

Evalueringsrapport til Statens Center for Kvalitets- og Kompetenceudvikling

Projekt titel: *"Slip værdierne løs"*

Projekt nummer: 20-21 og 21-021

Projekt periode: 2000 og 2001

Kort resume:

Det overordnede mål med projektet var at sikre DBB's ansatte ny viden og nye kvalifikationer, der skal sætte organisationen i stand til at opfylde kravene i den ny resultatkontrakt. DBB valgte at satse på de allerede ansatte, og give alle en mulighed for at følge med ind i den nye digitale virkelighed. Det forudsatte udvikling af faglige kompetencer, for at håndtere teknologiskiftet fra analog til digital teknik samt udvikling af nye personlige kompetencer for at magte det kulturelle skift fra industrikultur til videnkultur. Begge dele anses som en forudsætning for at kunne fungere i en helhedsorienteret, tværgående projektkultur. Projektet løb at stabelen i 2000 og har incl. forberedelse strakt sig over 2 år. Det har haft et omfang på i alt 775 kursusdage og er blevet gennemført uden vikardækning.

SU har været dybt involveret og engageret i forløbet og tre arbejdsgrupper nedsat af SU udarbejdede oplæg til indhold, tidsplan, budget og evaluering for såvel de faglige kompetenceudviklingsforløb som for den personlige kompetenceudvikling. Forud for deltagelse i kompetenceudviklingen havde alle medarbejdere en udviklingssamtale med deres leder, hvor en personlig udviklings- og handlingsplan blev udarbejdet. Den faglige kompetenceudvikling blev gennemført i form af seks uddannelsesforløb for relevante medarbejdere. Denne del af projektet blev ikke støttet af SCKK og evalueringen indgår derfor ikke i evalueringsrapporten.

Hovedtemaerne for det personlige kompetenceudviklingsforløb var: Teamorganisering, kommunikation og samarbejde, DBB's værdigrundlag samt konfliktløsning og stress-styring. Det blev gennemført som 3 moduler af i alt 5 dages varighed for alle ansatte. Der blev sammensat seks kursushold ud fra ønsket om størst mulig forskellighed og spredning i organisationen, hvilket efterfølgende har vist sig at være en udfordring ved gennemførelsen af kurserne men også en meget stor succes. Det skal tilføjes at både lederne og medarbejdere har deltaget i forløbet på lige fod.

Kursusmodulerne blev gennemført som eksternatkurser med eksterne organisationspsykologer som undervisere, og en involverende og oplevelsesorienteret undervisningsform er blevet vægtet højt. De ansatte har efterfølgende beskrevet det som uhyre lærerigt, krævende og vældig sjovt.

I forbindelse med formuleringen af DBB's nye værdigrundlag beskrev alle ansatte en "livgivende historie" fra arbejdspladsen. Uddrag fra de "livgivende historier" indgår i DBB's nye værdipamflet, hvilket er med til at gøre værdigrundlaget vedkommende og levende for den enkelte. Herudover har halvdelen af DBB's ansatte deltaget i et todages modul om projektarbejde og projektledelse, og et fokusområde for det kommende år bliver projektarbejde i praksis samt reflekterende teams.

I projektet indgik også et ledelsesudviklingsforløb af 4 gange 2 dages varighed, som har været af uvurderlig betydning for projektets gennemførelse. Det har medført at ledelsen løbende er blevet klædt på til at magte den store omstillingsproces, og har tilegnet sig de nødvendige værktøjer i forhold til medarbejdernes behov og projektets forløb.

Indledningsvis gav enkelte medarbejdere udtryk for bekymring for projektet (nogle havde aldrig deltaget i den slags før), men evalueringen efter hvert kursusmodul har vist en udbredt tilfredshed med både undervisere, indhold, relevans og udbytte. Generelt kan man sige at projektet har været meget vellykket, og DBB har fået en mere reflekterende og ansvarlig medarbejderstab. For yderligere resultater henvises til evalueringsrapporten.

Kontaktperson: Susanne Hansen, tlf. 39 27 44 44, shn@dbb.dk

1. Projektbeskrivelse

Indledning

Fra en produktionspræget og regelstyret organisationsform til en kultur præget af viden, høj teknologiudnyttelse og et frugtbart samarbejde på tværs af gamle skel. Det var hovedlinierne i den proces Danmarks Blindbibliotek DBB igangsatte. Vi har kaldt processen "*Slip værdierne løs*", og det ønsker vi at gøre med stigende intensitet de kommende år.

