



SELVEVALUERINGSGUIDE

PROJEKTLEDERENS HÅNDBOG I ET KVIK
SELVEVALUERINGSPROJEKT

SELVEVALUERINGSGUIDE
Projektlederens håndbog i et
KVIK selvevalueringsprojekt

1. udgave, 1. oplag 2007

ISBN: 978-87-991479-7-7

Foto: Nana Reimers
Illustrationer: Phillip Ytournal
Design og tryk: STORMTRYK

Oplag: 1500

Bestilling:
SCKK – Statens Center for
Kompetence- og Kvalitetsudvikling
Frederiksberggade 24, 2.
1459 København K
Tlf. 33 18 69 69
sckk@sckk.dk

Publikationen kan downloades
gratis fra www.sckk.dk/udgivelser

INDHOLD

7	1 Introduktion til selvevaluering med KVIK <ul style="list-style-type: none">• Hvad er en selvevaluering?• Hvordan gennemføres en selvevaluering med KVIK?• Hvad får en arbejdsplads typisk ud af en selvevaluering?
13	2 Selvevaluering fra start til slut <ul style="list-style-type: none">• Få overblik over faserne i det forløb, som starter med en beslutning om at selvevaluere og slutter med gennemførte forbedringsprojekter og måske en ansøgning om anerkendelsen Committed to Excellence
17	3 Rollen som tovholder <ul style="list-style-type: none">• Få blik for de muligheder og udfordringer, der er i rollen som tovholder, og få inspiration til, hvordan man kan styrke sine kompetencer
21	4 Planlægning af selvevaluering (fase 1) <ul style="list-style-type: none">• Få overblik over de vigtige udfordringer i forhold til at få succes med hele forløbet• Bliv klar over, hvad der er de vigtige roller og opgaver i planlægningen• Få inspiration til, hvordan planen for en selvevaluering kan se ud i praksis• Få mere viden om indsamling af dokumentation til selvevalueringsprocessen
31	5 Individuel selvevaluering (fase 2) <ul style="list-style-type: none">• Få inspiration til, hvordan selvevalueringsteamet klædes på til den individuelle selvevaluering• Få inspiration til fordeling af roller og opgaver i arbejdet med den individuelle selvevaluering
37	6 Konsensusseminar (fase 3) <ul style="list-style-type: none">• Få inspiration til at planlægge et godt konsensusseminar• Få inspiration til fordeling af roller og opgaver på konsensusseminaret• Bliv klar på, hvad der er tovholderens udfordringer på konsensusseminaret
47	7 Fra konsensusrapport til handlingsplan (fase 4) <ul style="list-style-type: none">• Få inspiration til, hvordan konsensusrapportens forbedringsområder kan omsættes til forbedringsprojekter, der prioriteres og planlægges i forhold til øvrige initiativer på arbejdspladsen• Bliv klar på roller og opgaver i denne fase
57	8 Gennemførte forbedringsprojekter og kvalitetsprisanerkendelser (fase 5 og 6) <ul style="list-style-type: none">• Få inspiration til at gennemføre de projekter, som er blevet besluttet• Få de gode råd og faldgruber fra andre arbejdspladser• Læs mere om anerkendelsen Committed to Excellence
61	9 Mere viden om KVIK og Excellence



FORORD

Denne selvevalueringsguide er skrevet til den eller de personer, som skal gennemføre en selvevaluering på egen arbejdsplads, og som ikke tidligere har deltaget i en selvevaluering.

Guiden er delt op i en række kapitler, som følger faserne i arbejdet med at selvevaluere. Fra selvevalueringen forberedes, gennemføres og afsluttes til selvevalueringens overgang til handlingsplaner med konkrete forbedringsprojekter. Til sidst i guiden kan man også læse om, hvordan man kan søge anerkendelsen Committed to Excellence i forlængelse af en selvevaluering.

Selvevalueringsguiden er primært tænkt i forlængelse af KVIK Vejledningen og de dertil knyttede værktøjer. Men gennemgangen af faserne i et selvevalueringsforløb og de gode råd kan imidlertid også inspirere den tovholder, som skal gennemføre en selvevaluering med Excellence Modellen. I guidens sidste kapitel er der en vejledning i, hvor man kan finde mere viden om KVIK og Excellence Modellen.

Erfaringerne, de gode råd og nogle af eksemplerne i denne guide stammer fra en række offentlige arbejdspladser, som har været med til at udvikle og anvende KVIK. Det er essensen af disse erfaringer og iagttagelser, som vi forsøger at fange ind i guiden.

Stor tak til alle dem, som så velvilligt har delt deres værdifulde erfaringer med os. Held og lykke til alle jer, som står lige på kanten til at få jeres helt egne erfaringer med selvevaluering.

SCKK



INTRODUKTION TIL SELVEVALUERING MED KVIK

Hvad er en selvevaluering og hvad er det typiske udbytte?

Selvevaluering handler om at samle gode kræfter til en kritisk analyse af vores egen praksis. Målet er i fællesskab at finde ud af, hvor vi kan blive bedre!

Den grundlæggende tanke med selvevaluering er, at der kommer en særlig meningsfuldhed frem, når vi kigger sagligt kritisk på os selv som arbejdsplads. Resultatet af en analyse er mere nuanceret, når flere bidrager med deres viden og holdninger.

Arbejdet med at selvevaluere bliver et værdifuldt forløb i sig selv, fordi deltagerne får indblik i hinandens arbejdsfelter, fagligheder og holdninger. Erfaringerne viser, at netop dette indblik er værdifuldt for hverdagens samspil. Det giver en helt anden forståelse for hele arbejdspladsens virke og for hvordan »mit eget« hænger sammen med »de andres« i bred forstand. Denne fælles forståelse giver ejerskab og engagement til de forbedringsprojekter, som ofte bliver sat i værk efter en selvevaluering (i kapitel 4 er der flere gode argumenter for at selvevaluere).

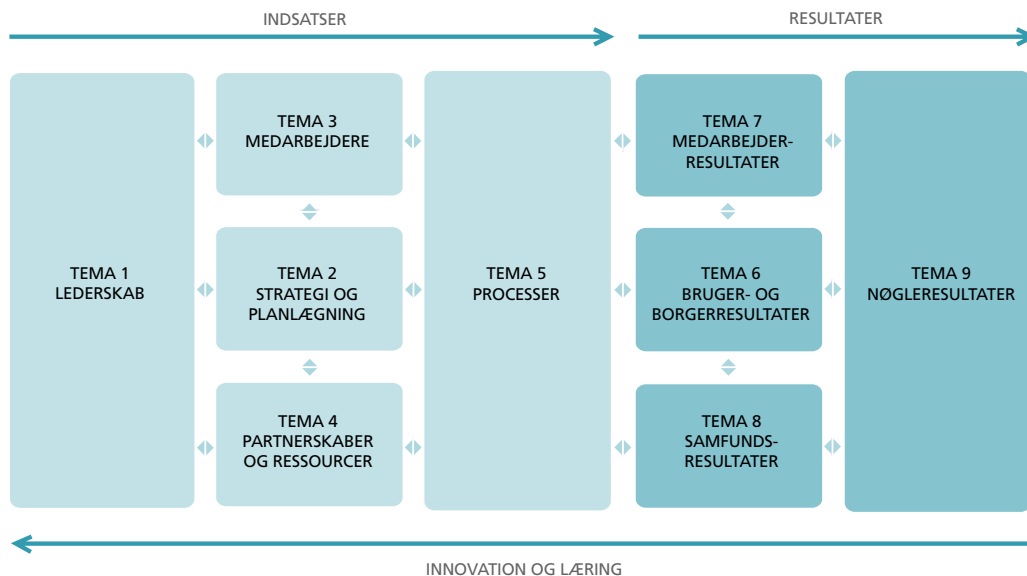
Kort historien om KVIK

KVIK er udviklet for at skabe en forholdsvis enkel og pædagogisk let tilgængelig model, som kan bruges til selvevaluering af arbejdspladser i den offentlige sektor. KVIK tager direkte afsæt i følgende principper:

- At udvikling skabes ved at arbejde systematisk med løbende forbedringer.
- At selvevaluering er en helhedsorienteret evaluering af arbejdspladsens virke, gennemført af arbejdspladsen selv.
- At selvevaluering er et forløb, hvor deltagerne vurderer og drøfter styrker og forbedringsområder ud fra en række fastlagte temaer. Processen kan omfatte, at deltagerne giver point for hvor langt arbejdet med forbedringer er nået inden for et tema.
- At det gennem selvevaluering er muligt systematisk at søge og dele viden med organisationer, som man kan lære af (også kaldet benchmarking eller benchlearning).

Hvad er en selvevaluering, hvordan gennemføres den og hvad er udbyttet?

KVIK Modellen



KVIK er den danske version af et EU-fælles værktøj til selvevaluering af offentlige arbejdspladser kaldet CAF (Common Assessment Framework).

28 kritiske spørgsmål fordelt på 28 emner

KVIK Modellen udgør rammen om en KVIK selvevaluering. Modellen er bygget op om 9 temaer, der uddybes i 28 emner eller 28 kritiske spørgsmål. Temaerne dækker både over indsatser (hvad vi gør) og resultater (hvad vi opnår) og er essensen af arbejdet på en offentlig arbejdsplads.

Pilene i modellen viser, at forudsætningen for at lære af sin egen indsats er at få en viden om, hvad resultatet af indsatsen er. Og vel at mærke resultater i 4 forskellige dimensioner både i forhold til medarbejdere, brugere/borgere, samfund og bundlinien i form af nøgleresultater.

Mange evalueringer ender med erkendelse af, at vi ikke er enige om, hvad det er for et ideal, et mål eller en tilstand, som vi evaluerer os i forhold til. Her er KVIK Modellen normativ på den måde, at der gives en række eksempler på, hvad normen er inden for det enkelte emne. Normen, eller i traditionelt kvalitetssprog standarden, er i modellen inspireret af Excellence Modellen og afstemt med bedste praksis, som den demonstreres af offentlige arbejdspladser i Danmark.

Eksempel Emne 5.1. under tema 5

I eksemplet fra KVIK Vejledningen ovenfor viser teksten til venstre de spørgsmål, som man tager stilling til i selvevalueringen. Altså eksempelvis styrker og forbedringsområder i forhold til at »Kortlægge og beskrive institutionens nøgleprocesser«. De 5 spørgsmål A-E dækker således over normen for, hvad der er rimeligt at have styr på i forhold til institutionens nøgleprocesser.

Teksten til højre viser eksempler på, hvordan arbejdsprocesserne kan kortlægges og beskrives i praksis. Her har afprøvningen af KVIK på en række offentlige arbejdspladser været med til at sikre, at eksemplerne er forståelige, relevante og rimelige i forhold til daglig praksis på en offentlig arbejdsplads.

5.1 Kortlægge, designe, styre og løbende forbedre processer	
Hvad gør institutionen fx for at:	Eksempler på, hvordan det kan gøres i praksis:
A Kortlægge og beskrive institutionens nøgleprocesser	Fx ved at beskrive indholdet i de processer, som er vigtige i forhold til at udrulle institutionens strategier i praksis. Fx ved at skabe et overblik over alle institutionens processer og skelne mellem kerne-, støtte-, ledelses- og nøgleprocesser*.
B Delegere ansvar for at styre, måle, dokumentere og forbedre nøgleprocesser til processjere	Fx ved, at der for alle arbejds gange er en processjer, som har ansvar for at måle resultater og starte forbedringsaktiviteter ud fra eksempelvis resultater og brugertilfredshed. Fx ved, at delegeret ansvar for at koordinere og synkronisere processer til processjere. Fx ved, at processjerne løbende følger op på om besluttede servicemål overholdes (fx sagsbehandlingstid, ventetider og spilletid). Fx ved at forankre styring, måling og forbedring af processer i et system til kvalitetstyring*.
C Forbedre og tilpasse nøgleprocesser med udgangspunkt i resultatmålinger og benchmarking	Fx ved at sætte mål for og måle resultater i forhold til brugertilfredshed, kvalitet og effektivitet i institutionens arbejds gange. Fx ved at gennemføre forbedringer når resultaterne viser et stigende antal klager, negativ medlemsmål, øget ressourceforbrug, faldende tilfredshed i medarbejder- og brugermålinger og øget sygefravær. Fx ved at benchmarke og benchmarke* med andre offentlige institutioner eller virksomheder og bruge læringen til at forbedre egne arbejds gange. Fx ved at målinger af medarbejdernes sødsvendelse bruges til at prioritere arbejds gaverne.
D Overvåge og evaluere behov for ændringer i nøgleprocesser i forhold til ændringer i institutions vilkår	Fx ved at overvåge ændringer i kørgrundlag og planlægge at tilpasse arbejds gange i forhold til ændringer. Fx ved at overvåge ændringer i omgivelserne (demografi, ændringer i behov og forventninger, ændringer i markedet i forhold til fx anvendelse af IT og internet) og tilpasse eller om nødvendigt, innovere de vigtigste arbejds gange i forhold til disse ændringer. Fx ved at overvåge konsekvenser af at tilbyde digital selvbetjening eller andre former for digitalisering af arbejds gange.
E Inddrage medarbejdere og relevante interessenter i at designe og forbedre nøgleprocesser	Fx ved at inddrage medarbejdere og brugere systematisk i at designe og forbedre nøgleprocesserne ud fra målinger af fx kvalitet, effektivitet og effekt. Fx ved at inddrage medarbejderne systematisk i at forbedre arbejds gange ved brug af metoder som eksempelvis lean.

TEMA 5 • 5.1 41

Det er SCKKs erfaring, at de praktiske eksempler medvirker til, at langt de fleste medarbejdere uanset uddannelse eller arbejdsområde kan være med til at gennemføre en selvevaluering.

Point

KVIK Modellen indeholder et enkelt pointssystem, som kan bruges til at vurdere arbejdspladsens indsatser og resultater. I KVIK Vejledningen side 10-15 og 44-45 beskrives point-givningen mere detaljeret. Idéen med at give point er at få en relativt kontant vurdering af, hvor langt det systematiske arbejde med kvalitetsudvikling er nået inden for et emne (fx i forhold til om »Vi har planlagt en fremgangsmåde« eller »Vi har gennemført den fremgangsmåde, som vi planlagde«). Læs også mere om det systematiske arbejde med kvalitetsudvikling i kapitel 8 (PDCA-cirklen).

Arbejdet med at give point kan også bruges som inspiration til mulige forbedringsområder. Har vi fx planlagt en indsats, men ikke gennemført den, kan forbedringsforslaget være at gennemføre indsatsen. Her er KVIK også normativ; det er bedre at gennemføre end blot at planlægge osv., da der skabes bedst mulig kvalitet i arbejdet, hvis indsatser og resultater er planlagt, udført, evalueret og tilpasset løbende.



Den typiske selvevalueringsproces

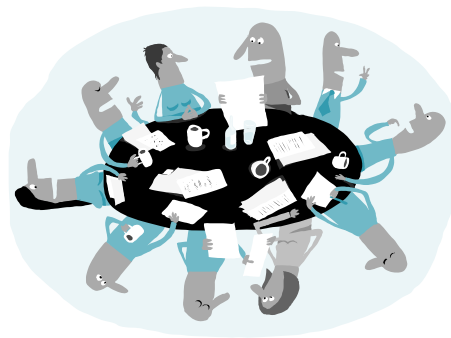
Hvordan gennemføres en KVIK selvevaluering?

