



# Evalueringsrapport

---

## Skabe godt arbejdsmiljø, gode forandringsprocesser og relationel koordinering

Denne rapport er en evaluering af projektet ”Skab godt arbejdsmiljø, gode forandringsprocesser og relationel koordinering”, som har fået støtte af Forebyggelsesfonden. Rapporten er udarbejdet af projektkoordinator Marianne K. Jørgensen, Munkehatten og projektets eksterne konsulenter Hans Hvenegaard og Kaia Nielsen, TeamArbejdsliv.

Journalnummer 11-2-1a-090

Virksom støtte  
Munkehatten  
Munkehatten 2-6  
5220 Odense SØ  
T:+45 63 75 62 37  
[www.odense.dk](http://www.odense.dk)

**Projektperiode 1.1.2012 - 31.3.2014**

---

# INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>PROJEKTET</b>	<b>3</b>
<b>RESUMÉ</b>	<b>4</b>
HOVEDRESULTAT	4
VÆSENTLIGSTE LÆRING OG FORANDRING	5
<b>PROJEKTBEKRIVELSE</b>	<b>8</b>
BAGGRUND OG PROBLEMSTILLING	8
FORMÅL OG MÅLSÆTNINGER	9
<b>ORGANISERING</b>	<b>10</b>
EVALUERING	10
PROJEKTORGANISERING	10
PROJEKTLEDELSEN	10
STYREGRUPPEN	10
SOCIAL KAPITAL-GRUPPER	11
EKSTERNE KONSULENTER	12
<b>PROJEKTFORLØB</b>	<b>14</b>
OPSTART OG TILRETTELÆGGELSE	14
INTERVENTIONSTILGANG	14
PROJEKTETS AKTIVITETER OG INDSATSER	14
<b>RESULTATER</b>	<b>25</b>
<b>KVANTITATIVE RESULTATER</b>	<b>25</b>
<i>MUNKEHATTENS SAMLEDE RESULTATER</i>	25
<i>STUENS RESULTATER</i>	27
<i>FØRSTE SALS RESULTATER</i>	27
<i>AFDELING 2'S RESULTATER</i>	27
<i>AKTIVITETSCENTRETS RESULTATER</i>	28
<i>KOLLEGIET RYTTERKASERNENS RESULTATER</i>	28
<b>KVALITATIVE RESULTATER</b>	<b>28</b>
<i>HVILKE FORANDRINGER?</i>	29
<i>FORANDRINGENS FASER OG SOCIAL KAPITAL</i>	30
<i>FORANDRINGER OG PRAKTISKE OPGAVER/FAGLIGHED</i>	31
<i>FORANDRINGER OG SAMARBEJDE</i>	31
<i>FORANDRINGER OG ARBEJDSGLÆDE OG BELASTNINGER</i>	32
<i>FORANDRINGER OG RETFÆRDIGHED</i>	32

<i>FORANDRINGER OG TILLID TIL LEDELSEN</i>	33
<i>SK-GRUPPERNE OG PROJEKTAKTIVITETERNE</i>	34
<b>SK-GRUPPERNE</b>	34
<b>VURDERING AF PROJEKTAKTIVITETERNE</b>	35
<b><u>KONKLUSIONER OG RESULTATER</u></b>	<b>39</b>
<b>FORMÅL</b>	39
<b>SUCCESKRITERIER</b>	40
<b>ANDRE RESULTATER</b>	43
<b><u>LÆRING OG FORANKRING</u></b>	<b>45</b>

## PROJEKTET

---

Projektet afvikles i Odense Kommune for Ældre- og Handicapforvaltningen, Handicapområde 4, som før omstrukturering medio 2013 omfattede Bostedet Munkehatten, Munkehatten Aktivitets- og Samværscenter, Munkehatten Aflastning, Støttecenter Præstegårdshaven og Kollegiet Rytterkasernen. Og efter omstruktureringen Bostedet Munkehatten, Munkehatten Aktivitets- og Samværscenter, Munkehatten Aflastning og Kollegiet Rytterkasernen.

Til projektet blev der knyttet to eksterne konsulenter fra TeamArbejdsliv, Hans Hvenegaard og Kaia Nielsen.

# RESUMÉ

---

Denne evalueringsrapport har til formål at beskrive det samlede forløb og resultater for projektet ”Skabe godt arbejdsmiljø, gode forandringsprocesser og relationel koordinering”. Målgruppen er ansatte på bo- og dagtilbud for voksne med vidtgående funktionsnedsættelser. I 2012 var der 112 ansatte, i dag ca. 120 fordelt på SOSU-assistenter, socialpædagoger, ledere, rengøringspersonale m.v. Projektet er gennemført fra januar 2012 til marts 2014 og har fået støtte fra Fonden for Forebyggelse og Fastholdelse.

Fokus har været på at sikre arbejdets indhold, organisering og samarbejdet efter en større forandringsproces, og blikket har været rettet både på arbejdsmiljøet i forandringsprocessen og på arbejdsmiljøet efterfølgende. Projektet har gennem arbejdet med forandringer, Relationel Koordinering og Social Kapital, således søgt at skabe grundlag for fremtidige forandringsprocesser, hvor egne aktører i form af nøglepersoner, selv vil kunne drive disse forandringer og derved opbygge et stærkere fællesskab, samt fastholde fokus på det gode arbejdsmiljø. Et væsentligt virkemiddel har været lokale Social Kapital-grupper bestående af leder og medarbejdere. SK-grupperne havde tovholderansvar for lokale Social Kapital-aktiviteter i egen afdeling. Interventionerne har centreret sig om det, der binder arbejdsplads og medarbejdere sammen, nemlig opgaven de i fællesskab løser for beboerne.

Projektets aktiviteter har rettet sig mod et overordnet og lokalt niveau, hvor de overordnede har rustet SK-grupperne til en aktiv rolle i ledelse og gennemførelse af projektets øvrige aktiviteter og derved sikret merkompetence og ejerskab. Lokalt har der været gennemført medarbejderinvolverende processer, som understøtter fælles mål, viden og sprog om arbejdsopgaven.

Projektet har søgt at arbejde med succeskriterier som forbedring i jobtilfredshed, tillid og retfærdighed, bedre fysisk og psykisk arbejdsmiljø og reduceret sygefravær. Alle kriterier, som forventes at medføre andre måder at organisere og udføre arbejdet på. Indsatsen har vist sig at være frugtbar, og på stort set alle succeskriterierne har der været et positivt udfald. Den øverste chef på Munkehatten - rehabiliteringsleder Annette B. Larsen konkluderer i et evalueringsinterview følgende:

*”Det har været en fornøjelse at være med i både kaos og ikke-kaos. Som jeg sagde før, det her projekt er i den grad grunden til, at vi er nået så langt, som vi er. Vi var ikke nået halvt så langt, hvis ikke det var for det her. Vi har nået det, der tager 4 år på kun 2 år.”*

## Hovedresultat

Hovedformålet med projektet er at sikre, at arbejdets indhold, organisering og samarbejdet om opgaveløsningen efter omstillingen bliver mindre belastende fysisk og psykisk. Dertil kommer det formål at sikre, at forandringsprocessen i sig selv bliver mindre psykisk belastende. Dette sidste er både et mål i sig selv, men også et middel i forhold til hovedformålet.

Tesen er, at der gennem fokus og systematisk samarbejde om fagligheden og kerneopgaven, etablering af fælles værdier, mål, viden og gensidig respekt og tillid opnås en bedre kvalitet i arbejdet samtidig med, at det psykiske arbejdsmiljø og trivslen bliver bedre. Herunder forebyggelse og reduktion af forandringsfrustration og stress som erfaringsmæssigt opstår ved større organisationsforandringer. Dette sker gennem stor medarbejderinddragelse.

Dette projekt ønsker at nedbringe sygefravær og de fysiske og psykiske belastninger i såvel arbejdet som i forandringsprocessen. Projektet skal sikre, at de mange ”delprojekter” i den store omstilling forløber på en sådan måde, at arbejdsmiljøet efterfølgende blive mindre nedslidende, og at forandringsprocessen i sig selv bliver mindre psykisk belastende.

*Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen og interviewene bekræfter, at der er opnået fælles mål og viden i forhold til kerneopgaven og bedre psykisk arbejdsmiljø og trivsel. Samtidig er kvaliteten i arbejdet styrket.*

*Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen viser en markant forbedring af det psykiske arbejdsmiljø generelt og ses på afdelingsniveau for fire ud af fem afdelinger. Særlig ledelseskvalitet og oplevelse af retfærdighed er forbedret. Interviewundersøgelsen viser, at det er lykkedes at få gennemført de mange delprojekter således, at arbejdsmiljøet blev bedre i løbet af projektperioden, og nu ved forandringens gennemførelse er markant bedre end ved starten. Endvidere bliver der peget på, at forandringsprocessen har været kortere end forventet. Erfaringerne peger på, at projektet har været med til at forkorte den periode med belastninger. En kortere belastningsperiode i forandringsprocessen der også indikerer, at problemstillinger er taget i opløbet og dermed ikke fået lov til at vokse sig for store.*

*Der har ikke været et specifikt fokus på det fysiske arbejdsmiljø. Det skyldes, at de psykiske belastninger har fyldt meget. Der er i forbindelse med flytning til Ny Munkehatten blevet bedre pladsforhold i boligerne og fællesområderne, og der er indført en række velfærdsteknologier. Det formodes, at disse tiltag vil medvirke til at reducere den fysiske belastning. Aktivitetscentret har fået dårligere pladsforhold, og det har en negativ påvirkning på personalets arbejdsstillinger. I projektets afsluttende fase er der etableret en forflytningsvejlederordning. Forflytningsvejlederne er valgt og under uddannelse. Også dette tiltag forventes at påvirke det fysiske arbejdsmiljø positivt.*

*Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen viser, at det selvrapporterede sygefravær er steget, men at det ligger under det opstillede mål. Det høje sygefravær kan forklares med langtidssygefravær. Data på sygefravær efter projektets afslutning viser et betydeligt lavere sygefravær end det selvrapporterede sygefravær.*

## Væsentligste læring og forandring

SK-grupperne var tiltænkt en væsentlig rolle i at forankre projektet og dets aktiviteter i afdelingerne. Erfaringerne fra projektet har vist, at ideen med SK-grupperne stort set er lykkedes.

Opgaver varetaget af SK-grupperne er:

- Udpeget temaer i forhold til de første afdelingsaktiviteter, som blev igangsat.
- Medvirket til udarbejdelse af handlingsplaner og har stået for opfølgning.
- Samarbejdet med konsulenterne om planlægning og gennemførelse af aktiviteter.
- Været 'øjne og ører' i forhold til kollegernes trivsel. Ved Social Kapital og trivselsproblemer har SK-gruppen taget problemet op med kollegerne og/eller ledelsen. Fx blev medarbejderne i en SK-gruppe opmærksom på, at samarbejdet haltede, og dette blev bragt videre til lederen, og sammen drøftede de, hvordan det skulle håndteres.
- Taget ansvaret for samarbejde mellem leder og medarbejdere alvorligt. I nogle SK-grupper har det overvejende været medarbejderne i SK-gruppen, der har været initiativtagende, og en del af arbejdet og SK-møderne er foregået uden leder. I andre SK-grupper har leder og medarbejdere været fælles om arbejdet, og endelig er der en gruppe, hvor det overvejende er leder, der har været initiativtagende.
- Sparringspartner til lederen i andre forhold end Social Kapital i projektperioden.
- Sat emner på dagsordenen på personalemøder.
- Planlagt og gennemført dialogmøder i forbindelse med trivselsopfølgning, herunder stået for proces og opsamling på mødet og efterfølgende været tovholdere på opfølgningen. Dette er sket både som led i dette projekt og efterfølgende i forhold til de nye trivselsmålinger 2014.
- Sat trivselspunkter og opfølgning på dagsordenen på personalemøder og faciliteret processer på møder/punkter på dagsordenen.
- Planlagt og gennemført afdelingstemadage om kerneopgaven og samarbejde, herunder stået for processen og opsamling på gruppediskussioner.

Erfaringerne viser endvidere, at SK-grupperne kan fungere både med og uden stor medvirken fra lederen, så længe der uddelegeres ansvar til medarbejderne i SK-gruppen, hvis lederen har en mere tilbagetrukket rolle.

Fremmende for at SK-grupper lykkes er:

- Opbakning og respekt fra kollegerne.
- Støtte fra og uddelegering af ansvar fra lederen.
- At gruppen forstår opgaven, og at de har et særligt ansvar at varetage.
- At gruppen er opsøgende og problemløsende i deres tilgang til udfordringer.
- At der er en god gruppedynamik og respekt for forskellighed i SK-gruppen (at Social Kapital i SK-gruppen er høj).

Ledelsen oplever stor tilfredshed med SK-grupperne og har besluttet, at SK-grupper skal være en fast struktur til at styrke samarbejdet mellem ledere og medarbejdere, bidrage til implementering af fremtidige forandringsprocesser og til at varetage trivsel og psykisk arbejdsmiljø i hverdagen.

Denne rapport kan rekvireres ved henvendelse til rehabiliteringsleder Annette B. Larsen.

Projektet er gennemført i samarbejde med eksterne konsulenter, Hans Hvenegaard og Kaia Nielsen fra TeamArbejdsliv, Trekronergade 15, 2500 Valby.

Supplerende information omkring projektet kan indhentes hos projektansvarlig, rehabiliteringsleder Annette B. Larsen eller hos undertegnede.

**August 2013**

**Marianne Kjærgaard Jørgensen**

Projektmedarbejder

Virksom støtte

Munkehatten

Munkehatten 2-6

5220 Odense SØ

T:+45 63 75 62 37



# PROJEKTBEKRIVELSE

---

## BAGGRUND OG PROBLEMSTILLING

Arbejdet omkring immobile borgere med betydelig varig nedsat fysisk og psykisk funktionsevne og udpræget behov for omsorg, træning og pleje er for medarbejderne præget af høje følelsesmæssige krav og tung personhåndtering. Fysiske og psykiske belastninger skabte et højt sygefravær samtidig med en øget risiko for nedslidning og førtidigt arbejdsophør.

