede effekt. Erfaringen fra projektet er således, at der er brug for en anderledes håndfast kobling mellem på den ene side den individuelle ledelseskvalificering og så på den anden side en ønsket udvikling på organisatorisk plan.

På denne baggrund anbefales det, at den personlige ledelsesudvikling, som umiddelbart efterspørges af de ledere, der ønsker at fortsætte i et netværkssamarbejde, kobles med en "tvungen" fokus også på det organisatoriske niveau. Da der ikke – med den betaling, som deltagerne fremadrettet skal bidrage med for deres netværksdeltagelse – også vil være økonomi til mere omfattende rådgivning på virksomhedsplan, må netværksdannelsens kobling til virksomhedernes organisatoriske udvikling ske på anden måde. En mulighed her kunne være, at rådgiverne – på netværksmøderne – i mindre grad arbejdede med bredere ledelsesmæssige tematikker og i højere grad tager afsæt i drøftelsen af konkrete virksomhedscases, repræsenteret af de deltagende ledere. I stedet for en disponering, hvor rådgiverne naturligt har taget afsæt i en ledelsesmæssig udfordring og illustreret den med eksempler fra deltagernes hverdag, så anbefales det, at rådgiverne tager afsæt i en konkret virksomhedscase, som præsenteres sammen med den relevante leder og der så med afsæt i en denne konkrete case sker en efterfølgende bredere tematisering af en afledt generel ledelsesmæssig problemstilling.

Anbefaling 2

Erfaringerne fra projektet peger på – som beskrevet ovenfor – at de deltagende ledere har været relativt mest optaget af deres egen udvikling og opkvalificering som ledere. Og videre her med en forventning om, at denne kvalificering – primært indirekte – efterfølgende vil have effekt også i forhold til et organisatorisk niveau; her konkret i forhold til medarbejdernes trivsel. Også som beskrevet ovenfor er denne udviklingsforståelse problematisk, og det anbefales, at der arbejdes mere direkte med virksomhedernes organisatoriske plan. Spørgsmålet er så hvad det faglige fokus skal være i forhold til dette organisatoriske udviklingsarbejde! Erfaringerne fra projektet peger på, at selv om ledelsesudvikling først og fremmest har fokus på det personlige lederskab – og dermed på relationen til medarbejdergruppen – så er det ikke givet, at der dermed arbejdes med konkrete trivselsproblematikker og medarbejdernes mentale sundhed. Fx er det veldokumenteret at trivsel også handler om ledelsens måde at gribe den interne kommunikation an på; men ledelseskommunikation behøver ikke nødvendigvis at handle om trivsel!

I praksis peger denne projekterfaringen på vigtigheden af, at de konkrete virksomhedscases, som der arbejdes med i forbindelse med det nyetablerede netværkssamarbejde (jf. anbefaling 1), har et meget konkret og direkte fokus på medarbejdernes trivsel.

På denne baggrund anbefales det, at de virksomhedsrettede tematikker, som der fremadrettet skal arbejdes med som del af det nyetablerede netværk konsekvent får fokus på medarbejdersiden og her primært på medarbejdernes trivsel. Et fremtidig, egenfinansieret netværk er ganske vist ikke bundet af at skulle fokusere på et sådant trivselstema, men erfaringerne fra projektet peger ret entydigt på, at det er problemstillinger omkring medarbejdernes trivsel, som også udfordrer ledelsen, og som ligeledes vanskeliggør den vækst, som stort set alle de deltagende virksomheder har som ambition.

Anbefaling 3

Ca. to tredjedele af de virksomheder/ledere, som har deltaget i det nu gennemførte projekt, har valgt ikke at fortsætte i det nye netværk. Da ingen af de deltagende ledere har givet udtryk for, at de ikke fandt netværksdeltagelsen relevant, må baggrund for ikke at ville fortsætte ligge et andet sted. Gennemgående peges her på manglende tid og almindelig travlhed.

Også denne gruppe af virksomheder/ledere kunne med andre ord været potentielt interesseret i en ikke-ressourcekrævende opfølgning på projektet. Også fordi den oplevede manglende tid kan være periodisk og der derfor kunne være en interesse for igen på et senere tidspunkt at indgå mere aktivt i et netværkssamarbejde med andre virksomheder.