Fase 1: Beslutning og planlægning

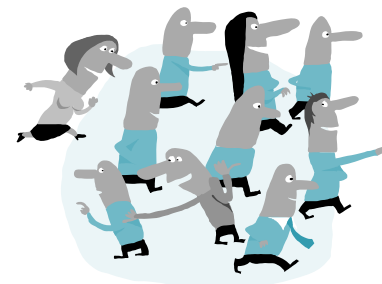
Det er almindeligvis ledelsen, der beslutter at gennemføre en selvevaluering. Det er vigtigt, at der i forbindelse med beslutningen prioriteres ressourcer og er vilje til at ville både processen, resultatet og opfølgningen samtidig med, at der udpeges en tovholder, som planlægger hele forløbet og sikrer, at alle løbende informeres om, hvad der foregår hvornår (læs meget mere i de følgende kapitler).



2 INDIVIDUEL FORBEREDELSE



3 KONSSENSUS



4 PRIORITERING

Fase 2 og 3: Selvaluering individuelt og på konsensusmøde

Først foretager hver enkelt deltager en individuel vurdering af styrker og forbedringsområder, samt eventuelt tildeler point. Her kan man skrive sine formuleringer ind i det elektroniske værktøj KVIKselv, som findes på www.kvikselv.dk (læs mere i kapitel 5).

Herefter mødes gruppen til et konsensusmøde. Mødet handler om at drøfte og nå frem til en fælles vurdering af styrker, forbedringsområder og point. Har alle brugt det elektroniske værktøj, er det muligt at få en råversion, dvs. en bruttoliste, af deltagerens individuelle selvalueringer. Det gør det muligt for alle at forberede sig inden konsensusmødet, hvilket kvalificerer drøftelserne på selve mødet.

Efter konsensusmødet foreligger der et redigeret dokument, som viser gruppens samlede vurdering af styrker, forbedringsområder og point. Et konsensusmøde kan med koncentration og flid gennemføres på én dag (dvs. at alle de 28 emner er drøftet og vurderet i en gruppe på 5-8 personer) (læs mere i kapitel 6).

Om kunsten at skabe konsensus – det centrale i en konsensusproces

Det er klart, at måden et konsensusmøde forløber på handler meget om arbejdspladsens tradition for at gennemføre tilsvarende processer. De forskellige hjælpemidler udviklet til KVIK hjælper processen på vej, men skaber ikke mirakler.

Det er en særlig kunst at få medarbejdere fra forskellige funktioner og niveauer i organisationen til at få en meningsfuld samtale om en hverdag, som man måske har vidt forskellige billeder af. Til gengæld er der rig mulighed for, at man i fællesskab får tegnet et unikt billede af arbejdspladsens indsatser, resultater og forbedringsområder.

I kapitel 6 er der mange gode råd til konsensusprocessen.

Fase 4, 5 og 6: Prioritering af forbedringsområder og gennemførte forbedringsprojekter

En selvevaluering resulterer ofte i rigtig mange forbedringsområder. Det er helt nødvendigt at foretage en gruppering af disse forbedringsområder (ofte hænger mange sammen eller forudsætter hinanden) og derefter prioritere, hvad der skal arbejdes videre med. Når forbedringsprojekterne er blevet besluttet, skal der opstilles handleplaner, så projekterne kan gennemføres.

Erfaringerne med brugen af KVIK viser, at der er nogle forbedringsområder, særligt i den første selvevaluering, som ofte går igen på tværs af relativt forskellige arbejdspladser, nemlig:

- Etablering af et sammenhængende strategisk fundament, dvs. mission, vision, værdier og strategier for arbejdspladsen.
- Etablering af systematiske målinger af bruger- og medarbejdertilfredshed.
- Kortlægning af daglige arbejdsgange og etablering af en systematik, hvor der er fokus på at måle og udvikle arbejdsgange.

SELVEVALUERING FRA START TIL SLUT

Faser i forløbet

På de følgende sider er der et overblik over de faser, som arbejdet med en selvevaluering typisk gennemgår fra planlægning af en selvevaluering til arbejdet med at gennemføre forbedringsprojekterne. Faserne er opdelt i to dele:

Del I omfatter fase 1, 2 og 3 og handler om at planlægge og gennemføre selvevalueringen frem til, at der foreligger en samlet konsensusrapport, som dokumenterer styrker og forbedringsområder.

Del II omfatter fase 4, 5 og 6 og handler om at omsætte rapporten med styrker og forbedringsområder til forbedringsprojekter, der gennemføres planmæssigt.

Når faserne opdeles på den måde, er det fordi de indeholder forskellige opgaver og roller. Når det er besluttet at gennemføre en selvevaluering, bliver opgaven til et projekt, som primært berører selvevalueringsteamet indtil der foreligger en samlet dokumentation af selvevalueringen (en konsensusrapport). I fase 1, 2 og 3 har tovholderen typisk en klart defineret rolle og nogle specifikke opgaver og ansvarsområder.

Når selvevalueringsteamet har leveret en konsensusrapport til ledelsen og samarbejdsudvalget (SU), skal selvevalueringen omsættes til konkrete forbedringsprojekter, som skal indgå i arbejdspladsens samlede portefølje af opgaver og andre prioriterede forbedringsområder (faserne 4, 5 og 6). Her skal ledelsen på banen og beslutte, hvordan de nye forbedringsprojekter skal koordineres med andre ressourcepersoner, mål og opgaver. Tovholderens rolle i den del af projektet kan variere fra at hele projektet overtages af andre, til at tovholderen fortsætter som projektleder i forhold til at gennemføre handlingsplanen for forbedringsprojekterne.

Hver enkelt fase bliver uddybet i de følgende kapitler i guiden.

Få overblik over faserne i det forløb, som starter med en beslutning om at selvevaluere og slutter med gennemførte forbedringsprojekter og måske en ansøgning om anerkendelsen **Committed to Excellence**

Del I: Gennemførelse af selvevaluering fase 1, 2 og 3

Faser	Udfordringer	Vigtige opgaver for tovholderen
Fase 1 Beslutning om og planlægning af selvevaluering (se kapitel 4).	<p>Endelig beslutning i ledelsen om at gennemføre en selvevaluering.</p> <p>Ledelsen sammensætter et selvevalueringsteam, prioriterer ressourcer og udpeger en tovholder.</p> <p>SU præsenteres for og drøfter selvevalueringprojektet, samt godkender en samlet plan for forløbet.</p> <p>Hele arbejdspladsen og eventuelt bestyrelse orienteres om forløbet.</p>	<p>Klæde ledelsen på til at træffe beslutning om selvevaluering.</p> <p>Klæde ledelsen på til at træffe beslutninger om sammensætningen af det gode selvevalueringsteam.</p> <p>Udarbejde en samlet plan for forløbet.</p> <p>Bidrage til orientering af arbejdspladsen m.fl. og sprede glæde og begejstring.</p> <p>Indgå aftaler.</p>
Fase 2 Individuel selvevaluering (se kapitel 5).	<p>Selvevalueringsteamet kan finde ud af at anvende værktøjet til selvevaluering.</p> <p>Sikre kvaliteten af de individuelle selvevalueringer, herunder at der er tid og ro til arbejdet.</p> <p>Overholdelse af tidsplaner og aftaler.</p>	<p>Indsamle og strukturere relevant dokumentation, samt gøre den tilgængelig for teamet.</p> <p>Klæde teamet på til at gennemføre individuel selvevaluering.</p> <p>Instruere i værktøjet til selvevaluering, herunder at tilmelde teamet til KVIKselv.</p> <p>Tovholderen skal også gennemføre egen selvevaluering.</p> <p>Samle bruttolisten fra KVIKselv med alle individuelle besvarelser.</p>
Fase 3 Konsensusseminar (se kapitel 6).	<p>Sikre kvaliteten af dokumentationen og drøftelserne på konsensusseminaret.</p> <p>Overholdelse af tidsplanen.</p> <p>Kvaliteten i den endelige konsensusrapport.</p> <p>Overdragelse af konsensusrapport til ledelsen, SU, arbejdspladsen og evt. bestyrelse.</p>	<p>Planlægge det gode konsensusseminar, herunder roller og opgaver.</p> <p>Delegere forberedelsesarbejdet.</p> <p>Lede konsensusseminaret .</p> <p>Efterfølgende redigere konsensusrapporten efter behov.</p> <p>Understøtte overdragelse af konsensusrapporten til andre.</p>

Del II: Fra selvevaluering til gennemførelse af forbedringsprojekter fase 4, 5 og 6

Faser	Udfordringer	Vigtige opgaver for tovholderen, projektlederen, direktionsassistenten
<p>Fase 4</p> <p>Fra konsensusrapport til handlingsplan (se kapitel 7).</p>	<p>Kvaliteten i gruppering af forbedringsområder.</p> <p>Kvaliteten i forslag til forbedringsprojekter (løsninger).</p> <p>Ledelsens og SUs drøftelser af prioritering og gennemførelse.</p> <p>Ledelsens beslutning om at gennemføre handlingsplanen og prioritere ressourcer.</p> <p>Kvaliteten i handlingsplanen.</p> <p>Orientering af hele arbejdspladsen.</p>	<p>Bidrage til at gruppere forbedringsområder, evt. sammen med andre ressourcepersoner.</p> <p>Bidrage til at foreslå løsninger i form af forbedringsprojekter.</p> <p>Udarbejde samlet forslag til handlingsplan og efter behov projektbeskrivelser.</p> <p>Understøtte drøftelser i SU og ledelsen.</p> <p>Understøtte orientering af hele arbejdspladsen.</p>
<p>Fase 5</p> <p>Gennemførelse af forbedringsprojekter (se kapitel 8).</p>	<p>Entydig placering af ejerskabet til den samlede handlingsplan og til delprojekter/delopgaver.</p> <p>Løbende orientering af ledelsen og SU om status og fremdrift på projekter/opgaver.</p> <p>Beslutninger om kritiske forhold af betydning for projekterne (fx tilføjelse af ressourcer).</p>	<p>Tydlig delegation af opgaver og ansvar til personer eller teams.</p> <p>Regelmæssig opfølgning på status og fremdrift, herunder evaluering af erfaringer.</p> <p>Tilvejebringelse af beslutningsgrundlag til ledelsen.</p> <p>Sprede glæde og begejstring blandt involverede personer.</p>
<p>Fase 6</p> <p>Committed to Excellence (se kapitel 8).</p>	<p>Ledelsens beslutning om at søge ekstern anerkendelse på et oplyst grundlag.</p> <p>Kommunikation af formålet med at søge anerkendelse til SU, arbejdspladsen og andre.</p> <p>Kvaliteten i ansøgningsdokumentet.</p> <p>Orientering af ledelsen, SU og hele arbejdspladsen om bedømmelsesforløbet.</p>	<p>Tilvejebringe ledelsens beslutningsgrundlag, herunder indsigt i formål, forløb og indhold i bedømmelsesprocessen</p> <p>Udarbejdelse af ansøgningsdokument.</p>



ROLLEN SOM TOVHOLDER

Hvad er det særlige ved at være tovholder?

Det vil naturligvis være forskelligt fra person til person, hvordan det opleves at være tovholder. Det er helt individuelt i forhold til ens erfaringer, uddannelse og daglige opgaver og i forhold til ens mod på og begejstring for nye opgaver.

Alligevel er der god grund til at reflektere over, hvad det indebærer at påtage sig opgaven, eftersom refleksion på forkant altid indebærer muligheden for at gå ind i en rolle med endnu større bevidsthed.

Her er nogle af de udfordringer, som gør det at være tovholder til noget særligt:

- Tovholderen skal have overblik over hele forløbet og klæde sig selv på til at svare på spørgsmål fra alle andre, som ikke formodes at vide så meget om selvevaluering. Her skal der både oparbejdes nogle kompetencer i forhold til selvevaluering som metode, i forhold til modelkendskab KVIK (eller Excellence Modellen) og i forhold til at overskue forløbet som helhed (projektkompetencer).
- Tovholderen skal sikre, at kollegerne (og måske lederne) i selvevalueringsteamet overholder aftaler og tidsfrister og lægger tilstrækkelig kvalitet ind i arbejdet med den individuelle selvevaluering. Det indebærer, at tovholderen påtager sig en ledelsesmæssig rolle – også i forhold til ledelsen.
- Tovholderen skal sikre, at selvevalueringen bliver en helhedsorienteret evaluering af arbejdspladsens styrker og forbedringsområder. Det indebærer dels, at tovholderen har overblik (eller skaber sig et overblik) over arbejdspladsen som helhed, og dels at han/hun sikrer, at styrker og forbedringsområder i konsensusrapporten giver et retvisende og ikke et fordrejet billede pga. enkelte deltagers præferencer.
- Tovholderen er som person bærer af begejstringen for at gennemføre en selvevaluering både i selvevalueringsteamet og resten af organisationen. Som mødeleder har tovholderen afgørende mulighed for at sætte den grundtone, der kommer til at præge arbejdet i selvevalueringsteamet.

Få blik for de muligheder og udfordringer, der er i rollen som tovholder, og få inspiration til, hvordan man kan styrke sine kompetencer

- Tovholderen vil fremover blive identificeret med rollen som ham eller hende, der var ansvarlig for selvevalueringen og dermed for den fælles mening, som arbejdspladsen danner sig om selvevalueringen.

Hvordan bliver man en god tovholder?

Først og fremmest skal man forholde sig til, hvad rollen og opgaverne indebærer, og hvor ens personlige udfordringer ligger. Det handler også om at blive klar på, hvorfor man påtager sig opgaven (pligt, lyst eller tvang), og hvordan man kan bruge opgaven til at lære noget nyt og bidrage til et positivt forløb for både arbejdspladsen og selvevalueringsteamet.

Tovholderens udfordringer – et eksempel

Kompetencer	Min udfordring	Hvad gør jeg?
Kendskab til selvevaluering.	Har ikke prøvet selvevaluering før og kender ikke modellen.	Læser vejledningen grundigt igennem. Prøver selvevaluering før alle andre og arbejder alle temaer grundigt igennem og giver mig god tid til at lære undervejs.
Projektplanlægning – overblik over forløb.	Har ikke før prøvet at planlægge så store projekter.	Opsøger viden hos kolleger om, hvordan vi plejer at lave projektplaner i huset. Får sparring af min chef. Får sparring af kolleger. Deltager i et kursus om projektarbejde, hvor man lærer at lave projektplaner.
Overblik over arbejdspladsen som helhed.	Mangler kendskab til, hvad flere afdelinger/enheder laver, og ved slet ikke noget om økonomi.	Afsætter god tid til at gennemlæse indsamlet dokumentation. Foreslår, at medarbejdere med den nødvendige viden indgår i selvevalueringsteamet.
Ledelse af konsensusseminaret.	Er bekymret for, om jeg kan håndtere at lede ledelsen. Ved ikke helt, om jeg både kan magte at have overblikket og lytte samtidig.	Drøfter rollen med min nærmeste chef Prøver at lede et møde i min afdeling og får feedback fra kolleger bagefter. Tager et kursus i mødeledelse. Tager et kursus i anerkendende lytning.

Som tovholder har man både brug for nogle faglige kompetencer og personlige kompetencer. De faglige kompetencer ligger inden for, hvad langt de fleste kan tilegne sig på rimelig kort tid. Mange vil kende til eksempelvis projektarbejde, handlingsplaner og mødeledelse i forvejen.

De personlige kompetencer handler om, hvordan man udfylder rollen som tovholder, hvordan man præger rollen med noget, som er ens eget, og dermed gør rollen til sin egen. Hvad der er udfordringerne her er naturligvis meget mere individuelt, og nogle tovholdere bliver konfronteret med udfordringer, som det måske ikke lige er til at håndtere på en nem måde. Men går man til opgaven med en vis portion ydmyghed og åbenhed, fx ved at fortælle selvevaluerings-teamet, hvad der er nyt eller svært for dig, så kan der hentes megen hjælp og støtte fra andre.

Overvej at lave din personlige oversigt over, hvilke udfordringer du har i forhold til rollen som tovholder, og hvordan du undervejs vil arbejde med disse udfordringer. Oversigten kan bruges til en samtale med din nærmeste leder om, hvordan du bliver klædt på til opgaven, og hvordan han/hun kan støtte dig undervejs.