Flertallet af de ansatte er uddannede socialpædagoger, men arbejdsopgaverne indebærer oftest, at de udfører plejeopgaver - opgaver som de ikke har den grundlæggende uddannelse i, hvilket yderligere lægger et pres på medarbejderne.

I gennemsnit er sygefraværet i handicapforvaltningen på 16 dage pr. medarbejder pr. år, hvor det på Bostedet Munkehatten ved projektstart var oppe på 21,8 dag pr. år. Den overvejende årsag til fraværet var muskelskeletsmerter samtidig med, at medarbejderne indgav utallige klager over det psykiske arbejdsmiljø.

Problemstillingerne blev derfor knyttet til arbejdets udførelse, hvor der var uklarhed om mål og midler i samarbejdet. Uklar rollefordeling mellem pædagogisk og sundhedsfagligt personale.

Der var usikkerhed og utryghed hos pædagogerne grundet den manglende sundhedsfaglige kompetence samtidig med, at der var samarbejdsproblemer mellem faggrupper og mellem ledelse og medarbejdere.

Alle problemstillinger blev forstærket, da Munkehatten stod over for omfattende omvæltninger, som medvirkede til en lang række udfordringer og forandringer.

Forandringerne drejede sig bl.a. om:

- Ny centerstruktur med organisatorisk sammenlægning af 3 geografisk adskilte institutioner.
- Ny centerledelse og nye afdelingsledere, herunder omrokering af erfarne ledere.
- Nybygning af Ny Munkehatten og ombygning af eksisterende Munkehatten og flytning af beboerne til nye boliger.
- Ny sammensætning af team.
- Geografik sammenlægning af døgntilbud og samværs- og aktivitetscenter.
- Oprettelse af ny afdeling.
- Ændret fokus på kerneopgaven med større eksplicit fokus på rehabilitering.
- Indførelse af velfærdsteknologi, herunder testinstitution i velfærdsteknologisk projekt.
- På en geografisk enhed: nye borgergrupper med psykiske problemstillinger.
- Beparelser begrundet i forventet økonomisk gevinst ved rehabilitering, velfærdsteknologi og nedsat sygefravær.

Ud fra nævnte udfordringer og forandringer blev problembeskrivelsen på én og samme tid, at skabe et mindre belastende arbejdsmiljø i fremtiden. Dette ved at bruge forandringsprocessen

til at få skabt bedre samarbejdsrelationer, nye arbejdsmåder, fælles forståelse af kerneopgaven, samtidig med at forhindre forandringsprocessen belastende sider.

## FORMÅL OG MÅLSÆTNINGER

Et af hovedformålene ved projektet var at nedbringe sygefraværet og at sikre, at arbejdets indhold, organisering og samarbejdet om opgaveløsningen efter omstillingen blev mindre belastende fysisk og psykisk. Dertil det formål at sikre, at de mange ”delprojekter” i den store omstilling forløber på en sådan måde, at arbejdsmiljøet efterfølgende bliver mindre belastende, og at forandringsprocessen i sig selv bliver mindre psykisk belastende.

Ved projektstart var tesen, at der gennem fokus og systematisk samarbejde om fagligheden og kerneopgaven, etablering af fælles værdier, mål, viden og gensidig respekt og tillid blev opnået en bedre kvalitet i arbejdet samtidig med, at det psykiske arbejdsmiljø og trivsel blev bedre.

Et vigtigt mål igennem hele projektet har netop været at arbejde med Relationel Koordinering og Social Kapital under forandringer.

Konkret skal dette projekt resultere i følgende kvalitative mål:

- Nedsat sygefravær.
- Øget professionel stolthed i forhold til rollefordeling og arbejdets udførelse.
- Oplevelse af bedre psykisk arbejdsmiljø og trivsel.
- Øget Social Kapital.

# ORGANISERING

---

Projektet ”Skabe godt arbejdsmiljø, gode forandringsprocesser og relationel koordinering” havde en forventet start januar 2012, men grundet ombygning og omstrukturering i centerorganisationen startede projektet først rigtigt op primo marts 2012. Projektperiodens afslutning var planlagt til januar 2014, men som følge af forsinket start blev projektet forlænget med 3 måneder og afsluttedes derfor ultimo marts 2014.

## EVALUERING

Evalueringen bygger på:

- Måling af personalets oplevelse af Social Kapital ved projektets start og ved dets afslutning gennem to spørgeskemaundersøgelser.
- Måling af personalets oplevelse af projektaktiviteterne gennem kort spørgeskema ved projektets afslutning.
- Medarbejderes og lederes vurdering af forandringernes betydning for arbejdsmiljøet og projektaktiviteternes betydning. Dette er sket ved interview af medarbejdere, SK-gruppe-medlemmerne og lederne.

## PROJEKTORGANISERING

Projektet har været organiseret med en styregruppe og 6 lokale arbejdsgrupper - en Social Kapital-gruppe (SK-gruppe) for hver afdeling. Da Præstegårdshaven i forbindelse med en omorganisering trådte ud af projektet, blev antallet af SK-grupper reduceret til 5.

## PROJEKTLEDELSEN

Rehabiliteringsleder Annette B. Larsen har været projektejer og ansvarlig for projektets fremdrift og gennemførelse. Marianne K. Jørgensen har som projektkoordinator stået for koordinering af tværgående aktiviteter, mødeindkaldelse, referater m.v.

## STYREGRUPPEN

Styregruppen har repræsenteret ledere og medarbejdere og repræsenteret alle deltagende afdelinger, se nedenstående tabel. For at sikre projektet prioritet i hverdagen indgik hele ledelsesgruppen i styregruppen. Endvidere har de eksterne konsulenter fra TeamArbejdsliv indgået i styregruppen som sparringspartnere og bidraget med idéudvikling til indsatser og aktiviteter.

Styregruppen har mødtes ca. hver anden måned i hele projektperioden. Styregruppemøderne har været der, hvor tværgående problematikker er blevet drøftet, overordnede beslutninger om indsatser truffet, og nye tiltag eller justeringer har fundet sted.

Navn	Stilling	Område
Annette B. Larsen	Rehabiliteringsleder	Handicapområde 4
Christian J. Hansen	Souschef	Handicapområde 4
Mai-Britt Ustrup	Afdelingsleder	Munkehatten, stuen
Susanne Eriksen	Afdelingsleder	Munkehatten, 1. sal
Søren O. Hansen	Afdelingsleder	Munkehatten, afd. 2, Aktivitets- og Samværscenter Aflastningen
Mette P. Larsen	Tillidsrepræsentant	Munkehatten
Suzanne B. Rasmussen	Medarbejderrepræsentant	Munkehatten
Marianne K. Jørgensen	Projektkoordinator	Munkehatten
Marianne Jeppesen	Afdelingsleder	Præstegårdshaven Rytterkasernen

Skemaet viser en oversigt over medlemmer af styregruppen samt stillingsbetegnelse for deres arbejdsområde

## SOCIAL KAPITAL-GRUPPER

Ved projektets begyndelse blev der etableret Social Kapital-grupper (SK-grupper) bestående af afdelingslederen og 2-4 medarbejdere fra hver afdeling. SK-gruppen skulle være ansvarlig for projektets forløb og lokale aktiviteter i egen afdeling.

SK-gruppernes rolle blev fra starten defineret som:

- Tovholder for projektaktiviteterne i egen afdeling/institution.
- Ambassadør for projektet:
  - Skabe engagement blandt kolleger/medarbejdere til aktivt at medvirke til at styrke samarbejdet om kerneopgaven.
  - Være lydhør over for kollegers synspunkter og ideer.
  - Tage initiativ til og lede gennemførelse af udviklingsaktiviteter i sparring med eksterne konsulenter.
  - Tage hånd om udfordringerne i SK-rollen.

Oprustning af SK-grupperne er sket gennem deltagelse i opstarts- og midtvejsseminar samt ved sparring med eksterne konsulenter.

Navn	Stilling	Område
<b>SK-gruppe, Munkehatten, stuen</b>		
Mai-Britt Ustrup	Afdelingsleder	Munkehatten, stuen
Jette L. Jensen	Pædagog	Munkehatten, stuen
Pia R. Dyhr	Pædagog	Munkehatten, stuen
Thomas Holmgrün	Pædagog	Munkehatten, stuen
Vibeke Ruhde	Pædagog	Munkehatten, stuen

<b>SK-gruppe, Munkehatten, 1. sal</b>		
Susanne Eriksen	Afdelingsleder	Munkehatten, 1. sal
Heidi Asmussen	Pædagog	Munkehatten, 1. sal
Jette Nilsson	Pædagog	Munkehatten, 1. sal
Line H. Christiansen	SOSU-assistent	Munkehatten, 1. sal
Pernille Gabs	Pædagog	Munkehatten, 1. sal
Johanne O. Gyldenfred	Nattevagt	Munkehatten, 1. sal

<b>SK-gruppe, Munkehatten, afd. 2</b>		
Søren O. Hansen	Afdelingsleder	Munkehatten, afd. 2
Flemming Jensen	Pædagog	Munkehatten, afd. 2
Gitte B. Nielsen	Pædagog	Munkehatten, afd. 2
Jette S.G. Madsen	Pædagog	Munkehatten, afd. 2

<b>SK-gruppe, Aktivitet- og Samværscenter</b>		
Søren O. Hansen	Afdelingsleder	Aktivitet- og Samværscenter
Frederik Muus	Fysioterapeut	Aktivitet- og Samværscenter
Mette P. Larsen	Pædagog	Aktivitet- og Samværscenter
Ole Jensen	Pædagog	Aktivitet- og Samværscenter

<b>SK-gruppe, Kollegiet Rytterkasernen</b>		
Marianne Jeppesen	Afdelingsleder	Kollegiet Rytterkasernen
Dorthe Lauridsen	SOSU-assistent	Kollegiet Rytterkasernen
Lisbeth W. Eder	Pædagog	Kollegiet Rytterkasernen

<b>SK-gruppe, Støttecenter Præstegårdshaven (udgået primo 2014)</b>		
Marianne Jeppesen	Afdelingsleder	Præstegårdshaven
Anna C. Singh	Pædagog	Præstegårdshaven
Suzanne B. Rasmussen	Pædagog	Præstegårdshaven

Skemaet viser en oversigt over medlemmer af SK-grupperne samt stillingsbetegnelse for deres arbejdsområde

## EKSTERNE KONSULENTER

Til projektet har været tilknyttet to eksterne konsulenter, Hans Hvenegaard og Kaia Nielsen, TeamArbejdsliv. Konsulenterne har arbejdet tæt sammen med styregruppen, SK-grupperne og ledelsen. Konsulenternes rolle har været:

- Fast medlem af styregruppen og sparringspartner for styregruppen.
- Sparringspartner for SK-grupperne.
- Bidraget med metoder og processer til SK-grupperne.
- Planlagt og gennemført opstartsseminar, midtvejsseminar og afslutningskonference.
- Gennemført observationer af Social Kapital i dagligdagen og udviklet og opgjort registreringsskema for kontakt mellem ledere og medarbejdere.
- Facilitatorer på udvalgte aktiviteter, herunder temadage, temamøder, personalemøder, ledersparringsforløb m.v.
- Foretaget den kvalitative evaluering.

Ansvarlig for den kvantitative evaluering, dvs. spørgeskemaundersøgelserne har været  
evalueringskonsulent Flemming Pedersen TeamArbejdsliv.

# PROJEKTFORLØB

---

## OPSTART OG TILRETTELÆGGELSE

Ud over etablering af projektorganisationen blev der i opstartsfasen holdt en del styregruppemøder, hvor de udfordringer, som Centerorganisationen Munkehatten stod overfor og projektets muligheder for at sætte fokus på Social Kapital og Relationel Koordinering under forandringerne, blev drøftet. En overordnet projektplan blev lagt, opstartsseminariet og før-måling af Social Kapital via spørgeskema planlagt.

Det valgte spørgeskema til afdækning af Social Kapital blev tilpasset Munkehatten i forhold til relevante samarbejdspartnere, og spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført.

## INTERVENTIONSTILGANG

Teorietisk bygger projektet på teorier om ”Virksomhedens Sociale Kapital” (Hvidbog om Social Kapital: Eva Thoft, Peter Hasle og Christian Gylling) og ”Relationel Koordinering” (Jodie Hoffer Gittell), som finder, at et styrket samarbejde om kerneopgaven giver større trivsel, effektivitet og kvalitet i arbejdet.

Tesen bag interventionen var, at der gennem fokus og systematisk samarbejde om fagligheden og kerneopgaven, etablering af fælles værdier, mål, viden og gensidig respekt og tillid opnås en bedre kvalitet i arbejdet samtidig med, at det psykiske arbejdsmiljø og trivslen bliver bedre, herunder forebyggelse og reduktion af forandringsfrustration og stress, som erfaringsmæssigt opstår ved større organisationsforandringer. Dette skulle ske gennem stor medarbejderinddragelse.

Tilgangen var:

- At Social Kapital og Relationel Koordinering understøtter den gode forandringsproces/ afbøder u hensigtsmæssige konsekvenser af forandringen.
- Både nedefra og oppefra initieret indsats.
- Samtidigt fokus – nu og her situationen og planlagte aktiviteter.
- Styrke dialogen mellem leder og medarbejdere.
- Lokalt ejerskab og lokalt forankret.
- SK-gruppen som medansvarlig for lokale udviklingsforløb.
- Medarbejderinddragelse i såvel SK-gruppe som direkte gennem aktiviteter for alle i de forskellige afdelinger.
- Styrke SK-gruppens kompetencer – metoder, processer og ansvar.