DBB er en statsinstitution med omkring 90 ansatte fordelt på en række forskellige faggrupper og overenskomstområder. Vi har ansatte, der er overenskomstdækket af HK Industri, HK Stat, Magisterforeningen, DJØF, Bibliotekarforbundet, Dansk Metal og Speakerforeningen under Dansk Skuespillerforbund. Vi arbejder for at ligestille blinde, svagsynede og ordblinde med det øvrige samfund, når det gælder adgangen til informationer.

For at opfylde målsætningen producerer DBB informationer på forskellige medier. Det skal vi fortsætte med, men det skal foregå med en ny teknologi, med en anden arbejdsorganisering og med digitaliserede output til brugerne.

Ved siden af teknologiskiftet står vi overfor helt nye udfordringer på det biblioteksfaglige område. En revideret bibliotekslov tillægger Danmarks Blindbibliotek rollen som den rådgiver og inspirator der kan medvirke til at øge folke- og forskningsbibliotekers fokus på handicappede brugergrupper og dermed bidrage til informationsmæssig ligestilling. Dertil har Kulturministeriet og DBB indgået en resultatkontrakt for perioden 2000-2003. Kontrakten er perspektivrig og lovende for brugerne. Indfrielse af dens krav forudsætter tilførsel af mer ny viden.

DBB har valgt at basere sin udvikling på de ansatte, som allerede er på virksomheden. Der er mange ansatte med lang anciennitet. Ansatte der kender virksomhedens mål og brugergrupper, og som loyalt arbejder på at opfylde målene. Hovedparten af DBBs ansatte er kommet til på tidspunkter, hvor forventninger og krav adskilte sig grundlæggende fra de krav, der stilles i dag. Derfor er der brug for tilegnelse af megen ny viden og nye kvalifikationer.

Det var DBB's mål at give alle ansatte muligheden for at tilegne sig nødvendig ny viden og dermed sikre sig en meningsfuld rolle på arbejdspladsen fremover. Med dette mål for øje udviklede og planlagde DBB's ledelse og samarbejdsudvalg et omfattende kompetenceprojekt, som rummede tilbud til alle ansatte.

PROJEKTBEKRIVELSE

DBB er en landsdækkende virksomhed under Kulturministeriet, den eneste af sin slags i Danmark. DBB udvikler, formidler og producerer informationer på medier, der kan læses af handicappede. I kraft af udviklingen står DBB overfor et gennemgribende teknologiskifte, der stiller nye krav til alle ansatte. DBB skal ændre sig fra at være præget af en industrikultur til at arbejde projektorienteret og vidensbaseret. Rammerne for DBBs virksomhed de næste fire år, fremgår af en resultatkontrakt indgået mellem DBB og Kulturministeriet. Det var en stor udfordring for hele organisationen at forberede sig på det teknologiskifte og den ændring i arbejdsformer, der er undervejs.

PROJEKTETS MÅL

Det overordnede mål var at sikre DBBs medarbejdere og ledelse ny viden og nye kvalifikationer, der sætter organisationen i stand til at opfylde kravene i den ny resultatkontrakt. Målene kan opdeles i fire underområder, med hver deres delmål. DBB iværksatte uddannelsesaktiviteter indenfor hver af disse fire underområder:

Produktionsudvikling Se mere om dette i "*Slip værdierne løs*" s. 5.

Formidlingsudvikling. Se mere om dette i *"Slip værdierne løs"* s. 6.

Personlige kompetencer. Se mere om dette i *"Slip værdierne løs"* s. 8-9

Ledelsesudvikling:

Med ændringer i organisationen og på vidensniveauet ændres også kravene til ledelse og lederne roller. Lederne skal have kvalifikationer, der modsvarer de nye krav og værktøjer til at håndtere og implementere kompetence- og organisationsudvikling på DBB. Derudover skal ledergruppens samarbejde styrkes så komplekse tværorganisatoriske opgaver kan løftes med succes.