Tovholderens faldgruber

Faldgruberne her kan være god inspiration til at tænke over, hvordan man bliver udfordret undervejs:

- Der er ikke tid nok til at fordybe sig i opgaven. Tovholderen er hele tiden bagud i forhold til et forløb, hvor han/hun bør være tankemæssigt foran alle andre.
- Tovholderen bliver for dominerende fx i konsensusprocessen og glemmer at lytte til andres bidrag. Eller ved at konsensusrapporten bliver til »min rapport« i stedet for »vores rapport«.
- Tovholderen mangler autoritet som mødeleder, sådan at andre overtager mødeledelsen og sætter sig på eksempelvis konsensusprocessen. Årsagerne kan være usikkerhed (»er

jeg nu klog nok til at gribe ind her«) eller autoritetstro (»jeg kan ikke gribe ind over for en person, som er chef«) eller at rollen som mødeleder ikke er tydeligt delegeret til tovholderen.

- Tovholderen glemmer at lytte til og tage hensyn til andres udfordringer i forhold til at indgå i en konsensusproces. En sådan proces vil også være ny for mange af dem, som er med i selvevaluerings-teamet. Udfaldet kan være, at vigtige styrker og forbedringer bliver overset, fordi kollegaen ikke får plads.
- Tovholderen skaber eller underbygger konflikter på konsensus-seminaret.

Hvad er så de gode råd?

- Betragt rollen som tovholder som en udfordring, der rummer muligheder for at lære nyt, lære mere og lære noget om dig selv i samspil med andre.
- Sørg for en tydelig »kontrakt« med ledelsen om din rolle og beføjelser. Italesæt det, som du er usikker på, i forhold til ledelsen.
- Tag ansvar for, at du får tid nok til at fordybe dig i opgaven og bliver klædt fagligt og personligt på.
- Vær tovholder på din egen måde. Kun på den måde bliver du troværdig i forhold til den, som du ellers er. Opsøg viden, sparring og feedback fra andre, men gør inspirationen til din egen, inden du bruger den.
- Vær ikke bange for at være ufuldkommen eller tage fejl. Hav tillid til, at de andre i selvevaluerings-teamet hjælper dig der, hvor du har brug for hjælp.
- Brug andre på din arbejdsplads eller andre i selvevaluerings-teamet til råd og sparring undervejs. Der er ofte en guldgrube af erfaringer til rådighed, som man blot skal opsøge for at få glæde af.
- Vær hele tiden foran – også foran der, hvor du ikke er foran.
- Gå til opgaven med ydmyghed og humor, det gør det hele meget sjovere!



PLANLÆGNING AF SELVEVALUERING

Ejerskab til selvevalueringen

Erfaringerne fra arbejdet med selvevaluering på en række offentlige arbejdspladser viser, at det er væsentligt at skabe et bredt ejerskab til selvevalueringen.

Ejerskab hos ledelsen

Initiativet til at foreslå selvevaluering kan sagtens og vil ofte komme fra enkelte medarbejdere, som har hørt om andres erfaringer og tænker, at det ville være en god idé. Skal der komme noget ud af indsatsen viser erfaringerne imidlertid, at ledelsen og særligt den øverste ledelse skal ville det – både processen og resultatet. Der skal være en ledelse, som entydigt tager ejerskab til at ville prioritere ressourcer og tid, og som engagerer sig i forløbet. Ledelsen skal forholde sig til forbedringsforslagene og være indstillet på at bruge ressourcer på at gennemføre de prioriterede forbedringsprojekter.

Medejerskab hos medarbejderne

Erfaringerne viser også, at det er meget vigtigt, at medarbejderne tidligt involveres i arbejdet med selvevaluering. Det er en god ide, hvis ledelsens beslutning om selvevaluering drøftes og besluttet som en fælles indsats i regi af de formelle medarbejderindflydelsesorganer (SU, MED eller MIO). Det giver en helt anden form for opbakning til både selvevalueringen og arbejdet med forbedringer efterfølgende.

Ud over dialogen og inddragelsen af de formelle medarbejderrepræsentanter er det også en god idé at finde ud af, hvordan hele organisationen skal informeres undervejs på måder, som er passende i forhold til det øvrige arbejde (se også oversigten side 28).

Medejerskab hos andre vigtige parter

Det vil ofte være relevant at overveje, hvordan vigtige politiske interessenter og ejere (såsom bestyrelse, brugerråd, politiske udvalg, partnere) orienteres om og eventuelt inddrages i en selvevaluering. Ikke som deltagere i selvevalueringsteamet, men i forhold til deres opbakning til forbedringsprojekterne.

Bliv klar over, hvad der er de vigtige opgaver i planlægningen (ejerskab, organisering, information, dokumentation og argumentation) og få inspiration til løsningen af dem

Ledelsens ejerskab – hvordan?

Ledelsens ejerskab til at gennemføre en selvevaluering skabes ved lige dele rettidig information og engagement. Det er vigtigt at respektere, at ledelsen ofte ikke har tid til at læse vejledninger igennem, men har behov for at få forklaret information i relevant omfang. Nogle gange skal engagementet måske hjælpes på vej ved at folk udefra fortæller om deres erfaringer.

Etablering af den gode ramme for ledelsens drøftelser

En god ramme for ledelsens drøftelser kan fx være at udvide et almindeligt møde i ledergruppen eller at afsætte 2-3 timer til et temamøde om selvevaluering. Der skal være tid nok til både at få information og til at drøfte relevansen for egen organisation. Drøftelsen af selvevalueringen bør adskilles fra andre ledelsesmæssige drøftelser.

Overvej også, hvor mødet skal foregå, og hvor der er gode rammer for den type møder. Nogle gange kan det være en god idé at bryde ledelsens vaner for, hvordan deres møder gennemføres ved at vælge et andet mødested.

Elementerne i et sådant temamøde for ledelsen bør være:

- **Præsentation af principperne i en selvevaluering og selvevalueringsrammen**

En faglig teknisk gennemgang af KVIK (Excellence Modelen). Brug eventuelt SCKKs skabelon til KVIK-oplæg som inspiration til oplægget (se kap. 9). Ledelsen kan eventuelt også blive tilbudt at læse første kapitel i selvevalueringsguiden inden mødet.

- **Præsentation af erfaringer med selvevaluering og opnåede resultater**

Erfaringerne kan fx videregives af et sandhedsvidne, da de ofte er gode, fordi de kommer udefra og ikke er syltet ind i organisationens fælles forståelser og sprog. Overvej at bede en leder om at komme, så kan ledelsen selv spørge ind til, hvad deres rolle er i forhold til selvevaluering. Hvis

ikke du kender nogen selv, så kontakt SCKK. Alternativt kan man her se filmen om KVIK selvevaluering (kan rekvireres hos SCKK, se kapitel 9).

- **Ledelsens fælles drøftelse af muligheder, udfordringer og resultater**

Det er vigtigt, at dette er ledelsens eget punkt, hvor de kommer på banen med deres overvejelser om selvevaluering.

Bemærk, at der her lægges op til, at ledelsen først har et møde, hvor selvevaluering præsenteres og drøftes, mens den egentlige beslutning foregår på et efterfølgende møde, da det kan være nødvendigt at få indtrykkene på plads inden beslutningen tages.

Gode argumenter for selvevaluering

Det vigtigste argument, som gælder for alle arbejdspladser, er:

Selvevaluering handler om at samle gode kræfter til en kritisk analyse af vores egen praksis. Målet er i fællesskab at nå frem til, hvor vi kan blive bedre!

Der ligger en faldgrube i at tro, at selvevalueringen i sig selv er målet, og at vi derfor alene er tilfredse med den gode selvevalueringsproces og den fine konsensusrapport. Sker det, møder man denne oplevelse: »Selvevaluering? Det har vi prøvet. Det har vi ikke fået noget ud af, så nu prøver vi noget andet!«.

Men selvevaluering bliver først til et konkret resultat, når man går i gang med at prioritere de mange forbedringer, og når ledelsen beslutter sig for at prioritere tid og ressourcer til arbejdet med forbedringer og påtager sig et ledelsesmæssigt ansvar for at gennemføre de initiativer, der er påkrævet.

Når dét så er sagt, helt principielt, er der følgende gode argumenter for selvevaluering, som kan forfines med iagttagelser og argumenter fra egen arbejdsplads:

- Selvevaluering giver en fælles diagnose af, hvor vores arbejdsplads står, hvad der er vores styrker og forbedringsområder, og hvor de vigtigste udfordringer er lige nu. Et godt udgangspunkt for fælles fremtidige initiativer.
- Selvevaluering sætter medinddragelsen i system og fodrer en synlig dialog mellem medarbejdere og ledelse om arbejdspladsens indsatser og resultater.
- Selvevaluering giver et fælles sprog til at drøfte udfordringerne på tværs af de fagligheder, som vi repræsenterer i hverdagen.
- Selvevaluering giver indsigt i hele arbejdspladsen og et unikt grundlag for at prioritere forbedringer set ud fra et helhedsperspektiv.
- Selvevaluering giver overblik over alle aktuelle projekter/ forbedringer, hvordan de spiller sammen, og om de er tilstrækkelige i forhold til udfordringerne.

Der findes også andre typer af argumenter, som kan have mere eller mindre gennemslagskraft, fx:

- Politikerne stiller hele tiden krav om flere evalueringer og målinger. Ved at evaluere os selv som helhed får vi et samlet billede af, om vi måler og evaluerer for meget eller for lidt.
- Ledelsen ønsker ofte hurtigtvirkende forbedringer. KVIK-processens fokus på forbedringer er en langsigtet investering i arbejdspladsens udvikling.
- Konsensusrapporten kan bruges som indspil til årsrapportering/beretninger – og til at pege på forbedringsområder, som skal med i nye resultatkontrakter eller virksomhedsplaner. Vi får gode argumenter for hvilke indsatser, der skal prioriteres i den kommende periode.
- Helhedsorienterede modeller er populære. Der er andre arbejdspladser inden for vores virkeområde, som er i gang.
- Vi kan forvente, at helhedsorienteret evaluering i et eller andet omfang bliver et krav til os, så hvorfor ikke være på forkant med udviklingen.

Ledelsens beslutninger ved planlægningen af selvevalueringen

Ledelsens beslutning om at gennemføre en selvevaluering omfatter også beslutninger om praktiske forhold, såsom:

Hvem skal være tovholder?

Ledelsen beslutter, hvem der skal være tovholder for processen, og i den forbindelse også hvordan den pågældende medarbejder får tid til og eventuelt uddannes til at påtage sig opgaven. Læs mere om det særlige ved rollen som tovholder i kapitel 3.

Hvem skal gennemføre selvevalueringen?

Inden der kan tages stilling til, hvem der skal gennemføre selvevalueringen, skal arbejdet organiseres; hvem skal være med, hvor mange skal være med og hvordan tilgodeses forskellige fagligheder og meninger i processen.

Nedenfor er der en oversigt over forskellige måder at organisere selvevalueringen på, samt fordele og ulemper ved de forskellige metoder. Det vigtige her er, at organisationen passer til arbejdspladsens traditioner, størrelse og kultur, men også til forventningerne til, hvor lang tid det skal tage. En selvevaluering med meget bred involvering tager selvsagt længere tid at gennemføre end en selvevaluering i ét selvevalueringsteam.

Sammensætning af team – SCKKs anbefalinger

- Et selvevalueringsteam må maksimalt være på 10 personer, ellers er det ikke muligt at give alle tilstrækkelig taletid på konsensusseminaret.
- Ledelsen skal være repræsenteret i selvevalueringsteamet uden at blive for dominerende (fx 2-3 ledere ud af et team på 10 personer).
- De formelle medarbejderrepræsentanter skal være repræsenteret i teamet, fx i form af en fællestillidsrepræsentant.
- Selvevalueringsteamet bør helt generelt sammensættes af personer, som samlet set dækker de vigtigste elementer i arbejdspladsens opgaver.
- Arbejdspladsens formelle samarbejdsorgan (SU, MED eller MIO), eventuelt suppleret med enkelte personer, kan være et godt udgangspunkt for et selvevalueringsteam. Men man skal være opmærksom på, at medlemmerne af samarbejdsorganet ikke altid bringer så meget ny viden ind i processen, da de er vant til at være i hyppig dialog med ledelsen.
- Ét selvevalueringsteam eller selvevaluering i en workshop anbefales som selvevaluering metode til begyndere, mens mere erfarne brugere kan springe ud i selvevaluering i flere teams (jævnfør eksemplerne nedenfor).

Organisering af selvevaluering

Ledelsen skal beslutte, hvordan selvevaluering forløbet skal organiseres, hvordan hele organisationen skal inddrages og/eller informeres og endeligt skal ledelsen afsætte de nødvendige ressourcer inden arbejdet går i gang.

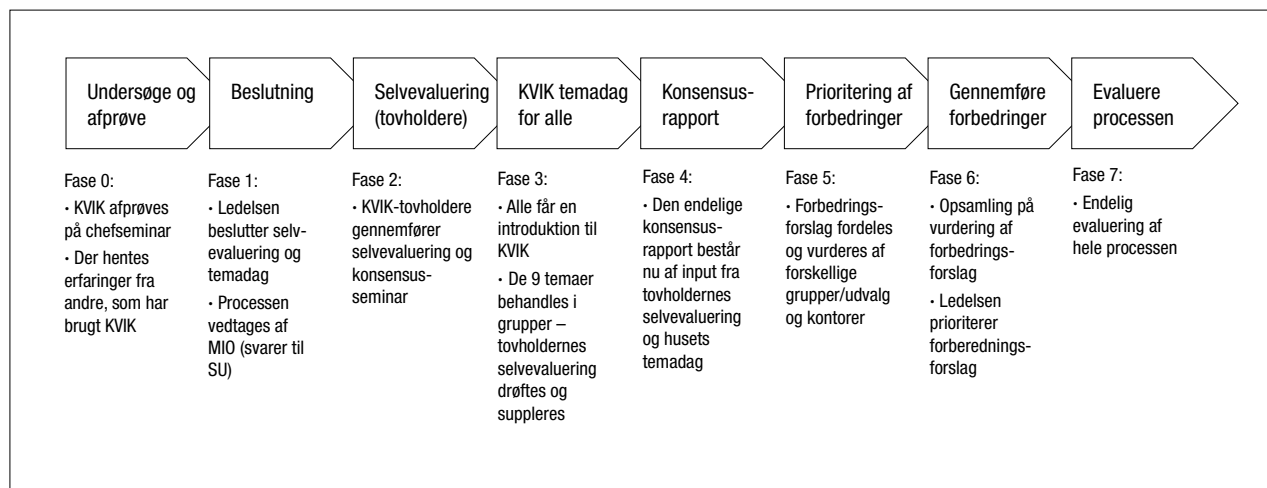
Anbefales som metode til første selvevaluering

Organisering	Udfordring	Fordele	Ulemper
Et selvevalueringsteam på max 10 personer.	Sammensætning af et team, som er tilstrækkeligt dækkende i forhold til faglig viden om forskellige områder og centrale meningsdannere.	Hurtig proces, hvor selvevalueringen kan gennemføres over en periode på 3-4 uger.	Kvaliteten af resultatet afhænger af, hvordan teamet sammensættes. Stiller store krav til information af organisationen for at sikre bred opbakning.
Workshop, hvor alle eller flere medarbejdere deltager samt efterfølgende konsensus i et selvevalueringsteam. Konsensusgruppen kan evt. også mødes inden workshop-dagen, så deres forbedringsforslag er udgangspunkt i workshoppen, se side 26.	Etablering af rammerne for en workshop. Bringe formuleringer fra en workshop ind i en konsensusproces på en ligeværdig måde. Overskue mængden af styrker og forbedringsområder af forskellig kvalitet.	Mange flere medarbejdere har mulighed for at engagere sig. Giver mulighed for bred tilkendegivelse af styrker og forbedringsområder i hele organisationen.	Alle har måske ikke lyst og vilje til at være med eller føler sig ikke klædt på til at mene noget. Der kan komme mange »hen i vejret« kommentarer, som vanskeligt lader sig transformere ind i konsensusprocessen efterfølgende.