Det kunne derfor være relevant, at man fra rådgiverside fastholder kontakten også til de virksomheder, som ikke umiddelbart ønsker at være en del af det nyetablerede netværk.

På denne baggrund anbefales det, at man fra rådgiverside fastholder kontakter også til de virksomheder, som nu vælger at træde ud af netværkssamarbejdet. Denne fastholdte kontakt kunne fx handle om løbende at informere om tiltag i forbindelse med det fortsatte netværk. Eller det kunne handle om at tage initiativ til fællesarrangementer, som fx kunne tematisere det, der var sket i virksomhederne efter projektets afslutning; og her med fokus på de resultater på mellemlangt sigt, som ledergruppen kan se, de har opnået via projektdeltagelsen. Og for at gøre et sådant fællesarrangement ekstra attraktiv kunne inviteres en ekstern oplægsholder, som tematiserer udfordringer omkring implementering og organisatorisk forankring.

Ad 2: Anbefalinger med fokus på design af tilsvarende, fremtidige projekter

I det efterfølgende skitseres anbefalinger, som handler om den fremtidige nyttiggørelse af de opnåede projektsresultater og –erfaringer i forbindelse med design/gennemførelse af tilsvarende udviklingsprojekter på trivselsområdet; med SMV-segmentet som den primære målgruppe.

Anbefaling 1

En central ambition med projektet har været at nå ud til så mange mindre virksomheder inden for IT-branchen som muligt. Denne ambition er så absolut opfyldt med ca. 60 deltagende virksomheder i projektet, hvilket er et exceptionelt højt talt for denne type af udviklingsprojekter.

Værdien af dette høje deltagerantal har først og fremmest ligget i projektets brede impact inden for et afgrænset brancheområde. Og for deltagerne har der ligget en klar værdi i, at man via projektet har fået mulighed for at komme i kontakt med en bred vifte af andre ledere fra sammenlignelige virksomheder; med den afledte mulighed for netværksopbygning også uden for projektets rammer.

Omvendt har det høje deltagerantal også betydet, at det i praksis har været umuligt at arbejde i dybden med alle virksomheders udfordringer og udviklingsbehov på trivselsområdet. Der er i stedet arbejdet kvalitativt på denne måde med en relativt lille gruppe af de deltagende virksomheder. Og her i realiteten efter "først til mølle princippet". Det betyder også, at for en stor gruppe af de deltagende virksomheder har effekten af projektet først og fremmest ligget på et personligt lederplan. Omvendt kan det dog ikke udelukkes, at dele af de deltagende virksomheder reelt over projektperioden har oplevet relativt få trivselsproblemer, hvorfor behovet for den akutte lederintervention også har været lille. Og hvor den ledelsesmæssige opkvalificering i projektet derfor har handlet om at opbygge et beredskab i forhold til eventuelle, fremtidige udfordringer.

Erfaringerne fra projektet peger derfor på, at det ved fremtidige, lignende projektet kunne være relevant at visitere færre virksomheder – stadig i en netværkskonstruktion – og dermed give reel mulighed for at alle virksomheder kunne tilbydes rådgivning også på et organisatorisk plan.

På denne baggrund anbefales det, at der ved fremtidig design og gennemførelse af tilsvarende udviklingsprojekter satses på visiteringen af et færre antal virksomheder – fx i størrelsesorden 15 til 20 virksomheder, som alle med afsæt i en netværkskonstruktion tilbydes supplerende rådgivning omkring organisatoriske forhold. Og videre foreslås det, at der ved denne rekruttering af virksomheder lægges vægt på en selektiv rekruttering ud fra en række opsatte kriterier, således at der sikres en repræsentativ virksomhedsgruppe; enten i forhold til branchen som sådan, i forhold til virksomhedens størrelse (fx 10 til 30 medarbejdere) - eller i forhold til en særlig tematik (som fx virksomheder i kraftig vækst).