SUCCESKRITERIER

Deltagelse

Antallet af deltagere i hver enkelte uddannelsesforløb samt deltagernes positive evaluering af forløbet var et væsentligt succeskriterium. Målet var at 90% af de ansatte deltog i uddannelsesforløbet om personlige kompetencer. Målet var at 100% af chefgruppen deltager i chefudviklingskurset. Målet var at 90% af de ansatte i formidlingen deltog i udvalgte moduler af formidlingsforløbet. Målet var at 90 % af de ansatte i produktionen deltog i et kursusforløb i produktionen.

Udbytte

En arbejdsgruppe nedsat med reference til samarbejdsudvalget udarbejdede grundlag for årets medarbejderudviklingssamtaler. Disse samtaler blev udmøntet i en afklaring af den enkeltes uddannelsesbehov og en uddannelsesplan i relation til projektet *"Slip værdierne løs"*. I den konkrete medarbejderudviklingssamtale identificerede medarbejder og leder særlige fokuspunkter, som den enkelte skulle arbejde med. Efter forløbet udarbejdes en individuel evaluering i forbindelse med en medarbejderudviklingssamtale. En samlet evaluering var planlagt, som led i en trivselsundersøgelse. Trivselsundersøgelsen er efterfølgende aflyst.

Opgaver

Opfyldelse af resultatkontraktens krav var i sig selv et succeskriterium for *"Slip værdierne løs"*

PROJEKTETS SAMMENHÆNG MED OVERORDNEDE MÅL OG STRATEGIER

Projektet udsprang af DBBs overordnede strategi, som den kommer til udtryk i resultatkontrakt 2000-2003. Gennemførelse af projektet vurderes til at være forudsætningen for at DBB kan opfylde hovedparten af sine resultatkontraktkrav. DBB fungerer med et stigende eksternt forventningspres og projektet anses for en forudsætning for at kunne levere de nødvendige præstationer i dette miljø og dermed DBBs fortsatte eksistens som en national institution på et specialområde. Se mere om eksternt forventningspres i introduktionspapiret *"Slip værdierne løs"* s. 2-4.

DBBs ansatte har traditionelt haft et meget højt gennemsnitligt sygefravær, i 1999 drejer det sig om 14,4 dage pr. ansat. Et af DBBs resultatkontraktmål er at nedbringe fraværet til statens gennemsnit, dvs. 7 fraværsdage pr. ansat. I 1998 gennemførtes en trivselsundersøgelse m.h.p. at indkredse mulige årsager til det høje sygefravær. Der var mange negative tilbagemeldinger herunder omkring temaet "mulighed for at deltage i uddannelse" og "indflydelse på eget arbejde". *"Slip værdierne løs"* forventedes at have en positiv indvirkning på nogle af de faktorer, der udløser det høje sygefravær.

ORGANISERING AF PROJEKTET

Samarbejdsudvalget (SU) har spillet en central rolle i arbejdet med kompetenceudvikling og har været styregruppe for projektet. SU nedsatte i november 1999, 3 arbejdsgrupper som formulerede 3 forskellige projekter, henholdsvis personlige kompetencer, formidlingskompetencer og produktionskompetencer. SU behandlede gruppernes oplæg som indeholdt: fagligt

indhold, tidsplan, budget og evaluering. Oplæggene gik videre til grupperne til endelig udformning og derefter til endelig godkendelse i SU. Organisationspsykolog Mette Amtoft som er kursusudvikler på personlige kompetencer har på et møde i SU fremlagt projektet og besvaret spørgsmål fra SU. Projektet blev herefter tilrettet i overensstemmelse med SU's anbefalinger. Denne arbejdsform har fortsat igennem hele projektforløbet incl. evalueringer undervejs, tilretning, forankring, slutrapportering og beslutning om videre tiltag. De 3 kompetencegrupper mødtes første gang på et endagsseminar i november måned arrangeret af DBB, hvor grupperne med hjælp fra 2 organisationspsykologer fik inspiration til arbejdet samt afklaret opgavens omfang. I begyndelsen af februar deltog grupperne i et virksomhedstilpasset kursus i projektstyring.

INFORMATION OG KOMMUNIKATION UNDERVEJS I PROJEKTET

Der er løbende blevet informeret om de forskellige projekter i en fast rubrik i DBBs personaleblad, der udkommer én gang hver 14. dag. Indlæg er blevet skrevet af både medarbejdere og chefer, omhandlende oplevelser af, erfaringer med og anvendelighed af de forskellige uddannelses forløb. Desuden informeres på SU-møder og virksomhedskonferencer.