Anbefales som metode til anden selvevaluering

Organisering	Udfordring	Fordele	Ulemper
Selvevaluering i flere teams, som påtager sig 2-3 temaer.	At få etableret sammenhænge på tværs af temaerne. Kræver at tovholderen eller andre påtager sig at redigere konsensusrapporten.	Flere medarbejdere har mulighed for at engagere sig og diskussionen kommer formentlig længere omkring.	Tendens til, at teamene fortaber sig i detaljer, især når det er temaer inden for eget arbejdsområde.
Selvevaluering i organisatoriske enheder med en tovholder pr. enhed + efterfølgende »koncernkonsensus«.	Kræver at der gennemføres en konsensusproces på tværs af de forskellige enheder. Giver mængder af information som skal drøftes og redigeres på det samlede konsensusseminar.	Alle medarbejdere har mulighed for at engagere sig. Giver mulighed for bred tilkendegivelse af styrker og forbedringsområder i hele organisationen.	Hver enkelt enhed bliver »blind« på egen situation eller kan ikke se egen rolle i samspillet på tværs af organisationen. Selvpfattelser og kulturer bundet til enheder kommer til at fylde for meget uden at tilføre kvalitet til resultatet.

Selvevaluering i Ankestyrelsen fra foråret 2006 til evalueringen sommer 2007



Eksempel på en selvevaluering i praksis

Ankestyrelsen har gennemført en selvevaluering blandt andet med en workshopdag, hvor alle deres ca. 270 medarbejdere var involveret. Se figur ovenfor.

På www.sckk.dk/kvalitet eller www.ast.dk kan du læse mere om Ankestyrelsens erfaringer. Hos SCKK vil du også kunne hente inspiration til, hvordan processen kunne tilrettelægges hos jer.

Beslutninger om involvering og medejerskab

Ledelsen bør også drøfte og beslutte, hvordan der informeres om selvevalueringen på arbejdspladsen som helhed, i de formelle samarbejdsorganer, samt hvordan vigtige eksterne interessenter inddrages.

Hvad der her er passende involvering og information er afhængig af den enkelte arbejdsplads, fx traditioner for involvering af SU, for information af medarbejderne og pligter i forhold til eksempelvis en bestyrelse.



Information og involvering – SCKKs anbefalinger

- SU bør være det formelle samarbejdsorgan, hvor ledelsen præsenterer sin beslutning om selvevaluering.
- Alle medarbejdere skal informeres om, at der foregår en selvevaluering, som på sigt får indflydelse på, hvilke forbedringer der skal arbejdes med. Det kan eksempelvis foregå på et personalemøde for alle. Efterfølgende kan der informeres om forløbet og resultater undervejs på eksempelvis møder i enheder/grupper, som traditionelt mødes for at dele viden.
- Der er ikke nødvendigvis behov for, at alle medarbejdere kender til KVIK (eller Excellence Modellen) i detaljer, men det er vigtigt, at de får fornemmelsen for, hvad der skaber kvalitet i udviklingsarbejde med afsæt i principperne om, at indsatser og resultater skal planlægges, udføres, evalueres og tilpasses løbende (RADAR eller PDCA-cirklen. Læs mere i kapitel 8 eller i KVIK Vejledningen side 10).

- Det er en god idé at informere vigtige politiske organer, som eksempelvis bestyrelser og politiske udvalg, som har indflydelse på resultatkontrakter og virksomhedsplaner på lidt længere sigt.
- Overvej at skabe fuld synlighed om processen ved at offentliggøre alle dokumenter på intranet eller andre fælles internetbaserede medier.
- Overvej om alle medarbejdere skal have en nyhedsmail fx hver 14 dag med information om det vigtigste, der sker i forløbet lige nu. Men husk, at det ikke skaber udvikling alene at sende papir rundt i organisationen.

Tid og ressourcer

Ledelsen skal også beslutte:

- Hvornår resultatet af selvevalueringen skal foreligge, eksempelvis i forhold til hvornår ledelsen afsætter tid til at drøfte forbedringsområderne og beslutte eventuelle initiativer (fx på et seminar for ledelsen).
- Hvordan selvevalueringsteamet og tovholderen får tid til at gennemføre processen, eksempelvis ved at andre opgaver nedprioriteres i samme periode.
- Om selvevalueringen skal foregå inden for egne rammer eller om ledelsen vil afsætte et beløb til, at det foregår eksternt, eventuelt som et internat.

fakta Fakta om selvevalueringsprocessen

- Det tager cirka én arbejdsdag ved en koncentreret indsats at foretage en individuel selvevaluering med KVIK. Nogle medarbejdere skal dog have lidt længere tid, fx fordi man i det daglige ikke er vant til at formulere sig skriftligt eller fordi der er nogle områder, man gerne vil sætte sig dybere ind i.
- Der bør ikke gå for lang tid fra den individuelle selvevaluering til konsensusseminaret gennemføres for at sikre, at hver deltager kan huske, hvad der ligger bag en formulering og hvad man egentlig lige tænkte...
- Konsensusseminaret kan med disciplin og koncentration gennemføres på 1 dag med ca. 10 timers arbejde. Afhængig af traditioner for taletid, pauser og eftertænkning kan det dog vare længere. Det må IKKE vare mere end 2 dage.
- Der skal ofte bruges 1-2 arbejdsdage efterfølgende på at gennemskrive konsensusrapporten, så den bliver forståelig og skrevet i et ensartet sprog.
- Et samlet forløb fra beslutning til der foreligger en redigeret konsensusrapport kan gennemføres på 3-4 uger, såfremt alle involverede kan afsætte tiden til at deltage.

Selvbeurings tidsplan og opgaver i fase 1-3							
Roller	Uge 1	Uge 2	Uge 3	Uge 4	Uge 5	Uge 6	Uge 7
Ledelsen	Drøftelse og beslutning		Evt. orientering af bestyrelse og andre interessenter				
SU/MED/MIO	Drøftelse				Ledelsesrepræsentanter selvevaluerer		Drøftelse - Rapport - Plan - Information
Alle medarbejdere			Information - Hvad? - Hvorfor? - Hvem?		Information - Hvad laver teamet? - Hvad skal der ske?		Information - Rapportens hovedindhold - Det videre arbejde
Selveuringsteam	Orientering - Egen rolle - Teamet - Tidsplanen	Aftaler - Instruktion - Individuel tid - Konsensus	Instruktion - Hvad er KVIK? - Hvordan selvevaluere?	Individuel selveurering - Formulere styrker og forbedringsområder - Skrive resultat ind i KVIKselv		Konsensusseminar - Læse samlet dokument/bruttoliste - Deltage i seminaret	Konsensusrapport - Formulere rapporten færdig
Tovholder	Planlægge - Udarbejde tidsplan - Orienter teamet - Indgå aftaler - Booke lokaler til instruktion - Planlægge instruktion - Booke lokaler til konsensus - Tilmelde arbejdspladsen og teamet til KVIKselv - Prøve KVIKselv - Indsamle og strukturere dokumentation (evt. uddelegere)		Instruktion - KVIK Model - Selveurering - KVIKselv - Adgang til dokumentation - Giv gode råd - Tidsplan og aftaler	Individuel selveurering - Egen selveurering - Besvare spørgsmål - Udskrive samlet bruttoliste med teamets selveureringer - Planlægge konsensusseminar - Indgå aftaler vedr. roller og opgaver på seminaret		Konsensusseminar - Led konsensus - Fordel roller og opgaver på seminaret - Sikre dokumentation af processen	Konsensusrapport - Aflvere rapporten til ledelsen

Eksempel på overblik over tidsplan og opgaver

Opstilling af tids- og handleplan for selveuringsprojektet

Det kan være nyttigt, at tovholderen opstiller en samlet tids- og handleplan for inddragelsen af alle involverede i selveuringsprojektet (fase 1-3).

Indsamling og strukturering af relevant dokumentation

Selveureringen skal i videst muligt omfang bygge på fakta. Det betyder, at alle relevante fakta skal indsamles og gøres tilgængelige for teamet.

Relevant dokumentation kan fx være:

- Alle former for målinger af resultater (budgetter, regnskaber, elforbrug, sygefravær, medarbejertilfredshed, APV, ledervurderinger, brugertilfredshed, imagemålinger, presseomtale osv.).
- Alle former for dokumentation af arbejdsgange (instrukser, manualer, procesbeskrivelser, forretningsgange, lister over gode råd, projektbeskrivelser, tidsplaner osv.).
- Dokumentation som vedrører politikker (personalepolitik, ledelsespolitik, miljø- og sikkerhedspolitik osv.).
- Kommissorier og projektbeskrivelser som vedrører projektindsatser og udvalgsarbejde, herunder kommissorium for bestyrelser, brugerråd osv.

- Dokumentation af strategisk fundament (mission, vision, værdier og strategier, samt de processer, som har tilvejebragt disse), herunder også resultatkontrakter, virksomhedsplaner og kompetencestrategier.
- Alle yderligere former for evalueringer, som er dokumenteret (fx evaluering af egen praksis eller evalueringer af forløb).
- Relevant dokumentation vedr. strategisk vigtige partnerskaber (fx partnerskabsaftaler).
- Relevante analyser (fx analyser af brugernes behov og forventninger i fremtiden, visionsarbejde osv.)

Om at skabe struktur

En praktisk løsning på at indsamle og strukturere dokumenterne til selvevalueringen er at bede forskellige ressourcepersoner om at bidrage med relevante dokumenter fra deres område.

Herefter er det en god idé, at oprette en elektronisk mappe et sted, hvor alle har adgang, og så placere dokumenterne der. På den måde undgår man at tage papirkopier af en masse materiale, hvoraf man måske kun skal bruge enkelte sider. Samtidig giver det alle mulighed for at se og gense relevante dokumenter.

Det er også en stor serviceydelse, hvis tovholderen påtager sig at strukturere dokumenterne i forhold til de temaer i selvevalueringen, hvor dokumenterne hører til. Tovholderen kan også allerede på dokumentationsoversigten anføre, hvem i selvevalueringsgruppen, der har ansvaret for at sætte sig særlig grundigt ind i dele af dokumentationen (læs mere herom i kapitel 5).

Eksemplet er et uddrag af den dokumentation, som blev anvendt til SCKKs KVIK selvevaluering sommeren 2007.

Eksempel på struktureret dokumentation

Tema 3: Medarbejdere	Relevant dokumentation
<p>Emne 3.1</p> <p>Planlægge og udvikle medarbejderressourcer på åben vis i forhold til den valgte strategi.</p>	<p>Personalepolitik.</p> <p>Arbejdstidsaftale.</p> <p>Lønpolitik – resultatlønsaftale</p> <p>Rekrutteringsforløb/afskedigelsesforløb.</p> <p>MUS-koncept.</p> <p>Medarbejdertilfredshedsmålinger 03, 04, 05 og 06.</p> <p>Evalueringer af arbejdet i storrum.</p> <p>Ledelsens opsamling og evaluering af MUS 03 og 05.</p>
<p>Emne 3.2</p> <p>Afdække, udvikle og vedligeholde medarbejdernes kompetencer og balancere medarbejdernes og arbejdspladsens mål.</p>	<p>MUS-koncept.</p> <p>Kompetencestrategi.</p> <p>Karriereudviklingspapir.</p> <p>Kompetencebarometermåling 2004.</p> <p>Teambuildingforløb 2005.</p> <p>Principper for projektbemanding m.v.</p>
<p>Emne 3.3</p> <p>Inddrage medarbejderne gennem dialog og medindflydelse.</p>	<p>MIOs rolle og opgaver.</p> <p>Tirsdagsmøder, faglige konsulentmøder og seminarers funktion.</p> <p>Medarbejdertilfredshedsmålinger 03, 04, 05 og 06.</p> <p>Evalueringer af placeringen og arbejdet i storrummet.</p> <p>Ledervurdering 2003, 2004 og 2006.</p>

Tovholderens opgaver i første fase

- Tovholderen skal bistå ledelsen med at træffe beslutningen om at gennemføre selvevaluering på et oplyst grundlag.
- Tovholderen skal være med til at sikre ejerskabet til selvevalueringen hos ledelsen, medarbejderne og andre vigtige interessenter.
- Tovholderen skal planlægge og organisere hele selvevalueringsprocessen fra fase 1-3, men også gerne videre til fase 4-6.
- Deltagerne i selvevalueringsteamet skal have besked (hvis de ikke har fået det direkte af ledelsen). De skal have relevant information om tidsplanen og hvor meget tid, de skal sætte af til arbejdet.
- Der skal aftales tid og sted for en nærmere introduktion af selvevalueringsteamet i forhold til, hvad selvevaluering er.
- Der skal bookes lokaler til konsensusseminaret og aftales en dato.
- Arbejdspladsen og selvevalueringsteamet skal tilmeldes det elektroniske værktøj KVIKselv (se hvordan på www.kvikselv.dk).
- Tovholderen skal sætte sig ind i, hvordan KVIKselv virker for at kunne svare på spørgsmål, og eventuelt gennemføre sin egen selvevaluering før de øvrige for at få erfaringer, som kan leveres videre til resten af teamet.
- Der skal indsamles og skabes struktur over al relevant information, som skal anvendes til selvevalueringen.
- Tovholderen skal overveje egne udfordringer og styrker i rollen som tovholder og eventuelt planlægge en indsats for at styrke sin rolle (se kapitel 3).

INDIVIDUEL SELVEVALUERING

Instruktion af selvevalueringsteamet

Selvevalueringsteamet kan have meget forskellige forudsætninger for at gennemføre en selvevaluering. Nogle deltagere har måske allerede hørt den introduktion, som er givet til ledelsen og samarbejdsudvalget, da beslutningen om at gennemføre en selvevaluering skulle tages, mens andre deltagere er uden forudsætninger.

Introduktion af teamet til selvevaluering tager 1-2 timer og omfatter følgende temaer:

- **Præsentation af principperne i en selvevaluering og selvevalueringsrammen**
En faglig teknisk gennemgang af modellen fx ved tovholderen inklusive pointskala. Brug SCKKs skabelon til KVIK-oplæg for selvevalueringsteamet som inspiration til oplægget (se kap. 9). Det er også en mulighed at prøve at selvevaluere et enkelt emne og efterfølgende diskutere udfordringerne. Selvevalueringsteamet kan som forberedelse til gennemgangen blive tilbudt at læse kapitel 1.
- **Hvordan gør man? Præsentation af værktøjet til selvevaluering: www.kvikselv.dk**
Det er en god idé at holde introduktionen i et lokale, hvor der er mulighed for at koble en computer til nettet og vise KVIKselv til alle ved fx at sende skærbilledet op på væggen med en kanon (værktøjet findes på www.kvikselv.dk).
- **Se hele eller dele af dvd'en om KVIK selvevaluering**
Særligt i forhold til et bredt sammensat selvevalueringsteam er det en god idé at vise filmen om, hvordan KVIK selvevaluering er gennemført på to forskellige arbejdspladser. Eventuelt kan man nøjes med at vise den del af filmen, som handler om den individuelle selvevaluering og konsensusseminaret.
- **Gode råd til den individuelle selvevaluering**
Brug listen på næste side som inspiration. Informer teamet om, at de allerede er tilmeldt til KVIKselv og nu har fri adgang til at gå i gang med deres selvevaluering.

Få inspiration til, hvordan selvevalueringsteamet klædes på til den individuelle selvevaluering og til planlægningen af forløbet

- **Relevante dokumenter til selvevalueringen**

Vis listen over relevante dokumenter, hvor den findes og hvem der eventuelt er ansvarlig for at dykke ned i særlige områder.