## PROJEKTETS AKTIVITETER OG INDSATSER

Der har været gennemført en lang række aktiviteter og indsatser i projektet, nogle har været enkeltstående aktiviteter, men de fleste har været led i længerevarende forløb med fokus på styrket faglighed og/eller styrkelse af det psykiske arbejdsmiljø. De tre mest omfattende indsatser er:

- Styrkelse af det psykiske arbejdsmiljø gennem opfølgning på trivselsmålinger.
- Styrkelse af fagligheden gennem fokus på rehabilitering.
- Styrkelse af samarbejde og faglighed gennem arbejde med individuelle handlingsplaner.

En del af aktiviteterne har været rettet mod oprustning af nøglepersonerne (SK-grupperne og styregruppen), og andre har rettet sig mod medarbejderne i de enkelte afdelinger.

Nedenstående er en oversigt over de afdelingsspecifikke projektaktiviteter og de tværgående aktiviteter, som er gennemført i projektet.

#### *Aktiviteter for styregruppe, SK-grupperne og for ledelsen*

Der har været afholdt følgende tværgående aktiviteter på tværs af afdelingerne:

- Opstartsseminar (SK-grupper og ledelsen).
- Midtvejsseminar (SK-grupper og ledelse).
- Ledersparring (afdelingsledere og øverste ledelse på Munkehatten).
- Afslutningskonference (SK-grupperne og ledelsen).
- Styregruppemøder (ledelsen og udvalgte medarbejderrepræsentanter).

#### *Afdelingsspecifikke aktiviteter*

- Arbejde med selvvalgte Social Kapital-temaer.
- Basispakkeseminar – rehabiliteringsmodel og beboerspecifikke rehabiliteringsmuligheder.
- Opfølgning på trivselsmålinger – 2013 og 2014.
- Udarbejdelse af individuelle samarbejdsplaner/faglige planer for beboerne.
- Temadage/-møder om kerneopgaven og tværfagligt samarbejde.
- Temamøde om trivsel og rehabilitering på Præstegårdshaven.
- 3-dages seminar for afd. 2.
- Møde for nyansatte.
- Møde for nattevagterne.
- Personalemøde på Kollegiet Rytterkasernen om samarbejde og kommunikation i forbindelse med sammenlægning med plejecenter.
- Møder i SK-grupperne.

Nedenfor beskrives de enkelte aktiviteter og indsatser kronologisk. Aktiviteter, som strækker sig over et længere forløb, er i kronologien beskrevet der, hvor de starter for at få en samlet beskrivelse af indsatsen.

Aktivitet	Indhold og proces
<i>Etablering af SK-grupper</i>	Etablering af SK-grupper for hver afdeling. I udgangspunktet skulle SK-grupperne bestå af arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentant samt afdelingsleder. For de tre nye afdelinger blev det besluttet, at en repræsentant fra hvert team skulle indgå i SK-gruppen, og grupperne her blev derfor større (3-4 medarbejdere ud over lederen).



*Opstartsseminar  
marts 2012*

Som projektopstart blev der afholdt et 2-dages seminar for alle SK-grupper og ledelsen. Formålet var, at nøglepersonerne skulle have et fælles billede af projektet og deres egen rolle og endvidere at samle nøglepersonerne med henblik på opbygning af netværk SK-grupperne imellem. Seminaret havde fokus på Social Kapital og kerneopgaven, SK-gruppernes rolle og opgaver samt organisationsforandrings betydning for arbejdsmiljøet.

Rehabilitering blev introduceres som det nye fokus i kerneopgaven. I grupper kortlagde SK-grupperne en typisk arbejdsdag (arbejdsgangsanalyse), og hvad der giver energi i arbejdsdagen. Endvidere blev samarbejdsrelationer afdelingerne i mellem kortlagt, og grupperne inviterede hinanden til en fokuseret samtale om de forhold i samarbejdet, som de ønskede udviklet.

I forhold til SK-gruppernes rolle blev det drøftet, hvad der skal til for, at projektet blev en succes. Forventninger ledere og medarbejdere imellem blev italesat, ligesom der fra konsulenternes side blev lagt vægt på, at 'dette var et ikke-projekt' forstået på den måde, at succesen ville afhænge af, i hvor høj grad SK-grupperne og ledelsen kunne få det løbende fokus på samarbejdsrelationer om kerneopgaven til at leve i hverdagen.

*Arbejde med  
selvvalgte temaer til  
styrkelse af SK i  
afdelingen*

Længerevarende indsats bestående af valg af afdelingsspecifikke trivselsfremmende temaer (SK-grupperne), temamøde med personalet, handlingsplaner og opfølgning på temaerne.

*Valg af selvvalgte Social Kapital-temaer*

SK-gruppernes første opgave blev at vælge to temaer, som var vigtige at arbejde med, for at styrke deres afdelings Sociale Kapital. Udvælgelsen og præcisering af temaerne skete på møder med de eksterne konsulenter. Flere af SK-grupperne havde på forhånd haft diskussioner i personalegruppen inden mødet med konsulenterne. Andre valgte temaer på mødet med konsulenten ud fra metode, som konsulenten havde med. De valgte temaer var:

*Stuen, Munkehatten*

- Samarbejde mellem højre og venstre side (samarbejde mellem team i afdelingen).
- Forbedring af overlap mellem vagtlag. Hvilket indhold og hvilken struktur skal overlappet have?

*1. sal, Munkehatten*

- Vend en negativ stemning i afdelingen.
- Forbedring af overlap mellem vagtlagene. Indhold og struktur på overlap.

*Bjerggården/Aktivitetcentret*

- Styrkelse af brugernes selvbestemmelse. Hvordan sikrer vi, at brugerne får størst mulig selvbestemmelse i eget liv?

- Hvilken kultur vil vi have, når vi flytter til Munkehatten. Hvilket i vores kultur på Bjergegården skal vi tage med?

#### Afdeling 2

- 3-dages opstartsseminar i forbindelse med opstart af ny afdeling (Afdeling 2). Fokus på kerneopgaven ud fra en faglig gennemgang af de enkelte beboere samt praktiske forhold i forbindelse med opstart af afdelingen.

#### Kollegiet Rytterkasernen

- Herre i eget hus. Hvad betyder det for fagligheden at gå fra at være en 'institution' til 'borger i egen bolig'? Hvilke faglige udfordringer giver det for personalet?
- Mødevirksomhed. Hvordan holder vi møder? Hvilken struktur og kultur skal møderne have?

#### Præstegårdshaven

- Opgaveglidning, når mere af hjemmeplejens opgaver lægges over på pædagogerne. Hvordan ønsker vi snitfladerne til - og samarbejdet med hjemmeplejen?
- Bedre udnyttelse af EKJ (elektronisk journalsystem).

#### *Temamøder med selvvalgte temaer for personalet*

Hver SK-gruppe og en konsulent planlagde program og proces for et temamøde med personalegruppen ud fra afdelingspecifikke valgte temaer.

*Kollegiet Rytterkasernen og Bjergegårdens* temamøde gennemførte temamødet som planlagt.

*For stuen og 1. sal, Munkehatten* lykkedes det ikke at få gennemført temamøderne inden flytningen til det Nye Munkehatten.

Temamøderne i de to afdelinger blev udsat ½ år, og der var ikke et specifikt fokus på Social Kapital til at understøtte forandringerne i den mest hektiske periode omkring og lige efter flytningen.

*Afdeling 2, Munkehatten* blev etableret ½ år efter indflytning i Ny Munkehatten. På baggrund af erfaringerne med flytteprocessen fra afdelingerne stuen og 1. sal, blev der afholdt 3-dages opstartsseminar. Dagsordenen var:

- Fokus på de enkelte beboere og fagligt ambitionsniveau.
- Organisering af arbejdet/team.
- Fælles kommunikations- og samarbejdsværdier.
- Fælles forståelse af en typisk dag.
- Tilgang til de mange praktiske forhold, som opstarten af den afdeling indebærer.

*Præstegårdshaven* holdt to temamøder. Temaet 'opgaveglidning i forhold til hjemmeplejen' var særligt relevant, idet personalet umiddelbart før første temamøde fik besked om, at de med kort varsel

skulle overtage alle hjemmeplejens opgaver hos deres beboere. Programmet for temadagen kunne ikke følges, men temaet om opgaveglidning blev fastholdt. Mødet blev meget konkret, hvor hver borger blev gennemgået mht., hvilke opgaver hjemmeplejen havde, så personalet kunne få et visuelt overblik over omfanget og arten af ekstra opgaver.

Da der i forlængelse af besparelser og overtagelse af hjemmeplejeopgaver opstod en vis utryghed i personalegruppen, blev der afholdt et ekstra personalemøde. Mødet startede med en runde om, 'hvad giver energi, og hvad tager energi'. Det, der kom op, blev tematiseret, og løsningerne adresseret til rette niveau. Souschef fra Centerorganisationen Munkehatten præsenterede en model for, hvordan ledelsen tænker rehabilitering (Basispakke-modellen). Modellen blev kommenteret og med udgangspunkt i opgaverne hos en udvalgt beboer, kortlagde personalet arbejdsopgaverne hos denne beboer og drøftede rehabiliteringsbehov og muligheder.

### *Handlingsplaner og opfølgning*

SK-grupperne samlede resultater og input fra temamøderne op. Handlinger og handlingsplaner blev drøftet med konsulent, og SK-grupperne arbejdede videre med temaerne. Der blev eksempelvis udarbejdet dagsorden til teammøde, koncept for overlap, drøftet kommunikation og fokus på brugernes selvbestemmelse. Opsamling på handleplaner skete på personalemøder og i afprøvninger og diskussioner i hverdagen.

### *Midtvejsseminar januar 2013*

Midtvejs i projektet blev der gennemført et 2-dages seminar for SK-grupperne og ledelsen med det formål at gøre status og eventuelt justere på indsatserne.

Umiddelbart før midtvejsseminaret var resultater fra kommunes trivselsmålinger kommet, og styregruppen besluttede derfor, at status på projektet skulle tage udgangspunkt i trivselsmålinger og af SK-gruppernes rolle i opfølgning. Midtvejsseminaret skulle være med til at opruste til at stå for opfølgningen på målingerne i egen afdeling. Efter gennemgang og drøftelse af projektets hidtidige aktiviteter blev de overordnede resultater af trivselsmålingerne præsenteret. I SK-grupper blev der arbejdet med, hvordan resultaterne skulle læses og tolkes, og gruppen udvalgte de væsentligste problemstillinger for deres område. SK-grupperne blev præsenteret for en drejebog for afholdelse af dialogmøde med personalet om trivselsresultater samt et oplæg om, hvilke procesmæssige udfordringer der kan opstå, når man faciliterer et dialogmøde. På baggrund heraf drøftede SK-gruppen denne opgave og begyndte at planlægge møderne.

Ledelsen præsenterede forvaltningens perspektiv på rehabilitering og en model for, hvordan man på Munkehatten tænkte rehabilitering (Basispakken).

Endelig diskuteredes SK-gruppernes rolle som ambassadør i SK-projektet, og projektet blev igen italesat som et 'ikke-projekt', der kun ville leve, hvis SK-grupperne var med til at gøre det levende i hverdagen. I grupper arbejdede SK-grupperne med, hvordan henholdsvis afdelingsledere og medarbejdere kunne gøre hinanden bedre til at udvikle Social Kapital i hverdagen.

#### *Trivselsindsatser – opfølgning på trivselsmålinger*

##### *Dialogmøder som opfølgning på trivselsmålinger*

På midtvejsseminar blev SK-grupperne oprustet til at læse og forstå trivselsmålingerne og til at stå for gennemførelse af dialogmøder på personalemøde i egen afdeling. SK-gruppen havde på forhånd udvalgt temaer fra trivselsmålingerne, som de ønskede personalets uddybninger og input til løsninger af. Flere afdelinger valgte, at det skulle være medarbejderdelen af SK-gruppen, som skulle stå for dialogmøderne som opfølgning på trivselsmålingerne.

På møderne præsenterede SK-grupperne afdelingens resultater, faciliterede en proces, hvor kollegerne i grupper diskuterede resultaterne og gav input til handlinger og løsninger til at forbedre trivslen. SK-grupperne samlede op på mødet og udarbejdede forslag til handlingsplaner. Nogle opsamlingspunkter blev uddelegeret til kolleger, mens SK-grupperne stod for opfølgning af andre opsamlingspunkter.

Et gennemgående tema, som flere afdelinger arbejdede med, var mobning. Dette tema var særligt udfordrende for nogle SK-grupper, som stod for processen på dialogmødet og for opsamlingen. Udfordringen bestod i at få italesat, at fokus var på forebyggelse og ikke håndtering af eventuelle, konkrete mobbehændelser.

##### *Handlingsplaner – selvvalgte temaer*

SK-gruppen havde det overordnede ansvar for det videre forløb med handlingsplaner, og at handlingsplanerne blev lagt i det kommunale APV-system. Resultater og input fra temamøderne blev samlet op. Handlinger og handlingsplaner blev drøftet med konsulent, og SK-grupperne arbejdede videre med temaerne på personalemøder og i hverdagen.

##### *Ekstra trivsels-temamøde på Kollegiet Rytterkasernen*

På Kollegiet Rytterkasernen blev der arrangeret et ekstra personalemøde med konsulentbistand og med deltagelse af alle personalegrupper og alle vagtlag. Som udgangspunkt skulle mødet være en opfølgning på dialogmøde om trivselsmålingen med fokus på ansvarsområder. Umiddelbart før mødet blev det meldt ud, at Kollegiet Rytterkasernen skulle træde ud af Centerorganisationen Munkehatten og lægges sammen med et plejecenter, som de i forvejen delte adresse med. Endvidere var to pædagoger blevet afskediget pga. besparelser.

På personalemødet blev den nye chef præsenteret, og den afgående chef fik sagt farvel. Derudover havde mødet to hovedpunkter: Organisering af ansvarsområder som opfølgning på trivselsmålingerne og aktualiseret af afskedigelserne med udsigt til færre hænder til at udføre opgaverne samt samarbejde på tværs af vagtlag og faggrupper.