PROJEKTETS FASER OG AKTIVITETER

Produktionsprojekt

Der blev planlagt to kursusforløb for de teknikere og tilrettelæggere der skal arbejde med digitale lydoptagelser. En forudsætning for at DBB kan producere lydbøger digitalt er at medarbejderne uddannes i den nye teknik. I år 2000 skal DBB jf. Resultatkontrakten producere 225 digitale lydtitler.

Projektbeskrivelse: Formidlingskompetence

Arbejdskraftens bevægelse på Formidlingsområdet vil, over en kort årrække, foregå på to niveauer; dels vil mange medarbejdere få nye konkrete arbejdsopgaver, som i dag udføres af andre faggrupper og dels vil nye ekspertiser udvikles på tværs af de eksisterende faggrupper og i nogen udstrækning udviske de kendte forskelle. Til det formål blev følgende kompetenceforløb sammensat:

1. Kommunikatør

DBB betjener, ganske unikt for biblioteksvirksomhed, sine lånere indirekte. Den eksisterende erfaring og ekspertise på indirekte betjening må til stadighed udbygges, raffineres og forbedres. Det er forudsætningen for en ressourcebevidst, præcis og målrettet betjening til tiden.

2. Webredaktør

Internetteknologien vil i stigende grad blive anvendt som kommunikationsværktøj mellem den individuelle låner og DBB. For hensigtsmæssig udnyttelse er det betids at betragte Internettet som et eget medie, med egne muligheder - en erkendelse branchen er ved at finde og endnu kun få mestrer.

3. Formidlingsassistent 1

Ekspeditionens personale har brug for en grundlæggende IT-kompetence for at kunne deltage i projektarbejde på tværs af institutionen og på sigt overtage opgaver fra Biblioteket.

4. Netnavigator

En stadig større del af samfundets informationsudveksling foregår på nettet. DBBs brugere kan ikke deltage på lige fod med ikke handicappede her, fordi mange brugergrænseflader er utilgængelige. Denne situation stiller særlige krav til DBB som navigator for brugere og som rådgiver for bibliotekerne.

5. "Den markedsorienterede formidler"

Formidlingen skal styrke sin identitet og faglighed internt på DBB og markere en ny rolle som bestiller/indkøber af ydelser, eksternt og internt. Stigende konkurrence udefra i forhold til det digitale bibliotek stiller krav til handlekraft, tempo og en kommerciel tankegang, med sans for marked og forretning.

6. Formidlingsassistent 2

Nye opgaver fører til behov for frigivelse af ressourcer til at løfte disse, samt et behov for en værdibaseret kvalificering af arbejdsopgaver der udføres i organisationen. Eksisterende opgaver flyttes over til andre medarbejdere, hvilket medfører behov for kvalificering. Eksempelvis vil opgaver der i dag endnu ikke løses trods konstateret behov og beskrevne strategimål, kunne løses af bibliotekarer, og opgaver der i dag løses i biblioteket, kan fremover løses i ekspeditionen.

UDVIKLING AF PERSONLIGE KOMPETENCER

Formålet med at udvikle personlige psykologiske kompetencer var at give de ansatte den opkvalificering der skulle til på det personlige og relationære plan, for at kunne matche de krav der vil blive stillet til dem i denne forandrings- og udviklingsproces. De første 3 moduler omfattede de ca. 75 fastansatte på DBB. Det 4. modul omfattede ca. 40 ansatte.

Modul 1: Teamorganisering, kommunikation og samarbejde (2 dage)

DBB's kommunikations og samarbejdskultur: Hvilken kultur har vi på DBB når det handler om kommunikation og samarbejde? Ønsker for fremtiden, spilleregler.

Feedback: Et godt samarbejde bygger på gensidig respekt for hinandens ressourcer. Oplæg om og træning i feedback og feedbackmodeller . Individuel handleplan på ressourcer der ønskes udviklet yderligere.

Dialogen som værktøj: Et godt samarbejde bygger på en ligeværdig dialog samarbejdspartnerne imellem. Afdækning af den enkeltes nuværende kommunikationsmønster. Oplæg om og træning i aktiv lytning og spørgeteknik

Coaching som udviklingsværktøj: Oplæg om og træning i at coache.