- **Tidsplan – hvornår skal man være færdig?**

Vis eventuelt den samlede tidsplan og vær præcis om, hvornår den individuelle selvevaluering skal være færdig. Der er en funktion i KVIKselv der gør, at der automatisk lukkes for selvevaluering på et tidspunkt, som tovholderen taster ind. Vær firkantet med tidsfristen!



Gode råd om individuel selvevaluering

- Afsæt 1-2 arbejdsdage til den individuelle selvevaluering. Det er vigtigt at have adgang til KVIKselv, til relevante dokumenter, til en KVIK vejledning og i øvrigt have fred og ro til arbejdet.
- Det er OK at springe emner over, som man ikke har viden om. Teamet er sammensat sådan, at der altid vil være nogen, som kan svare på et emne. Marker i KVIKselv i kassen med »Ved ikke nok om emnet til at kunne give point«.
- Gør dig umage med at skrive hele sætninger, når du formulerer styrker og forbedringsområder. Det gør det nemmere for andre at forstå, hvad du mener, og det gør arbejdet med at formulere styrker og forbedringsområder på konsensusseminaret lettere.
- Brug ikke for meget tid på scoringen. Der er primært tale om at score tendenser.
- Brug tovholderen til at forklare, hvordan enkelte emner og formuleringer skal forstås.
- Det er meget vigtigt, at selvevalueringen er et udtryk for den enkeltes vurdering af styrker og forbedringsområder. Spørg derfor ikke andre om, hvad de synes, men giv udtryk for din egen mening.

Typiske spørgsmål ved instruktion af selvevalueringsteamet

Hvem skal jeg svare for, når jeg selvevaluerer?

Svaret er her: Dig selv. Alle deltagere i en selvevaluering er valgt fordi de samlet set dækker hele arbejdspladsen.

Hvad gør man, når man ikke kan svare?

Der er en mulighed for at svare »Ved ikke nok om emnet til at kunne give point« i KVIKselv.

Hvor meget skal jeg skrive?

Erfaringerne viser, at kvaliteten i den samlede selvevaluering afgøres af den kvalitet, som alle hver især bruger på den individuelle forberedelse. Altså er det vigtigt, at alle gør sig umage med den skriftlige formulering.

Skal alle selvevaluere alle 28 emner lige grundigt?

Principielt skal alle gå de 28 emner i KVIK igennem og foretage sin vurdering af styrker, forbedringsområder og point, men det er helt i orden at markere, at man ikke mener at have viden nok til at gå dybere ind i emnet.

Skal alle læse al relevant dokumentation?

Det kan være hensigtsmæssigt at deles om ansvaret for at læse dokumentation i selvevalueringen, sådan at alle har ansvar for at gennemlæse og inddrage relevant dokumentation inden for 1-2 temaer og så foretage selvevaluering af de øvrige temaer ud fra sin hukommelse.

Vælges den løsning er det vigtigt at tænke over:

- At alle temaer skal dækkes seriøst, sådan at mindst to personer har inddraget den relevante dokumentation inden for et tema.
- At det ikke alene er »eksperter«, der dykker ned i dokumentationen inden for eget område. Tema 4 om partnerskaber og ressourcer skal altså ikke alene selvevalueres grundigt af økonomimedarbejdere, og tema 1 om ledelse skal ikke alene selvevalueres grundigt af ledelsen.

Hvordan giver man point?

Mulighederne for at give point giver altid anledning til en masse spørgsmål og kommentarer. Pointskalaen i KVIK er baseret på nogle normer for hvad der er godt, og hvad der er mindre godt. Det er eksempelvis bedre at have gennemført noget end kun at have planlagt noget. Det er bedre at have et resultat end at stå uden dokumentation for resultater. Når det bliver gennemgået for selvevalueringsteamet, plejer det at være til at forstå.

Det vigtige er, at der bliver givet point efter seriøs overvejelse, og at pointgivningen ikke overtager fokus. Det vigtigste er til enhver tid formuleringen af styrker og forbedringsområder. Point gives for at tilkendegive et bedste bud og for at kunne se, hvor der er stor enighed og uenighed.

Generelt viser SCKKs erfaringer, at der kan instrueres endog meget grundigt i point og hvordan de skal gives, men alligevel har hver deltager en individuel måde at give point på. Det er først ved drøftelserne på konsensusseminaret, at man opnår en fælles vurdering på et fælles grundlag.

Hvad er forskellen på indsatser og resultater?

Indsatser er alt det vi gør i det daglige arbejde, mens resultater er dokumenterede resultater i form af målinger. Inden for de 4 temaer med resultater er det således særligt vigtigt, at den indsamlede dokumentation anvendes til selvevalueringen.

Eksempel på bruttoliste

Resultatet af den individuelle selvevaluering – bruttolisten

I KVIKselv er der en funktion, hvor tovholderen (og kun tovholderen) kan få adgang til en samlet bruttoliste med alle styrker, forbedringsområder og point, som deltagerne har skrevet i deres selvevalueringer.

Typiske kendetegn for bruttolister er, at:

- Der er stor forskel på hvordan og hvor detaljeret den enkelte deltager formulerer sig skriftligt.
- Resultatet af 10 deltagers individuelle selvevaluering fylder typisk 50-70 sider i det format, som kan hentes via KVIKselv.
- Der er typisk (og heldigvis) mange gentagelser af samme styrker og forbedringsområder.

I næste kapitel er der meget mere om, hvordan konsensusdokumentet bruges til at forberede konsensusseminaret.

Tema 2: Strategi og planlægning

2.1 Hvad gør institutionen for at indsamle information om interessenternes nuværende og fremtidige behov?

AA	3	BB	2
CC	4	DD	4
EE	4	FF	4
GG	4	HH	2
II	3	JJ	4

STYRKER

AA

I 2004 etablerede SCKK det seneste og mest opdaterede billede af vores interessenter (papir fra formidlingsgruppen) mhp etablering af bl.a. adressedatabase. Papiret er videreudviklet i forhold til interessentanalysen i forbindelse med kvalitetsrejsen 2001.

SCKK indsamler information om interessenternes behov og forventninger via brugertilfredshedsmålinger (2003 og 2004) samt kompetence- og kvalitetsundersøgelser (2000/2001 og 2004). Spørgsmålene til undersøgelserne er justeret ud fra erfaringer og behov.

Parterne har i forbindelse med evaluering af SCKK gennemført en SU undersøgelse i 2004, hvor SUernes tilfredshed med SCKK er målt.

DD

- Gennemført Kompetenceundersøgelserne.
- Gennemført brugertilfredshedsundersøgelser.
- Løbende evaluering af SCKKs forskellige aktiviteter.

EE

Der laves løbende evalueringer, fx brugerundersøgelser og evaluering af Kompetencefonden. Resultaterne bruges efterfølgende i en forbedringsproces.

FF

Det har jeg ikke viden om

FORBEDRINGER

AA

Helt overordnet mangler SCKK at tage stilling til, hvad det er for en række metoder, der bidrager til information om behov, og om disse metoder er tilstrækkelige.

Det er uklart, i hvilket omfang og hvordan kommunerne ses som interessenter i SCKK, og hvilken "status" henvendelser fra kommuner har.

Der er behov for at udvikle en ny metode til kommende kompetence- og kvalitetsundersøgelser, såfremt der fortsat ønskes benchmarking mellem brancher.

FF

GG

En klarere vægtning mellem de forskellige interessenter og en styrkelse af partnerskabsdelen, som ikke er så systematisk.

HH

Vi kunne udnytte de kvalitative svar fra brugerundersøgelsen bedre og mere systematisk og derigennem få mere viden om brugernes ønsker og behov.

Vi har et behov for at komme bredt ud og i kontakt med brugerne om deres ønsker til SCKK.

Tovholderens opgaver i anden fase

- Tovholderen skal klæde teamet på til at gennemføre individuel selvevaluering.
- Tovholderen skal instruere i værktøjet til selvevaluering og herunder tilmelde hele selvevalueringsteamet til KVIKselv.
- Tovholderen skal overveje en arbejdsdeling i teamet, dvs. at nogle er mere grundige i selvevaluering af et tema, blandt andet ved at sætte sig dybere ind i dokumentationen end resten af teamet.
- Generelt skal tovholderen kunne besvare spørgsmål om selvevalueringen fra deltagerne i teamet og fra arbejdspladsen som helhed.
- Tovholderen skal huske at afsætte tid til at gennemføre egen selvevaluering
- Via www.kvikselv.dk skal tovholderen samle bruttolisten og sende den til selvevalueringsgruppen forud for konsensusdrøftelsen.



KONSENSUS- SEMINAR

Noget om konsensus

Helt centralt i selvevalueringsprocessen er konsensusseminaret. Konsensus er et latinsk ord, som oversættes til dansk med ordet overensstemmelse. I fremmedordbogen forklares konsensus med:

Almindelig eller bred enighed blandt en gruppe af personer

Der er altså IKKE tale om en forhandling, men at en gruppe personer gennem at lytte og samtale når frem til en bred enighed. I konsensusprocessen skal deltagerne have en meningsfuld samtale om de indsats og resultater i hverdagen, som de måske har vidt forskellige opfattelser af.

Planlægning af konsensusseminaret

Det er tovholderen, som har ansvar for at planlægge programmet for konsensusseminaret.

Planlægningen af seminaret tager udgangspunkt i bruttolisten over styrker og forbedringsområder. Læs den grundigt igennem og iagttag:

- Hvor der er stor enighed om styrker og forbedringsområder.
- Hvor der er stor uenighed om styrker og forbedringsområder.
- Hvor der er stor usikkerhed om, hvad emnet handler om (der er svaret »i øst og vest« eller få svar).
- Hvordan balancen er mellem indsatsstemaer (1-5) og resultattemaer (6-9).
Er der fx lav scoring og få styrker på resultattemaerne er det fordi, der endnu ikke er ret mange resultater at forholde sig til, dvs. der mangler målinger.

Hvor der er stor overensstemmelse mellem svarene, skal der ikke bruges meget tid i konsensusprocessen. Omvendt hvis der er stor uoverensstemmelse.

Få inspiration til at planlægge et godt konsensusseminar, til rolle- og opgavefordelingen, samt bliv klar på tovholderens udfordringer

Hvordan foregår en konsensusdrøftelse i praksis?

Gruppen drøfter hvert emne på denne måde:

Først Drøftelse af styrker → enighed om styrker → gruppens formuleringer skrives ind i konsensusrapporten.

Så Drøftelse af forbedringer → enighed om forbedringer → gruppens formuleringer skrives ind i konsensusrapporten.

Til sidst Hvert gruppemedlem kigger på eget pointvalg → konsensus om point.

Program for konsensusseminar

Det kan være en god idé at drøfte forløbet sammen med 1-2 ressourcepersoner for at få sparring på, hvordan programmet og rollerne tænkes. Det kan fx være et par af deltagerne fra selvevalueringsteamet.

Konsensusseminarer kan planlægges på forskellige måder afhængig af, hvor erfarne deltagerne er i forhold til den form for processer. For en førstegangsbruger af selvevaluering er det en god idé at holde sig til den metode, hvor hele teamet drøfter alle temaer, mens mere erfarne »selvevaluatorer« fx kan arbejde med at splitte teamet op i flere grupper, som arbejder parallelt noget af tiden.

To konsensusseminarmodeller

	Model	Fordele	Ulemper/udfordringer
1	Hele teamet deltager i konsensus for alle.	Alle er med til alt, det skaber involvering og ejerskab.	I en gruppe på 10 personer kan det være svært at alle kommer til orde. Nogle diskussioner kan blive for lange, hvis alle mødedeltagere skal have ordet.
2	Teamet deles op i to parallelle spor, som selvevaluerer hver sine temaer.	Det giver mulighed for større fordybelse og grundighed. Det giver også mulighed for at fordele folk i forhold til deres interesser.	Det kræver, at der laves »dobbelt« konsensus dvs. at der først skabes konsensus i det lille team og bagefter en kvalificering af diskussionen i hele teamet.

09.00 – 09.30	God morgen og velkommen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formålet med dagen ▪ Hvad er en konsensusproces? <i>Der er bestilt morgenmad og kaffe/te.</i>
09.30 – 12.00	Konsensusproces i 2 grupper Tema 1+ 2 + 6 + 9: AA, BB, CC, DD og EE Tema 3 + 4 + 7 + 8: FF, GG, HH, II og JJ
12.00 – 12.45	<i>Frokostpause</i>
12.45 – 13.45	Fortsat konsensusproces i de 2 grupper
13.45 – 14.00	<i>Pause</i>
14.00 – 16.30	Afrapportering + kvalificering af konsensus af de 8 temaer i plenum
16.30 – 16.45	<i>Pause</i>
16.45 – 18.00	Konsensusproces vedr. tema 5 "Processer" i plenum
18.00 – 19.00	<i>Aftensmad</i>
19.00 – 20.30	Tema 5 fortsat
20.30 – 21.00	Afslutning <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluering af dagen ▪ Selvevalueringens videre proces

**Konsensusseminar.
Eksempel på et
program med
parallelle spor**

Oven for er et eksempel på, hvordan et program for et konsensusseminar kan se ud, når et selvevalueringsteam på 10 personer deler temaerne op og skaber konsensus i to grupper og siden mødes for at skabe konsensus på tværs af grupperne. Alle er samlet om konsensus i forhold til tema 5, da det for denne institution har været særlig vigtigt, at hele gruppen gennemførte en konsensusproces om tema 5.

Programeksemplet viser også, at det kan være en god idé at tilrettelægge forløbet af processen, så man ikke nødvendigvis starter med tema 1 og slutter med tema 9. Der er flere indsats temaer, der hænger tæt sammen med et resultat-tema, hvorfor det er mere oplagt at tage diskussionerne i sammenhæng fx tema 1, 2 og 9 eller tema 3 og 7. Endelig

kan det også gøre det lettere at skelne mellem, om det er et resultat- eller et indsats tema, der diskuteres, når fx hele diskussionen om indsats og resultater over for medarbejderne tages i forlængelse af hinanden.

En rækkefølge på diskussionen af temaerne i en konsensusproces kunne være:

Tema 9 → Tema 1 → Tema 2 → Tema 5 → Tema 6 →
Tema 3 → Tema 7 → Tema 4 → Tema 8

Logistik

Det er en god idé at lægge seminaret et »herredømmefrit« sted, fx uden for huset i lokaler, som er indrettet til den type seminarer. Der er brug for:

- Et lokale med et godt mødebord med plads til alle herunder plads til at alle har mange papirer med.
- At alle har en KVIK (eller Excellence) vejledning, som bruges til at sikre, at eksemplerne under hvert emne er drøftet.
- En hvid væg eller tavle, som kan bruges til fremvisning.
- En bærbar PC tilknyttet en kanon, som kaster skærbilledet op på væggen, så konsensusformuleringerne er synlige for alle deltagere.
- En hvid væg eller tavle til eventuelt at hænge noget op på.
- Hvis jeres dokumentation er meget omfattende og i øvrigt eksisterer i elektronisk form, kan det også være smart at have adgang til dokumentationen via endnu en bærbar PC.
- Et æggeur kan være et vigtigt redskab i »kampen« om at overholde tidsplanen.

Der bør være rigelige mængder af »stimulanser« i form af kaffe, the, kage, frugt og slik, især om eftermiddagen hvor trætheden begynder at melde sig. Hjernearbejde koster sukker!

Deltagernes forberedelse og rollefordelingen på seminaret

Alle deltagere skal have en papirudskrift af bruttolisten og opfordres til at læse listen igennem før seminaret. Derudover kan tovholderen også forud for seminaret fordele nedenstående roller mellem deltagerne, hvilket også kan have betydning for den enkeltes forberedelse.