Afskedigelserne havde betydet nye teamdannelser og opbrud i tidligere organiseringer af ansvarsområde. SK-grupperne præsenterede de ansvarsområder, hvor der var behov for opdateringer, og der blev nedsat en række arbejdsgrupper, som skulle beskrive opgaver og være ansvarlige for disse områder. En stor del af medarbejderne blev inddraget i dette arbejde.

I forhold til punktet 'tværfagligt samarbejde' blev der gennemført en proces, hvor faggrupperne kom til at tale sammen om, hvad der fungerede godt, og hvilke ønsker man havde, således at pædagoger og hjælpegrupper talte sammen, pædagoger og nattevagter talte sammen, og hjælpegrupper og nattevagter talte sammen.

#### *Rehabiliteringsindsats*

Rehabiliteringsindsatsen har bestået i afholdelse af basispakkeseminar for alle afdelinger, uddannelse af ledere og rehabiliteringsiværksættere og fastsættelse af rehabiliteringsmål i individuelle samarbejdsplaner/faglige planer.

#### *Basispakkeseminar*

Ledelsen ønskede at sætte rehabilitering på dagsordenen på en ny måde. De havde udviklet en model "Basispakkemodellen", og styregruppen besluttede, at der skulle gennemføres seminar for alle afdelinger, hvor basispakken blev præsenteret som den nye måde at se kerneopgaven på, og hvor personalet i grupper fik muligheder for at 'opdage' nye rehabiliteringsmål for beboerne.

Rehabiliteringstanken var en udfordring for den etablerede og eksisterende faglighed – opfattelsen af kerneydelsen.

Basispakkemodellen blev introduceret som en måde at give beboerne mere livskvalitet gennem større selvhjulpenhed samtidig med, at den var en besparelsmetode. I modellen lå også, at en del af det arbejde, som personalet hidtil havde varetaget, fremover skulle varetages af de pårørende, frivillige og ledsagere. Personalet fik mulighed for at udtrykke deres holdninger til basispakken, og der var en del skepsis. Personalet mente ikke, at Munkehattens beboergruppe kunne gøres meget mere selvhjulpen, og de kunne ikke se, at der kunne være en besparelse i det.

For at konkretisere modellen arbejdede personalet i grupper med 1-2 selvvalgte beboere. De kortlagde, hvilke opgaver de udfører hos beboeren og drøftede formålet med de enkelte opgaver, om det var et pædagogisk, genoptrænende og/eller sundhedsfagligt formål. Endvidere identificerede de rehabiliteringsbehov og mulige rehabiliteringsforløb.

### *Individuelle rehabiliteringsmål*

Basispakkemodellen italesættes ikke mere på Munkehatten, men arbejdet med rehabilitering fortsætter. Fastsættelse af rehabiliteringsmål er en meget vigtig del af arbejdet med de individuelle samarbejdsplaner/faglige planer (se udarbejdelse af samarbejdsplaner) og efterfølgende med arbejdet med beboerne.

### *Uddannelse af ledere og rehabiliteringsiværksættere*

For yderligere at fastholde fokus på rehabiliteringen har alle lederne efterfølgende deltaget i en 4-dages rehabiliteringsuddannelse. I hver afdeling er der udpeget rehabiliteringsiværksættere, som ligeledes har deltaget i et undervisningsforløb.

### *Personalemøde for nattevagterne*

Nattevagterne har ikke indgået i SK-grupperne, og lederne vurderede, at der var et behov for at samle nattevagterne for at sætte fokus på deres arbejdsmiljø.

Der blev arrangeret et temamøde for alle nattevagter på tværs af huset med deltagelse af to af afdelingslederne. Overgangen til Ny Munkehatten havde også betydning for nattevagterne bl.a. med krav om overtagelse af flere rengøringsopgaver, og mødet handlede derfor om natteholdets særlige problemstillinger. Det, der blev drøftet, var hvilke rengøringsopgaver nattevagterne skulle have, fordele og ulemper ved bruttonormering, hvordan der kunne strammes op på overlappet mellem vagtlagene og nattevagternes ønske om personalemøde.

### *Møde for nye medarbejdere*

I forbindelse med indflytning i Ny Munkehatten var der blevet ansat mange nye medarbejdere. For at tage hånd om nye medarbejdere og give indsigt i Munkehattens værdigrundlag med udgangspunkt i Social Kapital blev der afholdt et møde for de nye. Ideen med mødet var endvidere at lære af de nye. De kommer med nye øjne og kan være med til at se på, vurdere og foreslå nye tiltag til, hvordan arbejdet og samarbejdet kunne blive endnu bedre. Hvad har været spændende og/eller vanskeligt som ny på Munkehatten? Hvilke udfordringer er der at tage fat på, og hvad skal Munkehatten være opmærksom på, når de ansætter nye medarbejdere?

### *Udarbejdelse af individuelle samarbejdsplaner*

Indsatsen til udarbejdelse af individuelle samarbejdsplaner/faglige planer har flere elementer:

- Der blev nedsat en arbejdsgruppe til udvikling af plan og metode for arbejdet.
- Medarbejderpar udarbejdede videngrundlag for den enkelte beboer.
- Der blev afholdt workshops, hvor udkast til samarbejdsplaner blev skrevet.
- Endelig blev der holdt samarbejdsplansmøde med beboer, pårørende og handicapkonsulent.

Baggrunden for denne indsats var, at der i flere af projektaktiviteterne var blevet sat fokus på kerneopgaven, fx på opstartsseminar, personalemøder og på basispakkeseminar. Ved disse lejligheder pegede personalet og lederne på individuelle samarbejdsplaner som en måde at udvikle den faglige kvalitet og styrke samarbejdet om kerneopgaven. Individuel samarbejdsplan/faglig plan for hver enkelt beboer er et tilbud, som alle beboere har krav på jf. serviceloven, men som endnu ikke var implementeret i Centerorganisationen Munkehatten. På styregruppemøde blev det besluttet at igangsætte en proces til udarbejdelse af samarbejdsplaner med maksimal fokus på inddragelse af medarbejderne og styrkelse af samarbejdet mellem faggrupper og afdelinger.

#### *Samarbejdsplans-arbejdsgruppen*

En arbejdsgruppe stod for metodeudvikling og planlægning af processen. Gruppen bestod af en medarbejder fra hver afdeling, afdelingslederne og souschefen. Gruppen hentede inspiration udefra ved at invitere en leder fra et andet botilbud ind for at fortælle om deres erfaringer, hvorefter gruppen udarbejdede en manual for arbejdet med samarbejdsplanerne.

#### *Udarbejdelse af vidensfundament*

Første skridt i processen var udarbejdelse af vidensfundament. Arbejdet blev organiseret således, at bo-afdelingernes beboere blev fordelt på medarbejderpar bestående af en pædagog og en social- og sundhedsassistent (i det omfang det kunne lade sig gøre). Medarbejderparret blev fritaget af vagten i 4 timer pr. beboer til at udarbejde vidensfundamentet. Efterfølgende blev vidensfundamentet sendt til høring hos ergo/fysioterapeuterne og i Aktivitetscentret. Aktivitetscentret udarbejdede desuden vidensfundamenter for de af deres brugere, som ikke bor på Munkehatten.

#### *Samarbejdsplans-workshop*

Alle medarbejdere blev inviteret til workshops for at skrive samarbejdsplanerne. For at spore medarbejderne ind på arbejdet blev workshoppen indledt med mere principielle drøftelser i gruppen af, hvad der skal være i en samarbejdsplan. Der skulle være fokus på rehabiliteringsmål, og i starten var det en udfordring at få målene konkrete. Herefter blev beboerne igen fordelt på medarbejderpar, som indskrev samarbejdsplaner i elektronisk system, EKV. Afdelingsleder og souschef deltog i alle workshops.

*Samarbejdsplansmøder* til endelig indgåelse af aftale med beboer blev aftalt og gennemført. Deltagerne i samarbejdsplansmøderne var ud over beboeren, dennes pårørende, handicapkonsulent fra kommunen og kontaktperson og afdelingsleder fra beboerens afdeling.

#### *Selvedelse: Registrering af*

I forbindelse med flytning til Ny Munkehatten ønskede ledelsen fokus på, at medarbejderne i højere grad skulle være mere

- kontakt mellem leder og medarbejdere* selvledende. For at få kvalificeret grundlaget for drøftelserne om selvledelse blev medarbejdere og afdelingsledere i en 14-dags periode bedt om at registrere den daglige kontakt mellem leder og medarbejder, herunder kontaktens indhold i stikord og medie (personligt, mail, telefon).
- Observation af Social Kapital i dagligdagen* Social Kapital og styrkelse af samarbejdsevne havde været fokusområde i alle projektaktiviteterne. SK-grupperne og personalet havde i forskellige sammenhænge selv sat ord på og beskrev deres samarbejde omkring kerneopgaven. For at få et andet perspektiv på Social Kapital besluttede styregruppen, at konsulenterne skulle observere, hvordan Social Kapital kom til udtryk i det daglige arbejde.
- Konsulenter fulgte derfor arbejdet i 2 dage på hver afdeling. Observationen havde fokus på samarbejde og kommunikation mellem medarbejdere, faggrupper og ledelse og medarbejdere. Både i forhold til udførelse af det daglige arbejde og på møder, personalemøder og teammøder.
- Ledersparring* Fire ledersparringsmøder med afdelingsledere, rehabiliteringsleder og souschef blev gennemført. Møderne centrerede sig omkring to hovedtemaer 'selvledelse og ledelse af selvledende medarbejdere' samt 'samarbejde og støtte internt i ledergruppen'. Temaerne var ledergruppens forventninger til, hvilke opgaver medarbejderne skal være selvledende på, og hvor lederne oplevede, at der manglede ansvarstagen, og hvor de ønskede støtte og et styrket samarbejde i ledelsesgruppen.
- Temadag/- møder om selvledelse, kerneopgave, tværfagligt samarbejde og kultur* Sidste projektaktivitet for alle afdelinger og medarbejdere var afdelingsvise temadag/-møder, hvor det overordnede formål var styrkelse af kerneopgaven og samarbejdet. Dagsordenen var tilbagemelding på konsulentobservationer og registrering af kontakt, ledelsens forventninger til selvledelse og ledelsens forståelse af kerneopgaven. Endvidere drøftelse i grupper af faggruppernes bidrag til kerneopgaven, arbejdet med relevante cases og rollespil om tværfagligt samarbejde/kultur.
- I Kollegiet Rytterkasernen havde temamødet særligt fokus på samarbejdet og kommunikationen med plejecentret, som kollegiet var blevet en del af.
- Afslutningskonference april 2014* For SK-grupperne og ledelsen sluttede Forebyggelsesfondsprojektet med en konference. Formålet med dagen var at give deltagerne tilbagemelding på evalueringsresultaterne, herunder udviklingen i afdelingernes Sociale Kapital fra 2012 til 2014 og drøfte, hvordan Social Kapital kunne fastholdes og vedliges fremover. Endvidere for at fejre og give SK-grupperne anerkendelse for et vellykket



projektforløb.

Som afsæt for dagen blev projektets samlede forløb illustreret, og de kvantitative og kvalitative evalueringresultater præsenteret. Deltagerne reflekterede og supplerede med yderligere erfaringer fra projektet. Endvidere blev den fremtidige fastholdelse af fokus på Social Kapital diskuteret, herunder SK-gruppens rolle og læring af projektet. Det blev meldt ud fra ledelsen, at SK-strukturen ville fortsætte med henblik på løbende at styrke samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere om det gode psykiske arbejdsmiljø.

# RESULTATER

---

Projektets resultater er undersøgt kvantitativt og kvalitativt via spørgeskemaundersøgelser og interview. Endvidere er erfaringer løbende samlet op på styregruppemøder og midtvejsevaluering, og projektet justeret ind efter erfaringerne. Nedenfor fremstilles resultaterne af de kvantitative og kvalitative resultater.

## KVANTITATIVE RESULTATER

Der er gennemført 2 spørgeskemaundersøgelser af medarbejdernes oplevelse af Social Kapital. En ved projektets start (marts 2012) og en ved dets afslutning (januar 2014). Det anvendte spørgeskema er udviklet af blandt andre professor emeritus Tage Søndergaard Kristensen i forbindelse med et projekt for Branchearbejdsmiljøråd for Social & Sundhed: ”Det stærke fællesskab”. Anden spørgeskemaundersøgelse blev suppleret med spørgsmål til deltagernes oplevelse af projektet. I spørgeskemaet spørges til:

- Social Kapital (tillid, retfærdighed, samarbejde i afdelingen og involvering i overordnede beslutninger).
- Andre faktorer (nærmest ledelsen, kvalitet i arbejdet, jobtilfredshed, rekruttering, overflødige opgaver og intention om at sige op).
- Tværgående samarbejde.
- Anerkendelse.
- Samarbejde med øverste ledelse.

Resultaterne er opgjort særskilt for Kollegiet Rytterkasernen og samlet for Munkehatten samt for hver af de 4 afdelinger på Munkehatten, stuen, 1. sal, afdeling 2 og Aktivitetscentret. Der har været en meget høj svarprocent i begge undersøgelser. I den afsluttende spørgeskemaundersøgelse var svarprocenten for alle afdelinger 100 %. Relevante resultater er sammenlignet med resultater fra NAK-undersøgelsen, en undersøgelse af danske lønmodtageres oplevelse af deres arbejdsmiljø. (NFA's landsdækkende undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i 2005).

Spørgeskemaundersøgelserne viser generelt en markant forbedring af personalets oplevelse af Social Kapital. Det ses især i forhold til oplevelse af retfærdighed og bedre samarbejde og støtte fra nærmeste leder og anerkendelse generelt fra ledelsen. Endvidere oplever personalet, at de udfører en bedre kvalitet i arbejdet og færre overflødige opgaver. En afdeling oplever dog markant dårligere Social Kapital og psykisk arbejdsmiljø end resten af Munkehatten.