Teamarbejde: I den nye struktur i DBB vil det blive nødvendigt at etablere teams til at løse forskellige opgaver. Hvad skal der til før et team får succes? Hvilke krav stiller det til den enkelte og til virksomheden at lave teamorganisering?

Modul 2: DBB's værdigrundlag (1 dag)

DBB har en mission, en vision og en række strategier som er den platform DBB's værdigrundlag er bygget op omkring. Formålet med denne kursusdag er at give alle ansatte mulighed for at være med til at definere den adfærd der forventes i forlængelse af værdierne.

Modul 3: Konstruktiv konfliktløsning og positiv stress-styring (2 dage)

Hvad er en konflikt? Hvordan takler du selv en konflikt? Hvad skal du holde op med at gøre for at gøre noget nyt?

Mediation som konfliktløsningsmodel. Oplæg om og træning i mediation og en mediations forskellige faser

Stress-styring. Hvordan vi skaber positiv stress og undgår negativ stress. Hvad er stress og hvordan påvirker det os? Hvad kan du selv gøre for at blive bedre til at håndtere negativ stress? Afstresningsteknikker.

Modul 4: Projektarbejde/ledelse (2 dage)

Fokus på projektlederens relationære kompetence. At skabe en kreativ platform for projektet. Hvordan tilrettelægges, gennemføres og afsluttes et projekt.

LEDELSESUDVIKLING

Formålet med at iværksætte lederudviklingsforløbet var at give lederne værktøjer som hjælper til at håndtere og implementere organisations- og kompetenceudviklingsforløbet, at udvikle ledergruppen som et team, der blev i stand til at løfte komplekse tværorganisatoriske opgaver og sikre synergien i organisationen. Lederudviklingsforløbet omfattede 6 ledere og var på 4 moduler af 2 dage.

Modul 1: Ledelsens samtaler i ledelse af forandring og kompetenceudvikling (fra korrigerende feedback til coaching og sparring) (2 dage)

Temaer: Kriser, udviklingsbegrebet, ledelse af forandringer og modstandsbegrebet, "Den nye medarbejdertype" de globale personligheder, feedback, ansvar, pligter og rettigheder.

Værktøjer: Den rammesættende samtale, krisesamtalen, medieringssamtalen m.fl.

Modul 2: "Årshjulet" Strategiske dialoger og årets gang. Medarbejder og kompetenceudvikling som det strategiske omdrejningspunkt (2 dage)

Temaer: Dialogen som værktøj og mulighed for mentale kvantespring, psykologiske aspekter af strategiske forandringsprocesser, lederens personlige forandringsressourcer, konkurrence, sameksistens og synergi, ritualer og forankrende rutiner, feedback og evaluering.

Værktøjer: Sagaen og historiefortællingen, årshjulet og MUS-samtalen, benchmarking m.fl.

Modul 3: Den lærende organisation og teamudvikling (2 dage)

Temaer: Fokus på læring og læringskultur, Gruppeprocesser, Psykologisk delegering, Projektiv identifikation og spejling, Fusions- og separationsangst, misundelse.

Værktøjer: De lærende organisationer, coaching, teamudvikling og spilleregler, Personaleledelse og planlægning, Delegering og oplæring.

Modul 4: Lederen som organisationsudvikler (2 dage)

Temaer: Kompetenceudviklende netværk. Metoder til systematisk erfaringsudveksling. Ledelsesgrundlaget i DBB. Ledelse på de fælles DBB-værdier.

Værktøjer: Forskellige organisationsudviklingsmetoder: "Nysyn" og "Open Space" som er en videreudvikling af begrebet "Appreciativ Inquiry".

EVALUERING OG FORANKRING AF PROJEKTERNE

For at sikre at projektet blev forankret i organisationen, og den enkelte fik et udbytte af kompetenceudviklingsforløbet indlagdes et planlagt struktureret evalueringsforløb.

Som nævnt under "udbytte", afholdes der medarbejderudviklingssamtaler før og efter kompetenceudviklingsprojektet, og hvert enkelt kursusmodul blev evalueret efter endt forløb. Hvad angår projektledelse, så tog projektarbejdet udgangspunkt i konkrete projekter på DBB, som grupperne var i gang med.