Forskellige roller på seminaret

Først og fremmest er det vigtigt, at der er en mødeleder, som påtager sig:

- At lede mødets drøftelser på en måde, så alle kommer til orde.
- At gribe ind på passende måde, når samtaler kommer på afveje, koncentrationen glipper eller der opstår konflikter, som ikke kan løses på seminaret.
- At lede mødet hen til konklusioner, der kan formes som sætninger.
- At holde styr på tiden.

Derudover er det en rigtig god idé at udpege 1-2 personer, der har rollen »særligt forberedt på temaerne« og som supplerer tovholderens grundige forberedelse af temaerne. Grundig forberedelse omfatter:

- Alle styrker og forbedringsområder i bruttolisten læses grundigt igennem.
- Noter dér hvor du eventuelt ikke forstår formuleringen og vil bede om en mundtlig uddybning.

- Formuleringerne grupperes i forhold til, hvordan de hører sammen (flere har måske bemærket sig den samme styrke, men formuleret sig lidt forskelligt). Ud af styrker og forbedringsområder på 2 sider kan det måske koges ned til 4-5 styrker og 4-5 forbedringsområder.
- Studér vejledningen og find ud af, om nogle styrker og forbedringsområder hører til helt andre steder og om teamet har glemt at dække alle eksempler (dvs. at der mangler stillingtagen til væsentlige aspekter i emnet).

Overvej også, om andre roller skal fordeles, fx:

- Sekretær som skriver gruppens konsensusformuleringer ned (husk at gemme dokumentet undervejs!). Sekretæren skal være en person, der er god til at lytte og sammenfatte.
- Vejviser som kan komme med konstruktive forslag til formuleringer og har pligt til at sige til, når diskussioner løber af sporet. Undervejs skal vejviseren sikre, at samtalen forløber positivt og fremadrettet.
- Dokumentationsansvarlig som spiller dokumentation ind, hvor det er relevant. Den dokumentationsansvarlige har på forhånd sat sig grundigt ind i den fremlagte dokumentation (læs også om fordelingen af roller i den individuelle selvevaluering i kapitel 5).
- Forbedringsbestyrer som er opmærksom på, at forbedringsområder bliver formuleret som forbedringsforslag, der giver mening!

Rollerne skal fordeles forud for konsensusseminaret, så de pågældende har god tid til at forberede sig på deres rolle, hvilket er særligt centralt, hvis deres rolle fx er at være dokumentationsansvarlig eller »særlig forberedt på temaerne«. Det er også en god idé at lade rollerne gå lidt på skift, da det kan være meget krævende fx at være sekretær gennem en hel konsensusproces.

Konsensusseminaret

Det er en god idé at indlede seminaret med at fortælle om dagens program, hvad konsensus er for noget, og hvad der er »spillereglerne« og rollerne på dagen. SCKK har lavet et generelt oplæg, som præsenterer hovedbudskaberne fra dette afsnit. Tag udgangspunkt i dette oplæg og tilpas det til den konkrete situation (se kapitel 9).



Gode råd

- Når nogen har skrevet meget → fokuser på de 3 vigtigste styrker og forbedringsområder.
- Når nogen ikke har skrevet noget eller skrevet lidt → mundtlig tilkendegivelse af enighed eller ikke enighed.
- Når der er stor uenighed om point → antallet af styrker og forbedringsområder er afgørende (konsultér KVIK Vejledningen).
- Når der er stor enighed → hurtigt videre.

Konsensus er en disciplin, som kræver selvopdragelse

- Respekt for andres mening og oplevelse.
- Respekt for, at alle ikke har mening eller viden om alt.
- Vær præcis og brug konkrete eksempler.
- Lad være med at gentage, hvad der allerede er sagt.
- Lad være med at falde ned i gammel uenighed eller kendte diskussioner.
- Det er OK at være enige om, hvor vi ikke er enige.

Typiske udfordringer for tovholderen i konsensusprocessen

Udfordring	Løsningsforslag
Kendte diskussioner genopstår, folk indtager de »sædvanlige« positioner inden for et område, hvor der traditionelt er uenighed.	Registrer uenigheden, lad være med at tage parti, forsøg at få diskussionen tilbage på sporet. Brug fakta som afværge fx ved at finde formuleringer i KVIK vejledningen.
Det tager for lang tid – folk snakker for meget og for længe.	Det er OK i starten, hvor alle lige skal finde ind i formen, så læg ud med mild hånd. Efter en times tid kan du lade en bemærkning falde om, at der nu skal indføres lidt mere disciplin for at holde tidsplanen. Altså lægge et mildt og venligt pres på. Det er vigtigt ikke at blive disciplinær på en måde, så det dæmper begejstringen eller kvaliteten i processen.
Der opstår en konflikt – der er følelser i klemme.	Lyt til, hvad konflikten handler om, og mærk om der er mulighed for at få en anden forståelse. Er der ikke det må du a) søge løsningen i at forsøge at formulere enigheden i en styrke eller et forbedringsområde, eller b) lave en »time out« hvor sindene kan falde til ro.
Tidsplanen skrider – vi når det ikke!	Lad endelig være med at blive sur. Skab overblik over problemets omfang og find forslag til løsninger, som så besluttes af alle.
Folk blander indsats og resultater sammen	Forklar, at et forbedringsområde under resultater er at gennemføre en måling og at få flere eller bedre resultater (og ikke den indsats, der skal til for at gøre resultaterne bedre – det hører til under indsats). Det kan også være en løsning at lade det passere – og så stramme op når konsensusrapporten redigeres efterfølgende.

Færdiggørelse af konsensusrapporten

Efter konsensusseminaret foreligger der typisk et dokument på ca. 30 sider, der indeholder de formuleringer af styrker og forbedringsområder, som teamet fik formuleret.

Det er ofte nødvendigt at redigere dette dokument for at få det skrevet i et sprog, som er meningsfyldt for alle, og så det er forståeligt for dem, der ikke lige har deltaget i forløbet. Redigeringen giver også dokumentet en kvalitet som historisk dokument, sådan at vi om et år kan tage det frem og genkalde billedet af, hvad vi nåede frem til.

Det er endog meget vigtigt, at der ikke laves om på meningen i det skrevne; altså at redigeringen sker under stor respekt for processen på seminaret. Sørg for, at tovholderen får et klart mandat til at give det hele et strøg med den journalistiske pen og sørg for at aftale, hvordan denne gennemskrivning bliver godkendt af teamet. Det skal helt undgås, at diskussionerne fra konsensusmødet genoptages uden alle deltagere.

Redigeringen af konsensusrapporten handler om:

- Rettelse af grammatiske fejl (stave- og slåfejl).
- Tilretning af sætninger, som er indforståede, så alle også uden for selvalueringsteamet kan forstå dem.
- Omformulering af forbedringsområder, som ikke er formuleret som et forbedringsforslag.
- Redigering af gentagelser, så et forbedringsområde kun nævnes et sted.
- Flytning af misforståede styrker eller forbedringsområder derhen hvor de hører til i forhold til logikken i de 28 emner.

Se eksempler på en konsensusrapport før og efter redigering på de næste sider.

2.1 HVAD GØR INSTITUTIONEN FOR AT INDSAMLE INFORMATION OM INTERESSENTERNES NUVÆRENDE OG FREMTIDIGE BEHOV?

Opnåede point: 3

Hvad har vi gjort godt (styrker):	Hvad kan vi gøre bedre (forbedringer):
<p>Der er gennemført en interessentanalyse i forbindelse med Kvalitetsrejsen 2001.</p> <p>SCKK indsamler information om interessenternes behov og forventninger via brugertilfredshedsmålinger (2003 og 2004) samt kompetence- og kvalitetsundersøgelser (2000/2001 og 2004). Spørgsmålene til undersøgelserne er justeret ud fra erfaringer og behov.</p> <p>Der gennemføres endvidere medarbejdertilfredshedsundersøgelser og systematisk dialog med bestyrelsen og andre ejere.</p> <p>Der afdækkes uddannelsesbehov i samarbejde med brugerne og deres repræsentanter.</p> <p>Der indsamles løbende information fx gennem su-undersøgelsen, tilfredshedsmålinger, evalueringer mv.</p>	<p>Der er behov for en opdateret interessentanalyse med bred forankring i SCKK.</p> <p>Vi skal i højere grad fokusere på de direkte slutbrugeres behov end på repræsentanternes fortolkning heraf.</p> <p>Helt overordnet mangler SCKK at tage stilling til, hvad det er for en række metoder, der bidrager til information om behov, og om disse metoder er tilstrækkelige.</p> <p>SCKK er overbegeistrede for kvantitative målinger og underbegeistrede for kvalitative dataindsamlingsmetoder - såsom møder, interviews, fokusgrupper osv. Forbedringsforslag: Flere kvalitative metoder i brug.</p> <p>SCKK lægger mere vægt på at indsamle data. Mens den efterfølgende analyse ikke prioriteres så højt. Data = tallene får lov til at tale for sig selv. Undersøgelser risikerer at ende i ren beskrivelse og ikke én eneste original tanke.</p> <p>Mere innovativ afdækning af brugernes behov og prioritering i forlængelse heraf fx gennem sammenligning/benchlearning med lignende videninstitutioner.</p> <p>Tage en drøftelse af, hvad vi mener er en god evaluering - form og omfang - i relation til vores løbende aktiviteter og evt. udarbejde en skabelon til inspiration til evalueringsskemaer.</p>

Eksempel på konsensusrapport efter konsensusseminar

2.1 HVAD GØR INSTITUTIONEN FOR AT INDSAMLE INFORMATION OM INTERESSENTERNES NUVÆRENDE OG FREMTIDIGE BEHOV?

Opnåede point: 3

Hvad har vi gjort godt (styrker):	Hvad kan vi gøre bedre (forbedringer):
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der er gennemført en interessentanalyse i forbindelse med Kvalitetsrejsen 2001. Interessentanalysen er senere justeret og opdateret i formidlingsgruppens arbejde i 2003 i form af en oversigt over hvilke interessentgrupper, SCKK henvender sig til formidlingsmæssigt. ▪ SCKK indsamler information om interessenternes behov og forventninger via brugertilfredshedsmålinger (2003 og 2004) samt kompetence- og kvalitetsundersøgelser (2000/2001 og 2004). Spørgsmålene til undersøgelserne er justeret ud fra erfaringer og behov. ▪ SCKK gennemfører medarbejdertilfredshedsundersøgelser og systematisk dialog med bestyrelsen og andre ejere – herunder evaluering af udvalgsbetjening i 2004. ▪ SCKK afdækker uddannelsesbehov i samarbejde med brugerne og deres repræsentanter. ▪ Der indsamles løbende information om brugernes behov fx gennem parternes SUundersøgelse 2004, tilfredshedsmålinger, evalueringer og brugerhøringer. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gennemføre en opdateret interessentanalyse med bred forankring i SCKK. ▪ Vurdere den samlede portefølje af metoder, der bidrager til information om brugernes-/interessenternes behov, herunder om disse metoder er tilstrækkelige, og om vi i højere grad skal anvende mere kvalitative datindsamlingsmetoder som fx møder, fokusgrupper og interviews. Drøfte hvad vi mener er en god evaluering - form og omfang - i forhold til SCKKs løbende aktiviteter og evt. udarbejde en skabelon som inspiration til evalueringsskemaer. ▪ Overveje mere innovativ afdækning af brugernes behov og prioritering i forlængelse heraf fx gennem sammenligning/benchmarking med lignende videninstitutioner. ▪ Finde metoder til at identificere de arbejdspladser, som vi skal sælge til, men som ikke er brugere af SCKK nu. ▪ Finde metoder til at afdække de direkte slutbrugeres behov. Fx gennemføre mere specifikke undersøgelser af brugernes behov i forbindelse med kvalificering af rådgivningsfunktionen. ▪ Anvende flere kreative tilgange til at få viden om brugere og marked. ▪ Der skal udvikles en ny metode til at gennemføre kompetence- og kvalitetsundersøgelser, såfremt ønsket fortsat er at sammenligne mellem brancher i staten og mellem statslige og kommunale institutioner. ▪ Prioritere at bruge mere fælles tid på at uddrage læringen af de målinger og evalueringer, vi gennemfører.

Eksempel på
endelig konsensusrapport

Tovholderens opgaver i tredje fase

Tovholderen skal planlægge et godt konsensusseminar:

- Finde et egnet sted, der danner gode rammer for seminaret
- Samle bruttolisten og sende den til deltagerne forud for konsensusprocessen
- Beslutte en konsensusmodel
- Fastlægge program og rækkefølge for evalueringsprocessen
- Fordele roller forud for seminaret

Tovholderen skal udfylde sin rolle på konsensusseminaret.

Efterfølgende skal tovholderen færdiggøre og tekstredigere konsensusrapporten ifølge mandat fra konsensusgruppen.

FRA KONSENSUSRAPPORT TIL HANDLINGSPLAN

Fra konsensusrapport til konkrete forbedringsprojekter

Hvilke aktiviteter indgår i arbejdet med at komme fra konsensusrapporten til konkrete forbedringsprojekter?

- 1) Konsensusrapporten skal drøftes og formidles i forskellige fora.
- 2) Forbedringsområderne skal grupperes sådan at gentagelser og overlap undgås.
- 3) Der skal findes på løsningsforslag, mindst et for hvert af de grupperede forbedringsområder.
- 4) Der skal ske en prioritering mellem de mange mulige forbedringer og løsninger, så vi står tilbage med 3-4 projekter, som vi går i gang med.
- 5) De valgte projekter skal beskrives og omsættes til handlingsplaner.

1) Formidling og drøftelse af konsensusrapporten

Det er vigtigt at arkivere konsensusrapporten. Den dokumenterer alle erkendelserne på det tidspunkt i arbejdspladsens historie, og det er væsentligt at huske disse erkendelser til senere lejligheder, når der gøres status over, hvad vi nåede, eller hvor vi stod den gang. Endelig er det selvfølgelig et godt udgangspunkt ved gennemførelsen af den næste selv-evaluering.

Inden en videre bearbejdning af rapportens indhold er det værd at overveje, hvordan den formidles og drøftes i centrale fora, fx:

- Præsentation og drøftelse i ledelsesgruppen sammen med en plan for fase 4.
- Præsentation og drøftelse i samarbejdsudvalget eller lignende medarbejderindflydelsesorgan.

Få inspiration til hvordan konsensusrapportens forbedringsområder kan omsættes til forbedringsprojekter, der prioriteres og planlægges i forhold til øvrige initiativer på arbejdspladsen

- Præsentation for en bredere kreds af medarbejdere, evt. en mundtlig præsentation på personalemøder og kontormøder, samt en oversigt på 2-3 sider over centrale budskaber. Her er det vigtigt at finde frem til en form, hvor man finder en passende balance mellem styrker (det vi er gode til) og forbedringsområder (hvor vi med fordel kan blive bedre).
- Præsentation til andre, fx bestyrelser eller brugerfora.

Gode råd

- Ledelsen skal helt klart på banen og forholde sig til rapporten, herunder hvordan den formidles i huset og hvordan det videre forløb skal se ud. Se på formatet for ansøgninger om anerkendelsen Committed to Excellence afsnit 1 »Resultat af selvevalueringen« for inspiration til et kort formidlingsformat, hvor fokus er på identificerede forbedringsområder. (Ansøgningskabelonen findes på www.sckk.dk/kvalitet. Læs meget mere om anerkendelsen sidst i kapitel 8).
- Centrale ressourcepersoner, fx tovholderen, direktionsassistenter eller controllere (afhængig af rollefordeling på arbejdspladsen), skal her udarbejde forslag til plan for det videre forløb og punkter til drøftelse i ledelsen og SU. Planen skal tænkes sammen med andre aktuelle planer i huset (fx projekter og aktiviteter som udspringer af aftaler i resultatkontrakter og virksomhedsplaner) sådan at planen realistisk kan gennemføres og der opnås synergi mellem forskellige aktiviteter.
- Det er vigtigt at informere alle på passende måde om resultatet og det videre forløb for at undgå usikkerhed og mytedannelser og for at skabe en bred interesse og opbakning til det videre arbejde.