## MUNKEHATTENS SAMLEDE RESULTATER

Samlet viser resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen en positiv udvikling i medarbejdernes oplevelse af Social Kapital gennem projektforløbet. Personalet oplever større grad af respekt og retfærdighed samt større grad af anerkendelse fra ledelsen og markant bedre støtte og samarbejde med afdelingsledelsen. Endvidere viser undersøgelsen, at medarbejderne oplever mere kvalitet i arbejdet, større generelt tilfredshed samt oplever, at de i høj grad udfører færre

unødige opgaver efter projektperioden. I forhold til landsgennemsnittet for danske lønmodtagere ligger Munkehatten i 2014 højere (mere end 5 point) på Social Kapital, retfærdighed og respekt, nærmeste leder, jobtilfredshed og overflødige opgaver. Højdespringerne er nærmeste leder og overflødige opgaver både i forhold til 2012-målingen og gennemsnittet for danske lønmodtagere.

#### Social Kapital og involvering i overordnede beslutninger

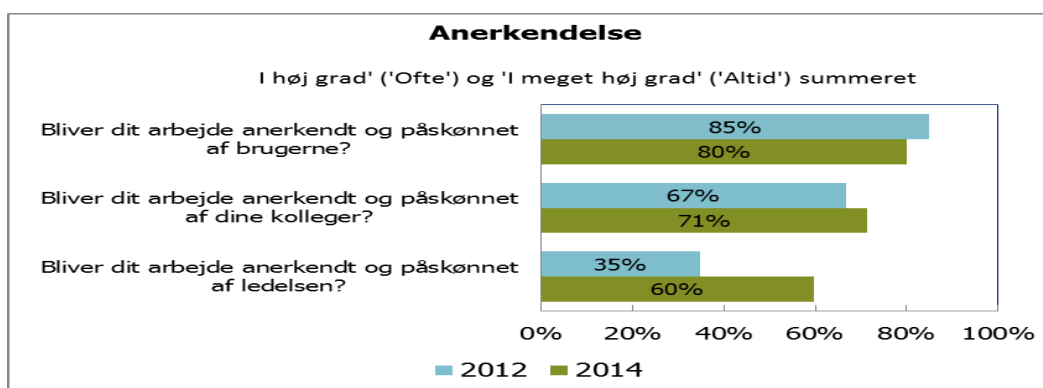
Gennemsnit på 0-100 skala	Munkehatten		Landsgns. 2005	Difference 2012 ->2014
	2012	2014		
Social kapital	64	71	66	8
Retfærdighed og respekt	57	66	59	9
Tillid	65	68	67	3
Samarbejde i afdelingen	77	80	71	3
Involvering i overordnede beslutninger	55	58	-	3

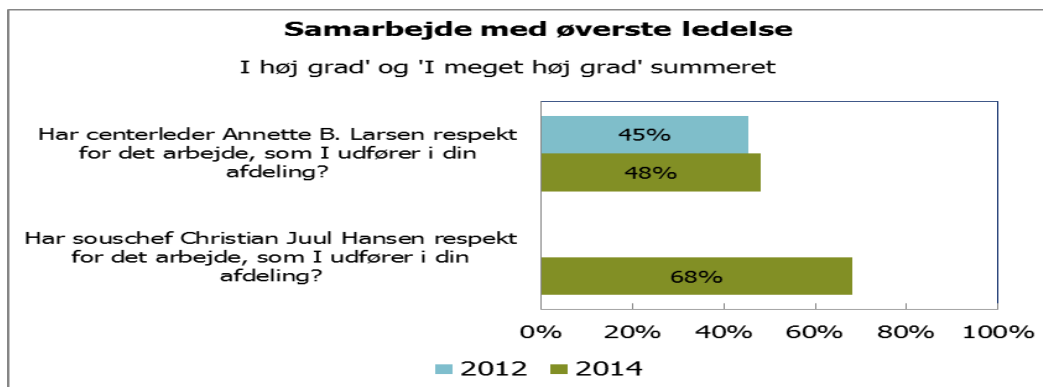
En høj score på skalaen er positiv for det psykiske arbejdsmiljø

## ANDRE FAKTORER

#### Andre faktorer

Gennemsnit på 0-100 skala	Munkehatten		Landsgns. 2005	Difference 2012 ->2014
	2012	2014		
Nærmeste ledelse	57	70	55	14
Kvalitet i arbejdet	63	71	70	8
Job tilfredshed	63	71	65	8
Rekruttering	62	64	60	2
Overflødige opgaver og uhensigtsmæssige arbejdsgange	54	40	34	-14
Intention om at sige op	35	37	32	2





### Selvrapporteret sygefravær

Sygefravær - dage i gennemsnit	Munkehatten		Lands gennemsnit	Difference
	2012	2014	2005	2012 ->2014
Antal sygedage inden for de sidste 12 måneder	5	11	7	6

Som det fremgår af ovenstående tabel er der fra 2012 til 2014 sket en stigning i selvrapporteret sygefravær. En forklaring er landtidssygefravær. Seneste sygefravær-statistik viser dog en anden tendens, i det sygefraværet i første kvartal 2014 var på 3,3 dage pr. medarbejder. Dvs. sygefraværet er faldet med én dag pr. medarbejder.

### STUENS RESULTATER

Spørgeskemaresultaterne viser positiv udvikling fra 2012 til 2014 i Social Kapital og andre faktorer. Fremgang ses i forhold til tillid, nærmeste ledelse, kvalitet i arbejdet, jobtilfredshed og overflødige opgaver og uhensigtsmæssige arbejdsopgaver. Stuens resultater er markant bedre end landsgennemsnittet for danske lønmodtagere på alle spørgsmål vedrørende Social Kapital og andre forhold bortset fra jobtilfredshed og kvalitet i arbejdet. Endvidere ses en stigende tilfredshed med det tværgående samarbejde til andre afdelinger på Munkehatten, ledelsen og pårørende. Forbedringer i det tværfaglige samarbejde gælder dog ikke samarbejdet med første sal.

### FØRSTE SALS RESULTATER

Spørgeskemaresultaterne viser positiv udvikling fra 2012-2014 i alle spørgsmål vedrørende Social Kapital og alle spørgsmål vedrørende andre faktorer. Bortset fra kvalitet i arbejdet, overflødige arbejdsopgaver og intention om at sige op ligger første sals resultater også markant højere end gennemsnittet for danske lønmodtagere. Endvidere ses stigende tilfredshed med samarbejde med eksterne samarbejdspartnere og Aktivitetscentret.

### AFDELING 2'S RESULTATER

Afdeling 2 er en nyoprettet afdeling, hvorfor udvikling i medarbejdernes oplevelse af Social Kapital og psykisk arbejdsmiljø ikke er målt. Resultaterne fra Afdeling 4's spørgeskemaresultater er derfor sammenlignet med Munkehattens gennemsnit og med danske

lønmodtageres gennemsnit (NAK-undersøgelsen). Resultaterne viser, at afdeling 2's score på Social Kapital og andre faktorer på de fleste spørgsmål ligger på niveau med gennemsnittet for danske lønmodtagere. I forhold til Munkehatten generelt ligger afdeling 2 markant lavere på alle spørgsmål bortset fra kvalitet i arbejdet og overflødige arbejdsopgaver. De oplever, at de har et rigtigt godt samarbejde med Aktivitetscentret og de pårørende, mens samarbejdet med de øvrige afdelinger på Munkehatten ligger meget lavt. Resultaterne fremgår af bilag x3.

### **AKTIVITETSCENTRETS RESULTATER**

Aktivitetscentrets resultater viser, at Social Kapital og andre faktorer på en række områder er steget fra 2012 til 2014. Det ses i forhold til scoren på Social Kapital, retfærdighed og respekt, samarbejde i afdelingen, nærmeste ledelse, kvalitet i arbejdet og overflødige opgaver og uhensigtsmæssige arbejdsopgange samt anerkendelse fra ledelsen. På alle nævnte parametre ligger Aktivitetscentret markant bedre end landsgennemsnittet af danske lønmodtagere. Højdespringerne i udviklingen fra 2012 til 2014 er nærmeste ledelse, kvalitet i arbejdet og færre overflødige opgaver og uhensigtsmæssige arbejdsopgange. Resultaterne fremgår af bilag x4.

### **KOLLEGIET RYTTERKASERNENS RESULTATER**

Kollegiet Rytterkasernen udgik af Centreorganisationen Munkehatten sommeren 2013, hvorfor spørgeskemaresultaterne fra Kollegiet ikke indgår i den samlede opgørelse over Munkehattens resultater og sammenlignes heller ikke med disse. Spørgeskemaresultaterne fra Kollegiet viser en positiv udvikling fra 2012 til 2014 i personalet på Kollegiets oplevelse af Social Kapital og andre faktorer. Fremgangen ses i forhold til Social Kapital, retfærdighed og respekt, samarbejde i afdelingen, nærmeste leder, kvalitet i arbejdet, overflødige opgaver og uhensigtsmæssige arbejdsopgange samt intentionen om at sige op. Samarbejde i afdelingen vurderes som særdeles høj. Særlig markant udvikling i perioden ses i forhold til retfærdighed og overflødige arbejdsopgaver og intention om at sige op. Personalet oplever en forbedring af samarbejdet med hjemmeplejen og en tilbagegang i samarbejdet med dagtilbud. Endvidere en stigning i anerkendelse fra kolleger, brugere og ledelse. Flere i 2014 end i 2012 ønsker ikke at anbefale arbejdspladsen til andre (spørgsmål vedr. rekruttering), og flere har intention om at sige op. Resultaterne fremgår af bilag x5.

### **KVALITATIVE RESULTATER**

Den kvalitative evaluering har bestået af interview af ledere, SK-grupper og medarbejdere uden særlige roller i forhold til projektet. Interviewene blev gennemført som individuelle interview og fokusgruppeinterview og afdækkede deltagernes oplevelse af de forandringer, som har været igennem projektperioden, og hvordan disse har påvirket arbejdspladsens Sociale Kapital samt deres oplevelse og vurdering af projektindsatsernes betydning for udviklingen af Social Kapital.

Interviewene blev gennemført ud fra en interviewguide, som bestod i en matrix, hvor interviewpersonerne skulle rate (fra 1-6) fokus på opgaven, samarbejde, belastning/arbejdsglæde, tillid og retfærdighed i forhold til faserne i de forandringer, som den enkelte

afdeling havde været igennem. Ratingen skulle begrundes og uddybes, og tjente det formål at synliggøre udviklingen i oplevelse af fokus på kerneopgave og Social Kapital i forandringernes faser. Efterfølgende blev der spurgt ind til de enkelte projektaktiviteter.

Der er i alt gennemført 16 interview af en times varighed:

- 5 interview med SK-grupperne (2 individuelle og 3 fokusgruppeinterview).
- 5 fokusgruppeinterview med medarbejdere.
- 4 individuelle interview med afdelingsledere.
- 2 individuelle interview med rehabiliteringsleder og souschef.

Nedenfor opgøres de kvalitative resultater i tre afsnit:

- Først vises en oversigt over de forandringer, som den enkelte afdeling har været igennem for at få konkretiseret, hvad det er for forandringer, som der spørges ind til i evalueringsinterviewene.
- Dernæst fremstilles og beskrives interviewpersonernes vurdering af arbejdspladsens (afdelingens) Sociale Kapital i forandringens forskellige faser. Forandringsprocessen inddeles i fire faser: Perioden op til forandringen, i og under forandringen, lige efter og ca. 1 år efter forandringen.
- Til sidst beskrives SK-gruppens opgave og interviewpersonernes vurdering af projektaktiviteternes betydning for udviklingen af Social Kapital i afdelingen.

### HVILKE FORANDRINGER?

Evalueringen bekræfter, at afdelingerne har været igennem omfattende forandringer og ændringer på mange områder. Forandringerne omfatter både organisatoriske og ledelsesmæssige ændringer, ændringer i kerneopgaven, ændringer i de fysiske rammer og arbejdsredskaber samt ændringer i samarbejdsrelationer.

For Kollegiet Rytterkasernen kom forandringerne i to bølger – en ved projektets start i form af organisatorisk sammenlægning med Centerorganisationen Munkehatten og en i projektets sidste fase i forbindelse med sammenlægning med Plejecenteret Rytterkasernen. De øvrige afdelinger i projektet havde 'kun' en forandringsbølge, som dog inden for projektperioden var mere omfattende og indgribende i hverdagen end første forandringsbølge i Kollegiet (den anden forandringsbølge i Kollegiet havde stor indgriben i personalets hverdag, men ligger delvis uden for projektperioden).

Større forandringer 2012-2014	Stuen og første sal	Afd. 2	Aktivitetscentret	Kollegiet Rytterkasernen
Organisatoriske forandringer		X	X	XX *)
Forandringer i kerneopgaven – fokus på rehabilitering	X	X	X	X
Nye beboer-/brugergrupper – nye diagnoser		X	X	
Ny øverste ledelse	X	X	X	XX*)
Ny nærmeste leder	X	X	X	X
Fysisk flytning	X	X	X	
Ændringer i teamstrukturen –	X	X	X	X

nye samarbejdsrelationer				
Samarbejde med nye faggrupper – SOSU-assistenten og ergoterapeut	X	X	X	
Ændret tilgang: ”Beboer i eget hjem”	X	X		X
Indførelse og forsøg med velfærdsteknologi	X			

\*) Kollegiet har været igennem to organisatoriske forandringer, og dette har medført to skift i øverste ledelse

## FORANDRINGENS FASER OG SOCIAL KAPITAL

I interviewguiden blev forandringsforløbet som nævnt inddelt i fire faser. Faseinddelingen viste sig i interviewene meningsfulde, og på baggrund af resultaterne herfra og konsulenternes erfaringer og viden fra forandringsteori kan nedenstående metaforer beskrive de fire faser:

- **Håbet:** Perioden op til forandringer. Metaforen håbet forudsætter dog en positiv forventning til det nye, der kommer. Det var tilfældet for medarbejderne på Munkehatten og det ’gamle’ aktivitetscenter Bjergegården. For Rytterkasernen var forventningerne til første forandringsbølge mest neutrale og afventende, mens de i forhold til den forandring, de står midt i, er skeptiske.
- **Kaos:** Første tid under og lige efter forandringerne. Kaotisk periode, hvor alting er nyt. Periode præget af, at der er mange praktiske opgaver, der skal findes løsninger på samtidig med, at det daglige, faglige arbejde skal udføres. Hidtidige rutiner fungerer ikke.
- **Dykket:** Efter ca. et halvt år. Der kommer udmattelsen og frustrationerne. Arbejdspreset har i en længere periode været højt, og man opdager, at ikke alle ens ’drømme’ om det nye bliver indfriet.
- **Gevinsten:** Ca. et år efter forandringerne. Ny praksis og rutiner begynder at falde på plads, og man får overskud til at orientere sig mod nye muligheder - faglige udfordringer og nye samarbejdsrelationer.