2. Evalueringsmetoder

1. Projektet skal gennemføres uden vikardækning.
2. Udvikling af nye kompetencer: Førmåling og eftermåling af personlige og faglige kompetencer ved MUS.
3. Trivselsundersøgelse.
4. Antallet af deltagere i hver enkelt uddannelsesforløb. Her er målet at 90 % af medarbejderne deltager i kurser i personlig udvikling og at 100 % af cheferne deltager i ledelsesudviklingsforløbet. For formidling og produktion er målet at 90 % af medarbejderne deltager i udvalgte moduler af faglige kompetenceudviklingsforløb.

5. Deltagernes positive evaluering af forløbet. Spørgeskema til hvert enkelt kursusforløb. Forud for hvert kursusmodul har underviser i samarbejde med SU gennemdrøftet og planlagt kursusindhold, og projektet er løbende blevet fulgt af SU.
6. Et mål har været at nedbringe sygefraværet på DBB. Projektet menes at have haft en positiv indvirkning på nogle af de faktorer, der udløser et højt sygefravær. Sygefravær og trivsel har været fast punkt på SU's dagsorden i hele projektperioden.
7. Projektet skal gennemføres uden vikardækning.
8. Intern evaluering. Efter at modul 1 og 2 var gennemført evaluerede hvert enkelt hold mundtligt deres udbytte af kurserne. Før DBB holdt et foredrag om projektet på Bibliotekarforbundets Faglige Landsmøde blev bibliotekarerne på DBB bedt om skriftligt at overveje hvad projektet havde givet dem både fagligt og personligt. De blev bedt om både at evaluere indhold og proces. DBB holdt et personalemøde for alle ansatte da resultatet fra arbejdet med "Værdier på DBB" som alle var involveret i på Modul 2. Her drøftedes proces og indhold af den nye "Værdipamflet".
9. Eksterne resultater.

3. Opnåede resultater

1. Projektets gennemførelse og omfang

Projektet har et omfang på 775 kursusdage. Det var et mål i sig selv at projektet skulle gennemføres uden tilførsel af vikarer. Dette mål er nået og derudover kan der tillige konstateres en produktivitetsforøgelse.

ANTAL UNDERVISNINGSDAGE FOR PROJEKTET "SLIP VÆRDIERNE LØS"		
Personlige kompetencer		
Modul 1 Kommunikation, team- og samarbejde	2 dage a 71 deltagere	142 dage
Modul 2 Værdier på DBB	1 dag a 71 deltagere	71 dage
Modul 2 "	1 dag a 15 deltagere	15 dage
Modul 2 "	½ dag a 71 deltagere	36 dage
Modul 3 Konfliktløsning og stress-styring m.m.	2 dage a 72 deltagere	144 dage
Modul 4 Projektledelse og projektarbejde	2 dage a 41 deltagere	82 dage
Ledelsesudvikling Modul 1 – 4	8 dage a 7 deltagere	56 dage
Formidlingskompetencer	I alt	209 dage
Produktionskompetencer (XML-kurser)	I alt	20 dage
I alt undervisningsdage for projektet		775 dage

2. Alle ansatte har i forbindelse med deres medarbejderudviklingssamtale og før projektet gik i gang, vurderet egne personlige kompetencer ud fra et spørgeskema, og sammen med deres chef sat mål for ønsket udvikling. Ansatte i formidling og produktion har ligeledes lavet en vurdering af deres faglige kompetencer og også her opstillet mål for ønsket udvikling. Medarbejderudviklingssamtalerne forventes gennemført med udgangen af februar. Resultatet vil blive fremsendt når det foreligger.
3. Der var planlagt en trivselsundersøgelse i foråret 2002 hvor evaluering af projektet skulle indgå særskilt. Undersøgelsen er imidlertid aflyst på grund af de besparelser som DBB er nødsaget til at foretage med baggrund i manglende bevillinger. DBB vurderer at det lige nu er meningsløst at spørge til tilfredshed med, - og udbytte af kompetenceudviklingsforløbet, når de ansatte er optagede af deres egen og kollegers fremtidige jobsituation.