- Det er ofte først relevant at inddrage bestyrelse og brugerfora på det tidspunkt, hvor konsensusrapporten er blevet til konkrete aktiviteter.

2) Gruppering af forbedringsområder

Langt de fleste arbejdspladser oplever at stå med 60-80 og nogle gange endnu flere forbedringsområder. Et typisk billede er også, at der er tale om en blanding af store og små forbedringer; nogle relativt enkle og nogle meget omfattende, og at nogle temaer går igen flere steder.

Derfor er der behov for at få grupperet forbedringsområderne i nogle klumper, som hænger sammen, så det er muligt at foretage en prioritering mellem de mange forbedringsforslag i forhold til, hvad der skal gennemføres som forbedringsprojekter. Her skal nævnes to metoder:

Post-it-metoden

- a) Skriv alle forbedringsområderne ned på post-it-sedler (som fås i mange størrelser efter behov) sådan at hver seddel repræsenterer et forbedringsområde. Skriv på hvert forbedringsområde, hvilket emne det relaterer sig til i KVIK (fx emne 3.3).
- b) Brug en væg, en tavle, et bord eller et stort vindue til at flytte rundt på sedlerne indtil der opstår et billede af, hvad der hænger sammen med hvad.
- c) Dokumentér billedet enten ved at skrive det ned med det samme eller ved at tage et digitalt foto af det.

Klippe-klistre-metoden

- a) Lav en elektronisk kopi af alle forbedringsområder. Skriv på hvert forbedringsområde, hvilket emne det relaterer sig til (fx emne 3.3). Forstør teksten op til en stor skriftstørrelse.
- b) Lav et papirprint og klip hvert forbedringsområde ud.
- c) Brug et stort bord til at flytte rundt på sedlerne indtil der opstår et billede af, hvad der hænger sammen med hvad.
- d) Lim de grupperede forbedringsområde op på store stykker karton i plakatstørrelse.
- e) Dokumentér elektronisk, fx ved at nedskrive de grupperede forbedringsområder eller ved tage et digitalt foto af det.
- f) Hæng plakaterne op et centralt sted, hvor alle kan se dem, fx på en trafikeret gang eller i kantinen. Det er et godt udgangspunkt for samtaler i huset om, hvad der kom ud af selvevalueringen.

3) Fra forbedringsområder til projekter

Nu skal de grupperede forbedringsområder omsættes til forslag til projekter eller aktiviteter, som giver løsningen på problemet.

Det er med andre ord en meget vigtig del af arbejdet, som indeholder grundige overvejelser og drøftelser af, hvad vi tror virker på problemet, eller hvad vi tror, der vil skabe den ønskede forbedring.

Skemaet viser eksempler på, hvordan et forbedringsområde som højt sygefravær kan have vidt forskellige løsninger afhængig af årsagen til det høje sygefravær.

Eksempel på et forbedringsområde og mulige løsninger

Årsag til højt sygefravær	Eksempler på mulige løsninger
Fysisk arbejdsmiljø (fx hårdt belastende arbejde uden tilstrækkelige hjælpemidler).	<ul style="list-style-type: none">· Gennemføre APV for at forstå problemets omfang og få forslag til forbedringer.
Psykisk arbejdsmiljø (fx mobning fra kolleger eller brugere, stress, for mange opgaver osv.).	<ul style="list-style-type: none">· Gennemføre spørgeskemaundersøgelse for at undersøge problemets omfang og årsager.· Forbedre samarbejdet gennem fx teamsamtaler og coaching.
Dårlig ledelse.	<ul style="list-style-type: none">· Gennemføre ledervurdering for at undersøge problemets omfang og årsager.· Formulere hvad god ledelse er hos os og træne lederne i at kunne det i praksis.
Lav moral/holdninger.	<ul style="list-style-type: none">· Gennemføre samtaler med medarbejdere med højt sygefravær.· Koble teambaseret resultatløn med fravær.· Gennemføre en fælles værdiprocess for hele arbejdspladsen.



Gode råd

- Brug tid på at forstå hvilke problemer eller årsager, der ligger bag et forbedringsområde, før der findes på løsninger.
- Brug huset til at komme med løsningsforslag, fx ved drøftelse i SU eller på personalemøder.
- Find gerne flere løsninger, fx både dyre og billige.
- Søg viden om løsninger på lignende udfordringer (fx via personligt netværk eller søgning i SCKKs elektroniske projektdatabase på www.sckk.dk).
- Prøv så vidt muligt at tage en drøftelse i ledelsen af, hvordan de mange forbedringsområder er grupperet og hvilke løsninger der tegner sig uden at gå til beslutninger.

4) Fra projektoversigt til prioritering

Når der er udarbejdet en liste over forslag til projekter/ aktiviteter, som er løsningen på de grupperede forbedringsområder, skal der ske en ledelsesmæssig prioritering.

Det er meget vigtigt, at ledelsen er på banen her, eftersom det er nu, at der skal prioriteres tid og ressourcer til gennemførelsesarbejdet. Prioriteringen af projekter skal med andre ord foregå i ledelsesgruppen, fx på et møde.

Forbedringsaktiviteterne kan fx prioriteres efter hvordan de:

- Bidrager til, at organisation kan realisere sin mission eller vision.
- Bidrager til kritiske succesfaktorer, som er relevante i forhold til organisationens arbejdsområde.
- Bidrager til at organisationen kan nå strategiske mål.
- Bidrager til andre mål (fx mål i virksomhedsplaner og resultatkontrakter).
- Bidrager til organisationens nøgleresultater.
- Bidrager til forskellige interessenters forventninger (fx brugerforventninger, politiske forventninger og medarbejderforventninger).

Efter en selvevaluering er det meget almindeligt, at der igangsættes 3-4 projekter, som direkte udspringer af forbedringsområderne. Med relativt få midler kan der skabes et overblik over, hvordan de forskellige projekter relaterer sig til hinanden og hvordan de er prioriteret indbyrdes.

**EKSEMPEL PÅ PRIORITERINGSMETODE, SOM EN ANSØGER OM ANERKENDELSEN
COMMITTED TO EXCELLENCE HAR BENYTTET**

PRIORITERINGSKRITERIER

På baggrund af de mange forbedringsområder udvalgte vi først otte. Disse otte har vi valgt at prioritere ud fra nedenstående 3 niveauer:

Missionsniveauet

- de skal medvirke til at fremme og konkretisere skolens mission og vision

Modelniveauet

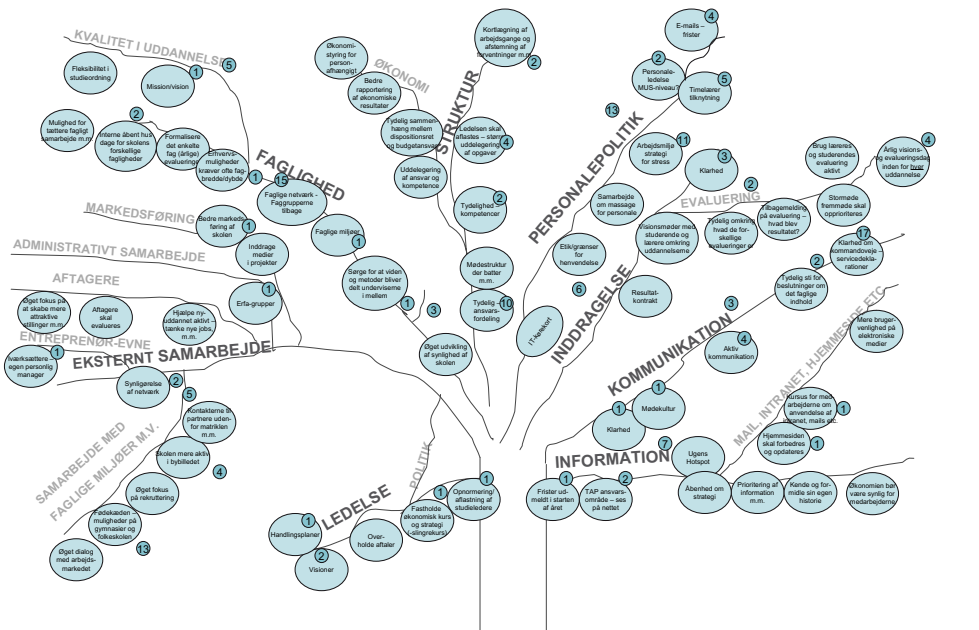
- de skal påvirke flere af de ni kasser i modellen
- de skal dække over flere forbedringspunkter på en gang
- de skal virke både på indsats- og resultatsiden

Handelniveauet

- de skal give den største effekt, de bedste resultater
- de skal tilføre os konkret indsigt i egen virksomhed
- de skal være mulige at effektuere inden for tidsrammen

A	B	C	D	E
FORBEDRINGSAKTIVITET	EFFEKT	GENNEMFØR- BARHED	SCORE (B x C)	RÆKKEFØLGE
1. Vi vil arbejde videre med at beskrive vores kerneydelse – sammenhængen mellem visitation, udredning, undervisning, evaluering og udslusning. Derfor vil vi opstille indikatorer for at sikre, at vores strategi udbredes bedst muligt.	5	4	20	1
2. Vi vil sætte fokus på kvaliteten af vores elevmålinger. Målingerne skal kunne anvendes af både ledelse og medarbejdere.	3	5	15	2
3. Vi vil skabe sammenhæng mellem skolens indsats og resultater. Vi vil gennem en ny medarbejdertilfredshedsundersøgelse og en APV sætte fokus på medarbejdertilfredsheden.	3	5	15	3
4. Vi vil skelne mellem egentlige partnerskaber og daglige samarbejdspartnere. Det er vigtigt for os at være bevidste om, hvilke partnerskaber, der tilfører skolen værdi.	3	5	15	4
5. Vi vil blive bedre til at systematisere informationsindsamling, for at sikre dækkende information fra brugere og interessenter til brug for formulering af skolens politik og strategi. Vi vil herigennem sikre en større sammenhæng mellem indsats og resultater.	3	3	9	
6. Vi skal blive bedre til at dokumentere resultaterne af vores kerneydelse – levering af kompenserende specialundervisning.	5	2	10	
7. Vi skal blive bedre til at opstille egentlige mål for de resultater, skolen ønsker at opnå.	4	2	8	
8. Skolen skal forbedre de løbende evalueringer af de indsats, vi iværksætter.	5	2	10	

Eksemplet er fra ansøgningsformatet til anerkendelsen Committed to Excellence, afsnit 3 »Prioriteringsmatrix og kriterier«. Læs mere om Committed to Excellence sidst i kapitel 8.



Eksempel på et udviklingstræ fra en stor uddannelsesinstitution

Et såkaldt udviklingstræ er en god og illustrativ måde at inddrage medarbejderne i arbejdet med at formulere og prioritere forbedringsprojekter. Fx kan alle medarbejdere på et halvdagsmøde være med til at omsætte konsensusrapportens forbedringsområder til projekter og prioritere dem.

Først bliver medarbejderne bedt om i grupper at komme med forslag til forbedringsprojekter, der imødekommer konsensusrapportens forbedringsområder og gruppere dem indenfor de hovedtemaer, som tovholderen ser i konsensusrapporten. Det er en god idé på forhånd at opdele medarbejderne på enkelte temaer, så de har mulighed for at forberede sig på forhånd. Hovedtemaerne er træets grene og bladene er medarbejdernes forslag til forbedringsprojekter.

Efterfølgende prioriterer medarbejderne hvilke forbedringsprojekter de finder relevante i forhold til de overordnede prioriteringskriterier, som ledelsen har fremlagt. Her er det også en mulighed, at medarbejderne melder sig på de projekter, som de godt kunne tænke sig at arbejde med.

5) Arbejdet med forbedringsprojekterne og opstilling af handleplaner

Når forbedringsprojekterne er udvalgt er det nødvendigt at forme projektet mere for at finde frem til, hvordan indsatsen konkret gennemføres. Her er det en god idé at benytte sig af projektbeskrivelser, som folder indsatsen ud og beskriver nærmere, hvad der skal ske og i hvilken rækkefølge, samt ikke mindst hvornår det er færdigt og hvordan aktiviteterne evalueres undervejs.

En projektbeskrivelse er et dokument, der gennemgår:

Projektets titel (afsnit a)

Projektets formål

- Hvad er hensigten med projektet
– hvad ønsker vi at opnå på sigt?

Projektets mål (afsnit i)

- Hvilke konkrete resultater ønsker vi at opnå med projektet?
- Hvilke konkrete produkter eller resultater skal foreligge?

Projektets målgruppe (afsnit i)

- Hvem henvender projektet sig til?
- Hvem skal bruge projektets resultater?

Projektets fremgangsmåde (afsnit g)

- Hvilke opgaver er der i projektet
– og i hvilke rækkefølge skal de løses?
- Hvordan informerer vi resten af huset om vores arbejde undervejs?

Projektets udbredelse (afsnit h)

- Hvordan udbredes projektets resultater til hele målgruppen?

Projektgruppen

- Hvem deltager i arbejdet med at gennemføre projektet?
- Hvem er projektleder – og hvem er projektejer (typisk en repræsentant for ledelsen)?

Projektets tidsplan og ressourcer (afsnit i)

- Hvem skal levere timer ind og hvornår?
- Hvornår skal forskellige opgaver være færdige (milepæle)?

Måling og evaluering (afsnit j)

- Hvordan evaluerer vi undervejs om vi når det vi skal, og om vi gør det godt nok?
- Hvordan måler vi, om målet er nået?

I parenteserne henvises til de relevante punkter i ansøgningsformatet til anerkendelsen Committed to Excellence under afsnit 6 »Forbedringsaktiviteter«.

Projektbeskrivelser er gode, fordi de gør det muligt for en bredere kreds at drøfte, hvad der konkret skal ske, og fordi det at skrive en projektbeskrivelse tvinger én til at tænke sig om inden man går i gang.

Når projektbeskrivelsen er udfærdiget, er det en god idé at opstille en handleplan for forbedringsprojektet.

Se eksempel på næste side.



Høje-Taastrup Kommune

Et af Borgerskolens indsatsområder efter at have gennemført en KVIK selvevaluering var:

Værdigrundlag

- Det pædagogiske grundlag skal færdiggøres.
- Vi skal have en fælles forståelse af den nye værdi – anerkendelse.
- Der skal til stadighed være en dynamisk debat om skolens værdier.
- Evalueringsplan for det fortsatte arbejde med værdigrundlaget.