I interviewene blev der for hver af disse faser spurgt ind til syv parametre, der omfatter Social Kapital og forhold i det psykiske arbejdsmiljø. Intentionen var at få et billede af, hvad det er, der har fyldt for medarbejderne i de fire faser.

De syv parametre var:

- Fokus på praktiske forhold.
- Fokus på faglighed og faglig udvikling.
- Samarbejdet i de nye team og afdelinger.
- Oplevelsen af arbejdsglæde.
- Oplevelsen af psykosociale arbejdsmæssige belastninger såsom stress, fortravlethed, udkørthed, psykisk træthed m.v.

- Tillid mellem ledelse og medarbejdere.
- Retfærdighed.

I nedenstående oversigt over interviewpersonernes vurdering af forandringernes betydning for Social Kapital og det psykiske arbejdsmiljø angiver pilenes retning og længde almene tendenser, om de pågældende parametre er for opadgående eller nedadgående i den pågældende forandringsfase. Når pilen er vandret, angiver det, at de interviewede vurderer, at der ikke er sket nogen forandring på den pågældende parameter.

	Praktiske	Faglige	Samarb.	Arb.glæde	Belastning	Tillid- leder	Retfærdighed
<b>Håbet</b>	↑	↔	?	↑	↔	↑	↔
<b>KAOS</b>	↑	↑	↔	↑	↓	↓	↓
<b>Dykket</b>	↓	↑	↓	↔	↓	↔	↔
<b>Gevinsten</b>	↓	↑	↑	↑	↔	↑	↑ ↑

I de følgende afsnit uddybes interviewpersonernes vurdering af faserne og deres betydning for de forskellige parametre.

### **Forandringer og praktiske opgaver/faglighed**

I og under forandringen:

- På trods af, at de praktiske opgaver fylder enormt, formår personalet at holde fokus på beboerne/brugerne. De har fokus på omsorgen for beboerne. Det er vigtigt for dem, at kaoset ikke går ud over beboerne.
- Der er ikke plads til planlagt faglig udvikling, det er slet ikke i overvejelse, men forandringen fordrer udvikling af hverdagsfaglighed, at man finder løsninger her og nu – nye faglige rutiner.

Efter forandringen:

- Da der kommer styr på alle de praktiske opgaver og nye rutiner, og tingene begynder at falde på plads, efterspørges faglig udvikling. Aktiviteterne i projektet om samarbejdsplaner og fokus på rehabilitering udfylder dette behov. Endvidere viser det sig ved, at personalet velvilligt melder sig som rehabiliteringsiværksættere og forflytningsvejledere og deltager i tilhørende uddannelse.
- I forhold til projektaktiviteterne sættes øget fokus på udvikling af faglighed og en faglig uenighedskultur i den konkrete opgaveløsning.

### **Forandringer og samarbejde**

I og under forandringen:

- Samarbejdet udfordres af dannelse af ny teamstruktur med opbrud af mangeårige samarbejdsrelationer, mange nye medarbejdere og nye faggrupper, som ansættes samtidig med flytning. Også de nye fysiske rammer udfordrer samarbejdet.



- På trods heraf fungerer samarbejdet o.k. i og under forandring - fokus i perioden er især, at flytningen ikke må gå ud over beboerne.

Ca. ½ år efter forandringen:

- Da den mest hektiske periode under ”kaos” har lagt sig, kommer samarbejdet for alvor under pres. De samarbejdsproblematikker, der har ligget og ulmet, begynder at vise sine flammer og bliver synlige. For Munkehattens bo-afdelinger er man gået fra overvejende at være monofaglig (pædagoger) til at have mange social- og sundhedsassistenter ansat. Endvidere er der kommet ergo- og fysioterapeut på Munkehatten. De nye faggrupper udfordrer forståelse af egen faglighed og opgaven.

Ca. 1 år efter forandringen:

- Samarbejde på tværs af team begynder at tage form, hvor det under forandringen var samarbejdet i eget team, som var i fokus. Man begynder at få øjnene op for styrken ved de nye faggrupper.
- Samarbejdsevnen er stigende i den sidste periode. Samarbejdet er blevet tematiseret, og der arbejdes med at forbedre det de steder, hvor det er nødvendigt. Koordinering af samarbejdet (Relationel Koordinering) mellem de forskellige faggrupper italesættes gennem diskussioner om kerneopgaven og de forskellige faggruppers bidrag hertil.

### **Forandringer og arbejdsglæde og belastninger**

Perioden op til forandringerne:

- Positiv forventning til forandringen smitter af på arbejdsglæden op til og under forandringen. Generelt ser personalet en masse positivt i det nye, vil gerne være med til at opbygge noget nyt og oplever sig inddraget fx gennem arbejdsgrupper og i arbejdet med at forberede beboerne på det nye.

I og under forandringen:

- Arbejdspreset er meget højt. Både medarbejdere og ledere beskriver perioden som kaotisk. Når lederen kommer på arbejdet, er døren overklistret med gule lapper med ting, der skal tages stilling til.
- På trods af arbejdspreset er arbejdsglæden høj. Mange giver udtryk for, at de oplever det positivt at være med i noget nyt og spændende, og arbejdsglæden eksisterer sideløbende med høj belastning.

Ca. ½ år efter forandringen:

- Arbejdsglæden daler – udmattelse efter en lang periode med for meget. Mange giver udtryk for, at de oplever sig både træt af for mange opgaver og mentalt ’overloadet’ af alt det nye, der har skullet tages stilling til. Der bliver plads til oplevelse af uretfærdighed og begrænset tillid fra ledelsen, og belastningen er stadig høj.

Ca. 1 efter forandringen:

- Arbejdsglæden er stigende, og belastningen faldende.

### **Forandringer og retfærdighed**

Perioden op til forandringen:

- Personalet på Munkehatten føler sig hørt og set. De bliver inddraget i arbejdsgrupper, forberedelse af nye beboere. De oplever sig anerkendt og som en del af en vigtig proces. Der er en pionerånd og positive forventninger til forandringen.

I og under forandringen:

- Oplevelse af retfærdighed kommer under pres. Tingene går stærkt. Mange beslutninger træffes af ledelsen, ikke alle beslutninger opleves som meningsfulde for personalet, og der er ikke tid til at få alle med. Der kommer tilmed mange kontrameldinger fra ledelsen.
- Fra afdelingen, som ikke havde en positiv forventning til forandringen (Kollegiet Rytterkasernen) eller afdelingen, som havde en bekymring for, om de blev 'set' i det store nye (Bjergegården), giver nogle udtryk for, at de oplever en vis faglig desavouering. I iver efter at argumentere for alt det gode ved den ny organisering, kan lederne uforvarende komme til at undervurdere tidligere praksis, og det bliver af nogle oplevet som, at 'det, de nu har gjort de sidst 20 år, ikke er godt nok'. De føler sig ikke hørt, forstået og ikke set som noget særligt. Oplever at blive i 'mindretal' i en stor enhed/organisation. Pædagoggruppen mistede deres faglige monopol, og det blev også af nogle oplevet som, at deres tidligere praksis ikke blev værdsat.
- Opbrud af eksisterende sociale strukturer og samarbejdsrelationer betød statustab for nogle medarbejdere, hvilket ikke blev italesat, men kan være en af grundene til samarbejdsproblemer i nogle afdelinger.

Efter forandringen:

- Oplevelse af retfærdighed stigende – for de fleste. Kollegiet står midt i anden forandringsbølge, og den seneste organisatoriske forandring opleves ikke retfærdig. De oplever, at de bliver del af et helt andet fagligt paradigme, de er bekymret for at blive 'opslugt', at de bliver sat til at arbejde i plejecentret, og de oplever ikke at blive set og hørt for deres faglige særegne og erfaringer. De oplever sig ikke inddraget og anerkendt for det, de kan.

### **Forandringer og tillid til ledelsen**

I og under:

- Tilliden til ledelsen falder, især til øverste leder. Forandringerne går alt for stærkt, og ledelsen er ikke lydhør. Der kommer mange kontrameldinger, og den stramme styring med regler og retningslinjer nærer ikke tilliden.
- Personalet oplever for mange forandringer oveni hinanden. Der er ikke tid til at få alle med.
- Ledelsen trækker styringen tæt ind til sig. Kontrol i forhold til regler, der rulles ud, og denne centralisering mærker personalet. Det var ikke det, de havde forestillet sig – ikke det, de havde gået og glædet sig til.
- Nogle oplever, at de modtager mail fra ledelsen, der nærer mistilliden.

Efter forandringen:

- Stigende tillid til ledelsen. Der løsnes op for regler og procedure. Ledelsen italesætter større råderum for medarbejderne gennem udsagn som 'hellere handle end ikke at handle', 'hellere få tilgivelse end tilladelse, hvis man står i en situation, hvor tilladelsen ikke lige kan fås – og ledelsen sætter selvledelse på dagsordenen, hvilket dog ikke på evalueringstidspunktet var kommet medarbejderne for øre.
- Afdelingslederne får tid til nærledelse. Det prioriteres af øverste leder og er et fokusområde i ledelsesgruppen.

## SK-GRUPPERNE OG PROJEKTAKTIVITETERNE

### SK-grupperne

Et centralt inddragelses- og udviklingselement i projektet var SK-grupperne. Deres rolle skulle være at have fokus på og samarbejde om udviklingen af Social Kapital i egen afdeling og være tovholdere på pålagte SK-opgaver og initiativtagere til Social Kapital-aktiviteter.

SK-grupperne har varetaget en lang række af opgaver. Grupperne har fungeret forskelligt, og ikke alle har varetaget alle af de nævnte opgaver. SK-grupperne er blevet oprustet til opgaven gennem deltagelse i to 2-dages seminarer (opstarts- og midtvejsseminar) og har løbende kunnet trække på sparring fra konsulenterne. Gennem projektførelsen er der generelt sket en opgaveglidning fra konsulenterne til SK-grupperne. Ved de første projekttaktiviteter med medarbejderinddragelse var det overvejende konsulenterne, der udviklede program og faciliterede møderne, men SK-grupperne har i stigende omfang overtaget dette i forhold til aktiviteter i egen afdeling.

Opgaver varetaget af SK-grupperne:

- Udpeget temaer i forhold til de første afdelingsaktiviteter, som blev igangsat.
- Medvirket til udarbejdelse af handlingsplaner og har stået for opfølgning.
- Samarbejdet med konsulenterne om planlægning og gennemførelse af aktiviteter.
- Været 'øjne og ører' i forhold til kollegernes trivsel. Ved Social Kapital og trivselsproblemer har SK-gruppen taget problemet op med kollegerne og/eller ledelsen. Fx blev medarbejderne i en SK-gruppe opmærksom på, at samarbejdet haltede, og dette blev bragt videre til lederen, og sammen drøftede de, hvordan det skulle håndteres.
- Taget ansvaret for samarbejde mellem leder og medarbejdere alvorligt. I nogle SK-grupper har det overvejende været medarbejderne i SK-gruppen, der har været initiativtagende, og en del af arbejdet og SK-møderne er foregået uden leder. Andre SK-grupper har leder og medarbejdere været fælles om arbejdet, og endelig er der en gruppe, hvor det overvejende er ledere, der har været initiativtagende.
- Sparringspartner til lederen i andre forhold end Social Kapital i projektperioden.
- Sat emner på dagsordenen på personalemøder.
- Planlagt og gennemført dialogmøder i forbindelse med trivselsopfølgning, herunder stået for proces og opsamling på mødet og efterfølgende været tovholdere på opfølgningen. Dette er sket både som led i dette projekt og efterfølgende i forhold til de nye trivselsmålinger 2014.
- Sat trivselspunkter og opfølgning på dagsordenen på personalemøder og faciliteret processer på møder/punkter på dagsordenen.
- Planlagt og gennemført afdelingstemadage om kerneopgaven og samarbejde, herunder stået for processen og opsamlingen på gruppediskussioner.

Generelt kan man sige, at ideen med at give medarbejdere særligt ansvar i forhold til at udvikle Social Kapital og at sætte en struktur for at styrke samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere er lykkedes. Erfaringerne fra dette projekt viser, at SK-grupperne kan fungere både med og uden stor medvirken fra lederen, så længe der uddelegeres ansvar til medarbejderne i SK-gruppen, hvis lederen har en mere tilbagetrukket rolle.

De interviewede 'menige' medarbejdere er meget tilfredse med deres SK-grupper og oplever, at grupperne har en vigtig rolle i at fastholde fokus på Social Kapital og trivsel. SK-grupperne har fået øgede kompetencer i forhold til metoder og processer. Lederne mener, at især opfølgning på trivselsprocesserne er bedre forankret med SK-medarbejderne som tovholdere, da det er medarbejdernes arbejdsmiljø, der er i spil. Endvidere giver ledelsen udtryk for, at samarbejdet i SK-grupperne og SK-medarbejdernes medvirken til implementering af nye

tiltag er en vigtig grund til, at Munkehatten er kommet så godt igennem de mange forandringer. Ledelsen ser derfor SK-grupperne som et vigtigt tiltag også i fremtiden, og der blev på afslutningskonferencen givet tilsagn om, at SK-strukturen fortsætter efter projektets afslutning.