Anbefaling 2

Som beskrevet flere steder i denne rapport har en af de helt store udfordringer i projektet – og for de gennemgående rådgivere – været at sikre en transfer fra det individuelle lederniveau til et bredere organisatorisk niveau. Altså at sikre, at den opkvalificering, som de deltagende ledere er tilbudt via de 4 netværk også i sidste ende er resulteret i en bedre trivsel for medarbejderne i de deltagende virksomheder. Der er ingen sikre indikationer på, at dette er tilfældet; kun svage tegn på et vist gennemslag i forhold til medarbejderniveauet, vurderet på baggrund af de 2 gennemførte spørgeskemaundersøgelser i projektet.

Der er fra rådgiverside gennemført en række initiativer med henblik på at styrke denne transfer; fx ved at tone netværksmøderne med cases fra de deltagende virksomheder – eller ved at lade netværksmøderne afholde hos de deltagende virksomheder, så tæt på praksis som muligt.

Erfaringerne fra projektet peger dog på, at der – i forhold til denne transferproblematik – kan ligge en udfordring i, at hver virksomhed alene har være repræsenteret af 1 leder. Den praktiske omsætning af den rådgivning, der er ydet via projektet, har dermed reelt hvilet på en enkelt person. Og her viser erfaringerne fra projektet videre, at man som enkeltdeeltagende leder i projektet notorisk har haft en tendens til at tolke deltagelsen som et individuel (leder)udviklingsforløb, hvor effekten i forhold til øvrige virksomheden i bedste fald er indirekte og med et længerevarende perspektiv.

På denne baggrund anbefales det, at det ved fremtidig design og gennemførelse af tilsvarende udviklingsprojekter gøres til et krav, at de deltagende virksomheder er repræsenteret af mere end en enkelt person. Og gerne her repræsenteret af såvel ledelsessiden som af medarbejderniveauet. Eller med organisering, hvor hver deltager i de konkrete projektaktiviteter repræsenterer en arbejdsgruppe på egen virksomhed. Det er veldokumenteret i forskningen i omkring *transfer*, at grupper af medarbejdere, som deltager i et udviklingsprojekt, vil have langt større mulighed for at forankre resultater fra dette udviklingsarbejde i den daglige praksis, sammenlignet med de tilsvarende muligheder for en enkelt person. Det skyldes dels, at man i den større gruppe kan drøfte relevansen af udviklingsprojektet for egen praksis – og herunder hvilke dele af projektet, som skal løftes ind i organisationen. Men det skyldes dels også, at man som gruppe har større mulighed for at farve og påvirke selve udviklingsprocessen, så den i højere grad matcher egne praksisbehov.

Anbefaling 3

Alle de interviewede deltagere i projektet er enige om, at projektets netværksdel har fungeret optimalt. Og det gælder på parametre som: (a) Antal af netværksmøder hen over projektperioden; (b) Frekvensen af de gennemførte netværksmøder; (c) Længden af de enkelte netværksmøder; (d) Strukturen på netværksmøderne med opdelingen i faglige oplæg, gruppeøvelser og plenumdrøftelser – og sidst men ikke mindst (e) Muligheden for den uformelle erfaringsudveksling og netværksopbygning deltagerne imellem.

Netværksdelen i projektet er løbende videreudviklet og justeret hen over projektperioden – fx med en udvidelse af den oprindeligt afsatte tid til uformelle drøftelser mellem deltagerne.

Erfaringerne fra projektet peger her entydigt på, at der med de gennemførte netværksmøder er fundet en optimal model for, hvordan man i praksis – som rådgiver – faciliterer et netværk bestående af virksomheder fra SMV-segmentet. Og også erfaringer med, hvordan man over tid fastholder virksomhedernes deltagelse og engagement i et sådant netværk.

På denne baggrund anbefales det, at det ved fremtidig design og gennemførelse af tilsvarende udviklingsprojekter, hvor der også indgår en netværksdel for deltagende virksomheder, tages afsæt i de meget positive erfaringer fra dette projekt, hvor der også er udviklet en fast model for sådanne møders praktiske gennemførelse.

Anbefaling 4

Projektet har i praksis været opbygget omkring 3 hovedelementer. Dels en netværksdel. Dels online-rådgivning af de deltagende virksomheder. Og dels traditionel virksomhedsrådgivning. Erfaringerne fra projektet viser, at netværksdelen er den, som har fungeret bedst, i den forstand at den har været det mest brugte/efterspurgte projektelement.