Handleplan (som er en del af Borgerskolens aftale for året 2006)

Fokusområde 2: Værdigrundlag		Status pr. 31.12.2006	Status pr. 30.04.2007
Konkret mål	At skabe fælles forståelse af værdien anerkendelse . Påbegynde udarbejdelse af pædagogisk grundlag. Udarbejde grundlaget for en evalueringsplan for værdigrundlaget.		
► Kritisk faktor	Ledelsen og medarbejderne får en forståelse af, at skolens værdier bliver synlige på skolen.		
► Indsats/handling	Skolens UG-gruppe planlægger sammen med konsulentfirmaet Ressonans den samlede proces Ansvarlig: UG-gruppen/ledelsen	Ved møder i UG, hvor Ressonans var med, blev processen planlagt.	
► Indsats/handling	Lørdag d. 16/9 2006 bliver alle pædagogiske medarbejdere præsenteret for teorien og praksissen omkring "den anerkendende metode".	De pædagogiske medarbejdere blev præsenteret for den grundlæggende tænkning omkring AI.	
► Indsats/handling	I tiden frem til d. 11/10 skal teamene arbejde med relevante opgaver.	Teamene arbejdede med anerkendelse i forhold til teamenes virkelighed.	
► Indsats/handling	D. 11/10 skal udgangspunktet til pædagogisk grundlag for Værdien anerkendelse udarbejdes.	På fællesmøde for de pædagogiske medarbejdere meldte teamene tilbage, og der blev hermed skabt råmateriale til det senere arbejde.	
► Indsats/handling	Efter nytår skal det pædagogiske grundlag i forhold til anerkendelse aftales med medarbejderne og præsenteres i skolebestyrelsen. Ansvarlig: MED/ledelsen	UG arbejder i øjeblikket på en kort beskrivelse af, hvordan værdien "anerkendelse" skal opfattes på Borgerskolen.	
► Indsats/handling	Fælles drøftelse i foråret om, hvordan vi fremover kan evaluere værdierne i skolens værdigrundlag. Ansvarlig: UG-gruppen/ledelsen		

Eksempel på handlingsplan for et forbedringsprojekt fra en folkeskole

Eksemplet er fra Høje-Taastrup Kommune, der gennemførte en selvevalueringsproces i hele kommunen omfattende 800 af kommunens 4500 medarbejdere. Læs mere på www.sckk.dk/kvalitet eller www.htk.dk.

PROJEKT	OPGAVER I PROJEKTET	SLUT	KALENDER (hvornår der arbejdes med de enkelte forbedringsaktiviteter)												
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1	Revurdere tidsfrister	1/9						X				X			
	Vurdere om tidsfrister overholdes	1/10										X	X		
	Opsætte indikatorer til vurdering af planer	15/9										X	X	X	
	Pilotafprøvning	30/11										X	X	X	
2	Udarbejde spørgeskema	1/9					X	X	X	X	X	X	X		
	Gennemføre 1. spørgeskemaundersøgelse	1/11					X	X	X	X	X	X	X	X	
	Gennemføre 2. spørgeskemaundersøgelse	21/12					X	X	X	X	X	X	X	X	
3	Forbered tilpasset tilsyn	1/10								X	X	X	X		
	Medarbejderundersøgelse	15/11							X	X	X	X	X	X	
	APV	15/11								X	X	X	X	X	

Eksempel på en samlet projekthandlingsplan for 3 projekter

Styring af flere forbedringsprojekter på én gang

For at få sikre den indbyrdes koordinering mellem de prioriterede projekter er det en rigtig god idé at etablere et samlet tidsmæssigt overblik over projekterne og gerne sammen med andre vigtige projekter eller opgaver i huset.

Se evt. ansøgningsformatet til anerkendelsen Committed to Excellence, afsnit 5 »Oversigt over handlingsplan« for en mere detaljeret handlingsplan.

Eksemplet viser meget fint, hvordan der i månederne september, oktober og november arbejdes intenst med 3 projekter og at alt i øvrigt skal være færdigt inden december måned. En sådan plan kan danne udgangspunkt for en god drøftelse af realismen i at nå resultaterne, og hvordan vi både sikrer tid og ressourcer til dagligdagens opgaver og til projekterne.

Formidling af handlingsplanen for arbejdet med forbedringsprojekterne

Handlingsplanen skal nu formidles til huset og til relevante interessenter (fx bestyrelse eller brugergrupper) så alle ved hvad vi går i gang med, hvad der skal ske og hvem der er med.

Der er en god idé at formidle handlingsplanen til de samme fora som fik præsenteret konsensusrapporten som afslutningen på selvevalueringen. Det er i den forbindelse vigtigt at få fortalt historien om, at vi nu går i gang med noget nyt i forlængelse af de forbedringsområder, som selvevalueringen pegede på.

Roller og opgaver i fase 4

Tovholder, projektleder, direktionsassistent	Ledelsen	SU eller lignende organ
Planlægger drøftelse af konsensusrapport i diverse fora.	Drøfter konsensusrapporten Præsenterer konsensusrapport til medarbejdere og andre	Drøfter konsensusrapporten Bidrager med idéer til hvordan rapporten præsenteres til medarbejdere og andre.
Udarbejder forslag til grupperede forbedringsområder	Drøfter og godkender gruppering af forbedringsforslag	
Udarbejder forslag til løsninger/ projektidéer	Drøfter forslag til løsninger/ projektidéer Prioriterer hvilke projekter, der skal gennemføres – og drøfter tid, økonomi og sammenhæng til andre aktiviteter	Drøfter forslag til løsninger/ projektidéer
Udarbejder projektbeskrivelser på prioriterede projekter Udarbejder en samlet handlingsplan for projekter	Godkender samlet handlingsplan og bemanding af opgaverne	Præsenteres for samlet handlingsplan
Planlægger præsentation af handlingsplan i diverse fora	Præsenterer handlingsplan til medarbejdere og andre	Bidrager med idéer til hvordan handlingsplanen præsenteres for medarbejdere og andre

Faldgruber

- Det er uklart, hvem der står for at gruppere forbedring områderne og præsentere en overskuelig oversigt for ledelsen.
- »Noget vigtigt kommer i vejen« – andre opgaver skal løses og når vi er færdige med at tage os af dem, er der gået for lang tid og vi har tabt gejsten.
- Vi haster i gang med at gennemføre løsninger uden at tænke os om, og pludselig har vi sat alt for meget i gang, der ikke er tid til.
- Vi får ikke brugt tid nok til at informere og samtale i organisationen, så projekterne »dør en stille død« eller mangler opbakning fra dem, som ikke lige deltager.
- Projekter bliver solgt forkert ind til organisationen, så der fra start bliver skabt en helt forkert stemning, som decideret modarbejder gennemførelsen.

GENNEMFØRTE FORBEDRINGSPROJEKTER OG KVALITETSPRISANERKENDELSER

Gennemførelse af forbedringsprojekter

Fase 5 handler om at gennemføre de prioriterede projekter inden for de rammer, som er fastlagt i handlingsplanen. Det handler først og fremmest om god projektledelse, hvilket er en disciplin, som der er skrevet meget om og uddannes i mange andre steder. I det følgende videregives således gode råd fra nogle af de ansøgere, som har søgt og modtaget anerkendelsen Committed to Excellence blandt andet ud fra deres evne til at gennemføre projekter.

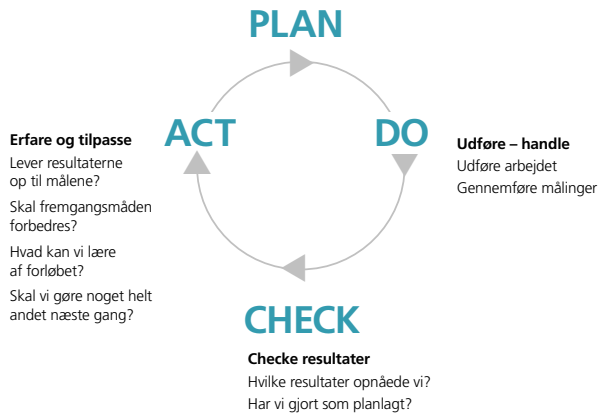
Det overordnede princip i godt projektarbejde

Udviklingstanken i KVIK Modellen bygger på princippet i PDCA-cirklen, hvilket er mest synligt ved arbejdet med at give point for indsatser og resultater. Det grundlæggende princip i PDCA-cirklen er at gennemføre alle projekter med samme systematik, sådan at der inden igangsættelse altid tænkes over spørgsmålene til »plan« (fx ved at man laver en projektbeskrivelse som nævnt i kapitel 7), og at man eksempelvis altid evaluerer og bruger sine erfaringer inden næste projekt.

Få inspiration til at gennemføre de forbedringsprojekter, som er blevet besluttet og læs om **Committed to Excellence**

Planlægge – tænke

Hvorfor gør vi det?
Hvordan vil vi gøre det (valg af fremgangsmåde)?
Hvad er målene – og hvordan måler vi?
Hvilke erfaringer kan vi trække på?



PDCA-cirklen

PDCA-cirklen kan i praksis bruges til:

- At finde ud af hvor vi er lige nu i projektet.
- At checke om vi har husket det, som vi bør huske.
- At få projektbeskrivelsen på skrift.
- At drøfte handlingsplanen og ønskerne til resultater i forhold til hvor vi reelt er i projektet.

Andre gode råd

Bemanding – rette team til opgaven

Det er uden tvivl værdt at gøre sig umage med at bemande projekter og sammensætte et team, som kan fungere sammen og repræsenterer forskellige fagligheder. Tænk også på at få en repræsentant for brugerne af resultatet med tidligt i forløbet.

Løbende opfølgning på fremdrift

Fx ved at ledelsen skal orienteres på formelle møder, og ved at ledere med personaleansvar følger op på, om deres medarbejdere har tid nok til at bidrage til projekterne.

Løbende evaluering og læring

Fx ved at der en gang om måneden er et fælles møde mellem ledelsen og igangværende projekter, hvor status på projekterne præsenteres og hvor det drøftes, hvad vi har lært indtil nu, samt hvad der kan gøres bedre.

Information og dialog med huset

Sørg for at finde et passende niveau for at informere og tale med resten af huset, fx hver gang der er nået et vigtigt resultat i projekterne. Pas på med at overinformere især når der ikke er sket noget nyt siden sidst. Brug gerne SU og andre medarbejderindflydelsesorganer til at informere.

Information og dialog er særligt vigtig på større arbejdspladser, hvor alle ikke har indsigt i hvad der foregår. Men husk, at det ikke skaber udvikling alene at sende papir rundt i en organisation.

Godt at undgå i projektarbejde – faldgruber fra andre arbejdspladser

- At gennemføre projekter som ledelsen ikke har påtaget sig et ejerskab til.
- At eksterne personer får rollen som projektleder (det betyder ofte ringe sans for involvering af hele arbejdspladsen og dermed dårlig udbredelse af projektets resultater).
- At lade enkeltpersoners holdninger tage for meget over i et projekt.
- At bede en projektgruppe om at gennemføre et projekt, som ikke har ledelsens fulde opbakning.
- At glemme at involvere dem, der skal bruge projektets resultater. («Her er et skema, som vi synes I skal bruge...«).
- At lade stå til når projektet af en eller anden grund går i stå. (Det er bedre at tage konflikten og få sagt, at det ikke går, som det skal).
- At glemme at tænke i, hvordan projektets resultater udbredes til andre, altså hvordan udviklingsarbejdet bliver til daglig drift.
- At lave skrivebordsprojekter i form af fint opfinderarbejde uden nogen form for forankring i virkeligheden.

Ovenstående råd stammer fra arbejdspladser, som har søgt anerkendelsen Committed to Excellence og i den forbindelse fået eksternt feedback.



Fakta om Committed to Excellence

Committed to Excellence er en anerkendelse i regi af Kvalitetsprisen for den Offentlige sektor.

Committed to Excellence gives til offentlige arbejdspladser, der har demonstreret vilje til at arbejde med kvalitetsforbedringer på arbejdspladsen og som derfor har taget de indledende skridt til at arbejde systematisk med deres indsatser og resultater.

Konkret skal der være gennemført en selvevaluering på de 9 temaer efter KVIK (eller på de 9 kriterier i Excellence Modellen), og ud fra den selvevaluering skal der være formuleret og gennemført 3 strategisk vigtige projekter. Der må gå højst 6-12 måneder fra selvevalueringen er gennemført til anerkendelsen ansøges.

Ansøgningen udarbejdes i en skabelon på 12 sider og sendes til SCKK, som udpeger 1-2 validatorer (afhængig af institutionens størrelse), der kommer ud på arbejdspladsen og vurderer arbejdet med at gennemføre forbedringsprojekterne. På grundlag af ansøgningen og besøget vurderer validatorerne om institutionen kan opnå anerkendelsen og giver derefter institutionen en skriftlig feedback.

Anerkendelsen Committed to Excellence gives i form af et anerkendelsesdiplom og retten til at bruge et Committed to Excellence logo på officielle papirer i 2 år.

Når SCKK spørger de arbejdspladser, som har søgt og fået anerkendelserne om begrundelsen for at søge, svarer de:

- Det skaber mere struktur i arbejdet med kvalitetsudvikling.
- Det giver overblik over igangværende forbedringsprojekter.
- Anerkendelser motiverer og engagerer hele arbejdspladsen.
- Anerkendelser er et signal til omverden om at være en professionel drevet arbejdsplads.

Læs meget mere om Committed to Excellence på www.sckk.dk/kvalitet. Her kan du også læse om de andre anerkendelser for kvalitetsarbejde.



MERE VIDEN OM

Cases om arbejdet med selvevaluering, KVIK og Excellence Modellen

Læs mere om andre offentlige arbejdspladsers kvalitetsarbejde på www.sckk.dk/kvalitet

Committed to Excellence

Download ansøgningskabelon til anerkendelsen Committed to Excellence på www.sckk.dk/kvalitet

Common Assessment Framework

European Institute of Public Administration (EIPA) er centrum for videndeling om anvendelsen af CAF 2006 (den europæiske version af KVIK), som er den seneste version af modellen. På EIPAs hjemmeside www.eipa.nl kan modellen downloades på engelsk, og det er muligt at få adgang til en benchmarkingdatabase og viden om aktuelle begivenheder.

Erfaringer med brug af Excellence Modellen i offentlig sektor

Artikel af Heidi Hansen og Hanne Dorthe Sørensen i Total Quality Management, Børsen Ledelseshåndbøger, juli 2003.

Kvalitet i offentlig sektor – EFQM Excellence Modellen 2003 i praksis

SCKK – Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling, 2003, ISBN 87-988053-3-9. Kan downloades eller bestilles på www.sckk.dk/udgivelser

Kvalitetsledelse i Høje-Taastrup Kommune

Artikel af Anders-Peter Østergård, Kristine Bælum og Jacob Nordby i Offentlig Økonomistyring, Børsen Ledelseshåndbøger, oktober 2006.

KVIK Vejledning – Kvalitetsværktøj til udvikling af Innovation og Kompetence

SCKK – Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling, 2006, ISBN 87-988053-9-8. Kan downloades eller bestilles på www.sckk.dk/udgivelser

Få mere viden om
KVIK, Excellence
og kvalitetspris-
anerkendelser

KVIK selvevaluering – værktøj til ledelse af kvalitet

Artikel af Nadia Kløvedal Reich i Offentlig Ledelse, Børsen Ledelseshåndbøger, december 2004.

Selvevaluering i levende billeder

SCKK har lavet en inspirationsvideo, der handler om selvevaluering og de forskellige overvejelser og problemstillinger, man ofte støder på i en selvevalueringsproces. Filmen kan være en god optakt til dialog om selvevalueringen på arbejdspladsen og kan rekvireres gratis hos SCKK via www.sckk.dk/udgivelser

Standardoplæg om KVIK

SCKK har udviklet en række standardoplæg til brug i en KVIK selvevalueringsproces. På www.sckk.dk/kvalitet er det muligt at downloade oplæggene til fri afbenyttelse.

Udvikling af lederskab og kvalitet med Excellence og KVIK som værktøjer – Refleksioner i anledning af Kvalitetsprisens 10 års jubilæum

Refleksioner og perspektiver på de sidste 10 års læring om kvalitet og hvordan disse erfaringer bringes ind i det offentlige lederskab. Med bidrag af Finansminister Thor Pedersen, direktør Henrik Hjortdal, SCKK, direktør Adam Wolf, Domstolsstyrelsen, souschef Hanne Dorthe Sørensen, SCKK, direktør Preben Buchholt, Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen Aalborg Kommune, generalsekretær Peter Waldorff, Public Services International, direktør Ole Kjær, SKAT, HR chef Arne Bundgaard, Birch & Krogboe A/S, rådgiver Allan Ahrensberg og chefkonsulent Heidi Hansen, SCKK. SCKK – Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling, 2007, ISBN 978-87-991479-9-1.