4. Antal deltagere.

Antal deltagere i projektet "Slip værdierne løs"		
Personlige kompetencer: Mål 90 %. Samlet resultat: 94 %		
Modul 1	71 deltagere a 74 mulige	96 %
Modul 2	71 deltagere a 75 mulige	95 %
Modul 3	72 deltagere a 78 mulige	92 %
Modul 4	38 deltagere a 41 mulige	93 %
Ledelsesudvikling: Mål 100 %. Samlet resultat 96 %		
Modul 1	8 deltagere a 8 mulige	100 %
Modul 2	8 deltagere a 8 mulige	100 %
Modul 3	6 deltagere a 6 mulige	100 %
Modul 4	6 deltagere a 7 mulige	86 %
Formidlingskompetencer	87 deltagere a 87 mulige	100 %
Produktionskompetencer 1 kursus for 4 deltagere aflyst	4 deltagere a 8 mulige	50 %

Målet for deltagelse er nået hvad angår personlige kompetenceudviklingsforløb. For ledelsesudviklingsforløbet betyder 1 leders fravær på 1 modul at målet ikke helt er nået. For formidlingens område er målet nået, mens det i produktionen blev besluttet at udsætte halvdel af kurserne i XML-opmærkning fordi den tekniske udvikling og deraf følgende opgaveomlægning overhalede de planlagte kursusforløb.

5. Tilfredshed med og udbytte af kurser i personlige kompetencer, projektledelsearbejde og ledelsesudvikling.

Besvarelsesprocent af spørgeskemaer: Samlet resultat: 93 %

Modul 1 Kommunikation, team- og samarbejde	67 svar af 71 mulige	94 %
Modul 2 Værdier på DBB	71 svar a 71 mulige	100 %
Modul 3 Konfliktløsning og stress-styring	62 svar a 72 mulige	86 %

Besvarelsesprocenten er over 90 % for alle kurser og afspejler, at der er gjort en stor indsats for at få besvarelsene i hus.

Tilfredshed:

Emne	Modul	Over middel	Gennem-Snit	Under middel	Gennem-Snit
Lærerkræfter	Modul 1	100 %	98 %		2 %
	Modul 2	100 %			
	Modul 3	95 %		5 %	
Fagligt indhold	Modul 1	80 %	90 %	20 %	10 %
	Modul 2	95 %		5 %	
	Modul 3	94 %		6 %	
Relevans for arbejdsområde	Modul 1	82 %	85 %	18 %	15 %
	Modul 2	88 %		12 %	
	Modul 3	84 %		16 %	
Udbytte af kurset	Modul 1	72 %	82 %	28 %	18 %
	Modul 2	90 %		10 %	
	Modul 3	85 %		15 %	

Kursussted og forplejning	Modul 1	63 %	77 %	36 %	23 %
	Modul 2	79 %		21 %	
	Modul 3	88 %		12 %	

Tilfredshed med det enkelte kursus for alle spørgsmål samlet set

Emne	Over middel	Under middel
Modul 1 Kommunikation, team- og samarbejde	79 %	21 %
Modul 2 Værdier på DBB	90 %	10 %
Modul 3 Konfliktløsning og stress-styring	89 %	11 %

Kategorien "Over middel" består af besvarelserne "Overordentlig tilfredsstillende" og "Over middel". For spørgsmålene samlet set har 29 % svaret "Overordentlig tilfredsstillende" og 57 % har svaret "Over middel". Kategorien "Under middel" består af besvarelserne "Under middel" og "Utilfredsstillende". For spørgsmålene samlet set har 13 % svaret "Under middel" og 1 % har svaret "Utilfredsstillende".

Et af målene i projektet er deltagernes tilfredshed med kurserne, og det må siges at være opfyldt til overmål. Ingen af de 3 hovedspørgsmål som vedrører kurserne vurderes under 82 % i tilfredshed. Lærer kræfter vurderes højest med en tilfredshed på 98 % i gennemsnit, fagligt indhold vurderes til 90 % i tilfredshed, relevans for arbejdsområde til 85 % og udbytte af kurset til 82 %.