Denne prioritering kan der være flere årsager til; bl.a. at det tager tid at opbygge den tillid på virksomhedsniveau, som gør, at man "tør" invitere en rådgiver ind og drøfte helt intime forhold omkring medarbejdernes trivsel (se også anbefaling 5).

Den reelle fordeling af rådgivningsressourcerne i et projekt som det aktuelle må naturligvis allokeres og prioriteres på baggrund af de deltagende virksomheders efterspørgsel. Men denne nødvendige "efterspørgselsmodel" har den udfordring, at den baserer sig på kvaliteten i de deltagende virksomheders efterspørgsel. Eller mangel på samme! Som leder kan man naturligvis først efterspørge rådgivning på organisatorisk plan, idet man forstår trivselsproblematikker som et strukturelt problem og ikke som en individuel udfordring for den enkelte medarbejder. Og her synes der at have været en udfordring for flere af de deltagende ledere. For flere synes det således at have været vanskeligt at overskride en individualiseret problemforståelse (som faktisk også omfatter dem selv og deres egen udvikling!).

Erfaringerne fra projektet peger på vigtigheden af, at man som rådgiver - mere håndfast end det været muligt i det konkrete projekt - ridser denne sammenhæng mellem det organisatorisk og det individuelle plan op for deltagerne. Og det allerede fra projektstart.

På denne baggrund anbefales det, at der ved fremtidig design og gennemførelse af tilsvarende udviklingsprojekter ikke initialt skelnes mellem "tvungne" og "frivillige" projektaktiviteter. Hvor det i det aktuelle projekt har været "tvunget" at deltage i netværksmøderne og "frivilligt" at tage mod tilbuddet om supplerende rådgivning, så anbefales i stedet en model, hvor man som projektdeltager ved projektstart accepterer en samlet pakke. I forhold til det aktuelle projekt ville det i praksis have betydet, at alle virksomheder var blevet besøgt af rådgiverteamet med henblik på – sammen med virksomheden – at drøfte mulige udviklingsinitiativer i forbindelse med en styrkelse af medarbejdernes trivsel. Dette har dog ikke været en mulighed inden for projektets ressourceramme.

Anbefaling 5

Et grundlæggende vilkår i projektet har været, at rådgivningen har måtte tage afsæt i en lineær udviklingsforståelse hos deltagerne, hvor tanken har været, at ledernes kvalificering af det personlige lederskab også på sigt vil slå igennem som en forbedret trivsel for medarbejderne.

Det mekaniske og automatiske i denne sammenhængsforståelse er problematisk, hvilket er dokumenteret både via udviklingsprojekter og forskning i og omkring *transfer*. Som skitseret under "Anbefaling 4" kunne en mulighed for at bearbejde denne lineære udviklingsforståelse være at tage afsæt i et projektdesign, hvor der "tvunget" arbejdes med såvel det individuelle lederniveau som det organisatoriske medarbejderplan i én integreret proces. Men realiseringen af denne anbefaling vil givet alene kunne udfordre den dominerende lineære udviklingsoptik hos SMV-ledere et stykke ad vejen. Og det betyder i praksis, at man som designer af udviklingsprojekter og rådgiver også i et vist omfang må acceptere denne linearitet som en grundlæggende rammebetingelse.

Erfaringerne fra projektet peger på, at det trods alt har været muligt at arbejde målrettet med de deltagende virksomheders udfordringer på trivselsområdet, også inden for den udviklingsforståelse, som har været så afgørende for de deltagende ledere tilgang til projektet. Det tager bare tid. Således er det bemærkelsesværdigt, at antallet af ledere, som har gjort brug af rådgivning også på virksomhedsniveau, er steget nærmest eksplosivt hen over projektperioden.

På denne baggrund anbefales det, at det ved fremtidig design og gennemførelse af tilsvarende udviklingsprojekter afsættes mere tid, end det har været tilfældet i det aktuelle projekt til implementering og forankring af de egentlige udviklingsaktiviteter i projektet. På baggrund af erfaringerne fra projektet kunne et konkret bud her være, at udviklings- og kvalificeringsaktiviteter – i form af netværksaktiviteter og supplerende rådgivning - maksimalt udgør 50 % af projektperiode. Og at den efterfølgende implementering/forankring i organisationen fylder de sidste 50 % - 60 % af projektiden.