På baggrund af erfaringerne fra forløbet og interviewerresultaterne er det evaluators vurdering, at der er nogle forhold, som er særlige for, at SK-gruppernes potentiale kommer bedst i spil. Det drejer sig bl.a. om:

- Opbakning og respekt fra kollegerne.
- Støtte fra og uddelegering af ansvar fra lederen.
- At gruppen forstår opgaven, og at de har et særligt ansvar at varetage.
- At gruppen er opsøgende og problemløsende i deres tilgang til udfordringer.
- At der er en god gruppedynamik og respekt for forskellighed i SK-gruppen (at Social Kapital i SK-gruppen er høj).

## Vurdering af projektaktiviteterne

### *Opstartsaktiviteter – opstartsseminar for SK-grupperne og ledelsen og selvvalgte temaer*

Opstartsseminarerne bliver i interviewene vurderet som et godt afsæt for projektet og de senere aktiviteter, og at det er godt at være sammen på tværs. Rytterkasernen, som havde deltaget i et SK-projekt tidligere, oplevede dog, at de havde vanskeligt ved at få deres erfaringer i spil. Oplevede ikke, at de andre var interesserede.

Intentionen var, at der skulle afholdes opstartsmøder i hver afdeling for alle medarbejdere med selvvalgte temaer, som understøttede afdelingens Social Kapital og/eller Relationel Koordinering. Af praktiske grunde kunne dette ikke finde sted inden flytningen til de nye bygninger. For de to centrale afdelinger på Munkehatten (stuen og første sal) blev disse aflyst, da det ”kaos”, der opstod i den første fase, gjorde det praktisk umuligt at gennemføre møderne. Disse blev gennemført et ½ år senere, men nu med andre temaer.

I Aktiviteten (tidligere Bjergegården), Præstegårdshaven og Rytterkasernen blev de planlagte aktiviteter gennemført. Disse aktiviteter ligger langt tilbage, men alle interviewede kan huske, at aktiviteterne har været der, og oplever også, at der er blevet arbejdet med temaerne/at temaerne ikke fylder ’negativt’. Ved temaer som ’herre i eget hus’ og brugernes selvbestemmelse giver de udtryk for, at det er temaer, som der er behov for løbende fokus på, men at det har betydet noget, at det har været i fokus i en periode.

Afdeling 2 blev først oprettet ca. ¾ år senere i nyopførte bygninger. Opstartsaktiviteterne i denne afdeling lå derfor forskudt. Det gav mulighed for, at organisationen kunne bruge den læring, de første forandringer havde givet til processen i den nye afdeling.

### *Rehabilitering og basispakkeseminar*

Opfattelse af kerneopgaven og samarbejdet mellem faggrupper blev udfordret i forbindelse med, at Odense Kommune besluttede at sætte tryk på implementering af rehabilitering (og de deraf forventede besparelser), og til dette havde Munkehattens ledelse udviklet en model ”Basispakke modellen”. Rehabiliteringstilgangen giver nye udfordringer i måder at forstå arbejdsopgaverne på, arbejdsmetoder, samarbejde mellem forskellige faggrupper og i samarbejdet med beboere og pårørende.

For hver afdeling blev der afholdt et basispakkeseminar, hvor modellen blev præsenteret, og med udgangspunkt i konkrete beboere blev mulighederne for øget fokus på rehabilitering drøftet.

Interviewene viste, at seminarerne og indsatsen i første omgang blev modtaget med blandede følelser. En del medarbejdere følte sig provokerede af 'basispakken', som blev præsenteret som en metode til at give beboerne større livskvalitet samtidig med, at kommunen kunne sparre penge. Modellen gav et meget stærkt visuelt billede af, at 2/3 af arbejdet med beboerne ikke længere skulle udføres, eller udføres af andre: pårørende, frivillige, ledsagere. Samtidig med oplevelse af, at tæppet blev trukket væk under deres arbejde, kunne medarbejderne ikke se ideen med rehabilitering af deres beboergruppe. De budskaber, der stod tilbage fra præsentationen var, at kommunen skulle sparre penge, andre skulle overtage en stor del af personalets opgaver, og beboerne skulle gøres selvhjulpne – et mål som mange oplevede fuldstændig urealistisk.

Anden halvdel af seminarierne arbejdede personalet i grupper med en metode til gennemgang af en beboer og arbejdsopgaver hos denne beboer. På baggrund af denne arbejdsgangsanalyse skulle medarbejderne vurdere opgaverne ud fra, om de havde et rehabiliteringsmål, eller de kunne sætte rehabiliteringsmål. For nogle medarbejdere stod oplevelsen af 'basispakkeseminarierne i vejen for, at de kunne arbejde konstruktivt med at sætte rehabiliteringsmål, mens andre fandt metoden brugbar. En afdeling har taget metoden til sig og anvender den jævnligt som udgangspunkt for faglig dialog om en konkret beboer.

På evalueringstidspunktet, hvor basispakkeseminarerne kan ses i bagspejlet, giver flere udtryk for, at basispakken satte gang i nogle nødvendige diskussioner om, "hvad er det, vi skal fokusere på fremover". Det var nødvendige diskussioner for at komme videre i den faglige udvikling, og i dag italesættes rehabilitering med største selvfølgelighed. Fx er rehabiliteringsmål helt centrale i forbindelse med samarbejdsplaner. Endvidere har basispakke-drøftelserne været med til at sætte gang i øget samarbejde med de pårørende.

### *Trivselsmålinger og opfølgning*

Som led i den fælles indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø blev trivselsindsatserne prioriteret og gjort til et område, som SK-grupperne skulle være tovholdere for. SK-gruppen blev 'pålagt' at afholde dialogmøder som opfølgning på trivselsmålingerne, herunder stå for proces- og indholdsstyring. Som støtte fik SK-grupperne drejebog for afholdelse af dialogmøder samt oplæg om procesmæssige udfordringer.

Dialogmøderne blev gennemført i alle afdelinger:

- SK-grupperne tog ansvaret for dialogmødet på sig og havde succes med det. Kollegerne oplevede, at møderne blev styret godt, og at indholdet var relevant.
- Endvidere oplever kollegerne det meningsfuldt, at det er SK-gruppen, der er tovholder for opfølgning på trivselsmålinger.
- Metode til dialogmøde om trivselsresultaterne fungerede.
- Handlingsplaner og opfølgning sket efterfølgende.
- SK-grupperne har fået rollen som tovholdere på opfølgning i forhold til den seneste trivselsmåling, Dialogmetoden er genanvendt i 2014-målingerne, men i en lidt anden form. Afdelingens medarbejdere får mere indflydelse på, hvilke temaer der skal arbejdes med – dette for at give mere ejerskab for processen til kollegerne.

### *Individuelle samarbejdsplaner*

Som led i fokus på kerneopgaven og en styrkelse af fagligheden blev der gennemført en indsats, hvor der blev udarbejdet individuelle samarbejdsplaner på alle beboere. I tilrettelæggelse af processen var der fokus på maksimal samarbejde mellem faggrupper og på tværs af afdelinger. Processen bestod i udarbejdelse af videngrundlag, udarbejdelse af

samarbejdsplaner og samarbejdsplansmøder med beboerne og nøglepersoner omkring beboerne.

Timing for indsatsen var god. Kaos efter flytningen havde lagt sig. Personalet var ved at finde nye rutiner, der gjorde hverdagen lettere, man begyndte at 'løfte blikket' og var ved at være klar til at se samarbejdsmuligheder med andre end kun de allernærmeste. Personalet begyndte at efterspørge faglig udvikling.

Første skridt var udarbejdelse af videngrundlag (beskrivelse af beboerens funktionsniveau), og på trods af lysten til faglig udvikling var det ikke en opgave, personalet havde meget lyst til. Det var diffust, hvad der skulle beskrives, og forestillingen var, at der skulle arbejdes med et besværligt it-system, som man ikke var hjemmevant med, og flere var bekymrede for, om de kunne finde ud af det. Tilrettelæggelsen med at nedsætte medarbejderpar, som fik 4 timer pr. beboer til videnfundamentet samt tilgang til ressourceperson i it-systemet viste sig at være meget succesfuldt. Opgaven gik fra at være 'en opgave, der skulle overstås', til at være en spændende og fagligt udviklende opgave, hvor to kolleger med to fagligheder (pædagog og SOSU-assistent) fik mulighed for at drøfte den enkelte beboer i dybden.

I nogle afdelinger forberedte man sig til workshoppen, hvor samarbejdsplanerne skulle udarbejdes ved, at de enkelte team lavede forslag til mål for beboerne, mens andre afdelinger ikke havde forberedt sig. Der blev afholdt to workshops, og forestillingen var, at man på disse dage kunne få skrevet alle samarbejdsplanerne. Første var præget af it-problemer, og deltagerne kom sent i gang med at skrive samarbejdsplanerne. Men alt i alt er erfaringen, at der var sat for lidt tid af, og afdelingerne måtte efter workshoppen finde tiden i hverdagen til færdiggørelsen. Udfordringen er, at få målene i samarbejdsplanerne konkret nok beskrevet, og erfaringen er, de er blevet bedre hen ad vejen.

Samarbejdsplansmøderne blev gennemført, og erfaringerne herfra er meget positive. Beboerne og de pårørende er glade for at blive inddraget, og personalet oplever, at der er større fælles forståelse for, hvad der arbejdes hen imod. Personalet giver også udtryk for, at samarbejdsplanerne også kan være et 'værn' mod alle andre ønsker, der kan komme fra beboer eller pårørende. Samarbejdsplanen er det fælles mål, som alle har nikked til.

Alt i alt oplever interviewpersonerne, at indsatsen med individuelle samarbejdsplaner har været med til at styrke fagligheden. Der er fælles forståelse af målene – både personalet imellem og mellem beboer/pårørende og personale. De forskellige fagligheders styrker er blevet klarere – hvad er pædagoger gode til, hvad er SOSU-assistenten gode til? Endvidere er det blevet tydeligere, hvad rehabilitering og rehabiliteringsmål er. Lederne oplever et meget stort kvalitetsløft i arbejdet med beboerne. Der tales og begrundes fagligt, og der er en styrket professionel tilgang til beboerne - hvad skal der arbejdes med og hvorfor?

### *Temamøde om kerneopgaven og tværfagligt samarbejde*

Som led i øget fokus på samarbejde blev der afholdt temamøder i alle afdelinger med et indhold bestemt af SK-grupperne, så det passede til de samarbejdsudfordringer, de vurderede for væsentlige at arbejde med i hele afdelingens regi. For at følge den grundlæggende tanke i Social Kapital-tilgang var samarbejdet koblet op på opgaveløsningen. For også at udfordre opgaveløsningen skulle denne ses i lyset af, hvad det er for en kerneopgave Munkehatten og den enkelte afdeling har.

Interviewene med SK-grupperne, medarbejderne og lederne viste:

- Generel stor tilfredshed med indsatsen. Temamøderne blev i vid udstrækning ledet af SK-grupperne, og der var stor deltageraktivitet og engagement på møderne.

- Deltagerne oplevede, at opgaven med at beskrive de forskellige fagligheders bidrag til kerneopgaven skærpede blikket på egen og andres faglighed.
- Ledelsens liste over selvledelsesopgaver gav anledning til gode snakke om, hvad der blev forventet, og listen var meningsfuld for personalet. Flere gav udtryk for, at listen med selvledelsesopgaver skulle bruges i introduktion af nye medarbejdere
- Observationer gav et godt indspil til diskussionerne om tværfagligt samarbejde og har været med til at fremme det tværfaglige samarbejde. Det var godt med ekspertøjne ude fra, som kunne se noget, man ikke ser, når man er en del af det. Som udefrakommende er man mere neutral, og kan man sige noget, som man ikke kan sige, når man er en del af det.
- Rollespillet var godt til at se forskellige perspektiver og nye muligheder. Der blev bl.a. arbejdet med et dilemma, hvor pædagoger og terapeuter har forskellige opfattelser af, hvad der er rigtigt, og det har afdelingen brugt rigtig meget tid på at diskutere, og hvor det vigtigste har været at holde fast på eget synspunkt. Rollespillet gav en oplevelse af denne 'holden fast' og en forståelse for, at der er mere end to løsninger, og at de sammen skal finde 'en tredje vej'.

Den afsluttende temadag i Kollegiet Rytterkasernen havde fokus på samarbejde og kommunikation med plejecenteret, hvorfor chefen for plejecenteret var inviteret med. Interviewpersonerne oplevede ikke det store udbytte af mødet. De oplevede, at de brugte meget tid på at fortælle den nye chef om deres kompetencer og på at give forslag til øget samarbejde og kommunikation, men de oplevede ikke at få noget igen på mødet, og der er ikke fulgt op efter mødet.

# KONKLUSIONER OG RESULTATER

---

## FORMÅL

Hovedformålet med projektet er at sikre, at arbejdets indhold, organisering og samarbejdet om opgaveløsningen efter omstillingen bliver mindre belastende fysisk og psykisk. Dertil kommer det formål at sikre, at forandringsprocessen i sig selv bliver mindre psykisk belastende. Det sidste er både et mål i sig selv, men også et middel i forhold til hovedformålet.

Tesen er, at der gennem fokus og systematisk samarbejde om fagligheden og kerneopgaven, etablering af fælles værdier, mål, viden og gensidig respekt og tillid opnås en bedre kvalitet i arbejdet samtidig med, at det psykiske arbejdsmiljø og trivslen bliver bedre, herunder forebyggelse og reduktion af forandringsfrustration og stress som erfaringsmæssigt opstår ved større organisationsforandringer. Dette sker gennem stor medarbejderinddragelse.

Dette projekt ønsker at nedbringe sygefravær og de fysiske og psykiske belastninger i såvel arbejdet som i forandringsprocessen. Projektet skal sikre, at de mange ”delprojekter” i den store omstilling forløber på en sådan måde, at arbejdsmiljøet efterfølgende blive mindre nedslidende, og at forandringsprocessen i sig selv bliver mindre psykisk belastende.

*Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen og interviewene bekræfter, at der er opnået fælles mål og viden i forhold til kerneopgaven og bedre psykisk arbejdsmiljø og trivsel samtidig med, at kvaliteten i arbejdet er styrket.*

*Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen viser en markant forbedring af det psykiske arbejdsmiljø generelt og ses på afdelingsniveau for fire ud af fem afdelinger. Særlig ledelseskvalitet og oplevelse af retfærdighed er forbedret. Interviewundersøgelsen viser, at det er lykkedes at få gennemført de mange delprojekter således, at arbejdsmiljøet blev bedre i løbet af projektperioden, og nu ved forandringens gennemførelse er markant bedre end ved starten. Endvidere bliver der peget på, at forandringsprocessen har været kortere end forventet. Erfaringerne peger på, at projektet har været med til at forkorte perioden med belastninger. En kortere belastningsperiode i forandringsprocessen der også indikerer, at problemstillinger er taget i opløbet og dermed ikke fået lov at vokse sig for store.*

*Der har ikke været et specifikt fokus på det fysiske arbejdsmiljø. Det skyldes, at de psykiske belastninger har fyldt meget. Der er i forbindelse med flytning til Ny Munkehatten blevet bedre pladsforhold i boligerne og fællesområderne, og der er indført en række velfærdsteknologier. Det formodes, at disse tiltag vil medvirke til at reducere den fysiske belastning. Aktivitetscentret har fået dårligere pladsforhold, og det har en negativ påvirkning på personalets*



*arbejdsstillinger. I projektets afsluttende fase er der etableret en forflytningsvejlederordning. Forflytningsvejlederne er valgt og under uddannelse. Også dette tiltag forventes at påvirke det fysiske arbejdsmiljø positivt.*

*Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen viser, at det selvrappede sygefravær er steget, men at det ligger under det opstillede mål. Det høje sygefravær kan forklares med langtidssygefravær. Data på sygefravær efter projektets afslutning viser et betydeligt lavere sygefravær end det selvrappede.*

## SUCCESKRITERIER

Nedenfor gennemgås og diskuteres resultater på hvert af de opstillede kriterier:

- 1) *Sygefraværet skal reduceres til højst 16 dage/år svarende til forvaltningens gennemsnit inden for en periode af 2 år.*

Det selvrappede sygefravær er:

Sygefravær - dage i gennemsnit	Munkehatten		Difference
	2012	2014	2012 ->2014
Antal sygedage inden for de sidste 12 måneder	5	11	6

Som det fremgår af ovenstående tabel, er der fra 2012 til 2014 sket en stigning i selvrappede sygefravær. En forklaring er langtidssygefravær. Seneste sygefravær-statistik viser dog en anden tendens, i det sygefraværet i første kvartal 2014 var på 3,3 dage pr. medarbejder. Dvs. sygefraværet er faldet med én dag pr. medarbejder.

- 2) *Forbedring af tilfredshed, tillid, retfærdighed og ledelseskvalitet målt ved spørgeskema over en 2 års periode.*

Der er sket en markant forbedring af de nævnte faktorer (tillid dog ca. det samme som tidligere), som er:

Dimension	Målt i 2012	Målt i 2014	Forbedringer i point
Tilfredshed	63	71	8
Tillid	65	68	3
Retfærdighed	57	66	9
Ledelseskvalitet	57	70	14

- 3) *Positiv ændring af jobrekruttering og intention om at sige op målt ved spørgeskema over en 2 års periode*

På dette succesparameter er der ikke sket nogen forandring. 2 points forandring må siges at ligge inden for den usikkerhed, som er på tallene i en spørgeskemaundersøgelse.

Dimension	Målt i 2012	Målt i 2014	Forbedringer i point
Rekruttering	62	64	2
Intention om at sige op	35	37	- 2

4) *Forbedring af samarbejdet mellem afdelinger og faggrupper målt ved spørgeskema over en 2 års periode.*

Det er vanskeligt at sammenligne de forskellige afdelinger på samarbejdsparameteren, da det er et mål for den enkelte afdeling og det konkrete samarbejde, som foregår der. Ser man på de enkelte afdelinger hver for sig, er der generelt sket en forbedring af de interne samarbejdsforhold. Tallene ser således ud:

Afdeling	Målt i 2012	Målt i 2014	Forbedringer i point
1. sal	75	83	8
Stuen	74	76	2
Aktivitetscenter	80	86	6
Rytterkasernen	88	94	6
Afd. 2 var ikke oprettet ved første spørgeskema	-	-	-

5) *65 % af medarbejderne vurderer, at indsatserne har ført til forbedringer i fysisk og psykisk arbejdsmiljø - målt ved spørgeskema.*

Det fysiske arbejdsmiljø har ikke været målt. Det psykiske arbejdsmiljø har været målt med de ovenfor nævnte dimensioner. Ud over disse har følgende dimensioner være undersøgt:

Dimension	Målt i 2012	Målt i 2014	Forbedringer i point
Kvalitet i arbejdet	63	71	8
Overflødige opgaver og uhensigtsmæssige arbejdsgange	54	40	14
Indflydelse på overordnede beslutninger	55	58	3

Dertil kommer spørgsmålet om anerkendelse:

Anerkendelse fra:	Målt i 2012	Målt i 2014	Forbedringer i pct.
Brugerne	85 %	80 %	- 5 %
Kollegerne	67 %	72 %	4 %
Ledelsen	35 %	60 %	25 %

Alt i alt er det psykiske arbejdsmiljø blevet væsentligt forbedret. Det mest markante udtryk for dette er, at anerkendelsen fra ledelsen er steget med 25 %.

6) *70 % af medarbejderne er tilfredse med, at forandringsprocessen er forløbet på en god måde – målt ved spørgeskema.*

Der er ikke i spørgeskemaundersøgelsen spurgt til tilfredsheden med forandringsprocessen, men blevet spurgt til de konkrete aktiviteter, der er forløbet. Da det er forskellige indsatser og aktiviteter i de forskellige afdelinger, er det ikke muligt at opstille et samlet billede af vurderingen af indsatserne. Et eksempel på, hvilke spørgsmål der er stillet, og hvilke svar der er givet, ses af følgende oversigt for en af afdelingerne:

Hvordan oplever du udbyttet af at deltage i nedenstående aktiviteter?	I ringe grad / I meget ringe grad	Delvist	I høj grad / I meget høj grad	Total
- Temamøde om tværfagligt samarbejde og kerneopgaven (nov. 2013)	0 0 %	4 22 %	14 78 %	18 100 %
- Udarbejdelse af videnfundament og individuelle samarbejdsplaner (efterår 2013)	0 0 %	4 22 %	14 78 %	18 100 %
- Temamøde og opfølgning på trivselsmålinger (forår 2013)	0 0 %	1 6 %	15 94 %	16 100 %
- Basisbakkeseminaret – seminar om rehabilitering (efterår 2012)	1 9 %	1 9 %	9 82 %	11 100 %
- Temamøde om selvvalgte trivselstemaer – negativ stemning samt overlap (efterår 2012)	1 8 %	1 8 %	10 83 %	12 100 %
- Udbyttet alt i alt af aktiviteterne?	0 0 %	2 12 %	15 88 %	17 100 %

Tabellen læses vandret. Hver celle viser antal og procentandel for den svarmulighed, der står i kolonnen lodret

For de forskellige afdelinger fremhæves her spørgsmålet: ”Udbyttet alt i alt af aktiviteterne?” for spørgsmålet: Hvordan oplever du udbyttet af at deltage i nedenstående aktiviteter?

Afdeling	I ringe grad/I meget ringe grad	Delvist	I høj grad / I meget høj grad
Stuen	0	38 %	63 %
Første sal	0	12 %	88 %
Aktivitetscenter	0	36 %	64 %
Afdeling 2	0	67 %	33 %
Rytterkasernen	9 %	55 %	36 %

Hvis der spørges til, hvad aktiviteterne har haft af betydning for trivslen – ”Hvilket udbytte har du haft af nedenstående aktiviteter i forhold til at forbedre trivslen på afdelingen? – Udbyttet alt i alt af aktiviteterne” - ser billedet således ud:

Afdeling	I ringe grad / I meget ringe grad	Delvist	I høj grad / I meget høj grad
Stuen	0	81 %	19 %
Første sal	6	12 %	82 %
Aktivitetscenter	0	36 %	64 %
Afdeling 2	0	58 %	42 %
Rytterkasernen	9 %	64 %	27 %

Det samlede billede viser, at projektets aktiviteter har givet medarbejderne udbytte af deltagelsen, og at det har påvirket trivslen i positiv retning.

## ANDRE RESULTATER

I nedenstående oversigt over interviewpersonernes vurdering af forandringernes betydning for Sociale Kapital og det psykiske arbejdsmiljø angiver pilenes retning og længde almene tendenser, om de pågældende parametre er for opadgående eller nedadgående i den pågældende forandringsfase. Når pilen er vandret, angiver det, at de interviewede vurderer, at der ikke er sket nogen forandring på den pågældende parameter.

	Praktiske	Faglige	Samarb.	Arb.glæde	Belastning	Tillid- leder	Retfærdighed
<b>Håbet</b>	↑	↔	?	↑	↔	↑	↔
<b>KAOS</b>	↑	↑	↔	↑	↓	↓	↓
<b>Dykket</b>	↓	↑	↓	↔	↓	↔	↔
<b>Gevinsten</b>	↓	↑	↑	↑	↔	↑	↑ ↑

Oversigten viser, at der er forskelligt fokus i forandringens forskellige faser. Den viser også, at arbejdsglæde og psykosocial belastning kan eksistere side om side i den højspændte fase i begyndelsen af den massive forandring (kaos-fasen). Endvidere at der også i denne fase er meget fokus på de praktiske ting og mindre på samarbejdsrelationerne. At fagligheden også er høj i denne fase begrundes medarbejderne med, at de har fokus på at sikre beboerne bedst mulige forhold under forandringen – ”de kommer i første række”.

Efter den hektiske tid omkring de store forandringer kommer der en fase, hvor medarbejderne er kommet igennem de første og svære tider, hvor der begynder at tegne sig nogle rutiner, og man begynder at kende hinanden bedre. Her begynder så de - måske fortrængte/slumrende - problemstillinger omkring samarbejdet, konflikt og uenigheder at vise sig.

Efter et år til 1½ er der ved at være et nyt og veletableret samarbejde og opgaveløsning i afdelingerne.

Den øverste leder af Munkehatten udtrykte det samlede resultat af forandringsforløbet og projektet således:

*”Det har været en fornøjelse at være med i både kaos og ikke-kaos. Som jeg sagde før, det her projekt er i den grad grunden til, at vi er nået så langt,*

*som vi er. Vi var ikke nået halvt så langt, hvis ikke det var for det her. Vi har nået det, der tager 4 år, på kun 2 år.”*

# LÆRING OG FORANKRING

---

SK-grupperne var tiltænkt en væsentlig rolle i at forankre projektet og dets aktiviteter i afdelingerne. Erfaringerne fra projektet har vist, at ideen med SK-grupperne stort set er lykkedes.

Opgaver varetaget af SK-grupperne er:

- Udpeget temaer i forhold til de første afdelingsaktiviteter, som blev igangsat.
- Medvirket til udarbejdelse af handlingsplaner og har stået for opfølgning.
- Samarbejdet med konsulenterne om planlægning og gennemførelse af aktiviteter.
- Været 'øjne og ører' i forhold til kollegernes trivsel. Ved Social Kapital og trivselsproblemer har SK-gruppen taget problemet op med kollegerne og/eller ledelsen. Fx blev medarbejderne i en SK-gruppe opmærksom på, at samarbejdet haltede, og dette blev bragt videre til lederen, og sammen drøftede de, hvordan det skulle håndteres.
- Taget ansvaret for samarbejde mellem leder og medarbejdere alvorligt. I nogle SK-grupper har det overvejende været medarbejderne i SK-gruppen, der har været initiativtagende, og en del af arbejdet og SK-møderne er foregået uden leder. I andre SK-grupper har leder og medarbejdere været fælles om arbejdet, og endelig er der en gruppe, hvor det overvejende er leder, der har været initiativtagende.
- Sparringspartner til lederen i andre forhold end Social Kapital i projektperioden.
- Sat emner på dagsordenen på personalemøder.
- Planlagt og gennemført dialogmøder i forbindelse med trivselsopfølgning, herunder stået for proces og opsamling på mødet og efterfølgende været tovholdere på opfølgningen. Dette er sket både som led i dette projekt og efterfølgende i forhold til de nye trivselsmålinger 2014.
- Sat trivselspunkter og opfølgning på dagsordenen på personalemøder og faciliteret processer på møder/punkter på dagsordenen.
- Planlagt og gennemført afdelingstemadage om kerneopgaven og samarbejde, herunder stået for processen og opsamling på gruppediskussioner.

Erfaringerne viser endvidere, at SK-grupperne kan fungere både med og uden stor medvirken fra lederen, så længe der uddelegeres ansvar til medarbejderne i SK-gruppen, hvis lederen har en mere tilbagetrukket rolle.

Fremmende for, at SK-grupper lykkes er:

- Opbakning og respekt fra kollegerne.
- Støtte fra og uddelegering af ansvar fra lederen.
- At gruppen forstår opgaven, og at de har et særligt ansvar at varetage.
- At gruppen er opsøgende og problemløsende i deres tilgang til udfordringer.
- At der er en god gruppedynamik og respekt for forskellighed i SK-gruppen (at Social Kapital i SK-gruppen er høj).

Ledelsen oplever stor tilfredshed med SK-grupperne og har besluttet, SK-grupper som en fast struktur til at styrke samarbejdet mellem ledere og medarbejdere, bidrage til implementering af fremtidige forandringsprocesser og til at varetage trivsel og psykisk arbejdsmiljø i hverdagen.