Den store tilfredshed med disse områder har sandsynligvis sin baggrund dels i den grundige forberedelse af projektet samt omfattende medarbejderinddragelse både forinden kursusstart og løbende i projektførelsen, og dels det faktum at kurserne er skræddersyede til DBB sammen med underviseren og proceskonsulenterne. Underviserne og proceskonsulenterne har fået et indgående kendskab til DBB under denne proces. Alle undervisere er blevet godkendt i SU, og har i SU drøftet ønskerne til det enkelte kursus indhold.

Udover besvarelserne af spørgeskemaerne har deltagerne efter modul 1 og 3, skriftligt kommenteret spørgsmålene; Hvad ville du gerne ændre på kurset? og Hvordan vil du konkret anvende din nye viden i det daglige arbejde? Besvarelserne viser at deltagerne har fået et stort personligt udbytte af kurserne og planlægger at agere anderledes i deres dagligdag både i forhold til ændring af arbejdsmetoder og samarbejdsrelationer.

Tilfredshed med og udbytte af kurserne i ledelsesudvikling.

Besvarelsesprocent af spørgeskemaer: Samlet resultat: 100 %

Modul 1 – 4	6 svar af 6 mulige	100 %
-------------	--------------------	-------

Tilfredshed:

Emne	Overordentlig tilfredsstillende	Over middel
Lærerkræfter	100 %	
Fagligt indhold	100 %	
Relevans for arbejdsområde	100 %	
Udbytte af kurset	100 %	
Kursussted og forplejning		100 %

Kurserne i ledelsesudvikling har været af uvurderlig betydning for projektets gennemførelse. Disse kurser er ligeledes blevet tilrettelagt i samarbejde med underviseren, og det har haft afgørende betydning, at de samme proceskonsulenter/undervisere der har været involveret i planlægning og tilrettelægning af projektet samt afvikling af alle kurserne. Det har medført at ledelsen løbende er blevet klædt på til at magte den store omstillingsproces, og er blevet

undervist i præcis de emner og har tilegnet sig præcis de værktøjer, som var nødvendige i forhold til medarbejdernes behov og projektets forløb.

Tilfredshed med og udbytte af kurserne i projektledelse og projektarbejde.

Besvarelsesprocent af spørgeskemaer: Samlet resultat: 92 %

Modul 1 – 2	36 svar af 39 mulige	92 %
-------------	----------------------	------

Tilfredshed:

Emne	I høj grad	I middel grad	I mindre grad
Er formålet med kurset opfyldt for dig personligt?	62 %	32%	6%
Er målet for kurset nået?	70 %	30 %	0 %
Er du blevet klogere på projektledelse og projektarbejde?	64 %	24 %	12%
Har du lyst til at deltage i projektarbejde på DBB?	89 %	8 %	3 %

Det er et højt prioriteret mål at skabe en projektkultur på DBB. Den tidligere afdelingsopdelte struktur hvor hver enkelt opgave kunne gennemføres af den enkelte i sin egen afdeling er ved at dø ud. Den teknologiske udvikling betyder mere komplekse opgaver, og mange opgaver vil i fremtiden kræve manges forskellige kompetencer for at blive gennemført tilfredsstillende. Det fordrer at DBB's ansatte indgår i projekter på tværs af faggrænser, hvor de skal bidrage med hver deres særlige kompetencer.

Efter kursusevalueringen at dømme har kurset bidraget til at forudsætningen for at målet kan nås nu er til stede. 70 % mener at kursets mål (at lære metoder til projektarbejde) er nået. 89 % har lyst til at arbejde i projekter og 64 % er blevet klogere på projektarbejde. 62 % mener at formålet med kurset for dem personligt er nået, og der er ingen tvivl om, at der skal arbejdes en del med at omsætte kursets teoretiske metoder til arbejde i virkelige projekter på DBB. Derfor er et fokusområde for kompetenceudvikling 2002: "Projektarbejde i praksis".

6. Sygefravær

Sygefraværets udvikling i årene 1999-2001	
1999	14,4 %
2000	12,6 %
2001	9,8 %

DBB har haft det ambitiøse mål at sygefraværet skal nedbringes i projektperioden. Når målet er ambitiøst er det fordi mange undersøgelser viser, at store organisatoriske omstillingsprojekter skaber angst og usikkerhed om fremtiden og dermed ofte medfører et højere sygefravær. Dette er ikke tilfældet på DBB, hvor sygefraværet er faldet med 4,6 % i projektperioden. Medvirkende til det glædelige fald i fraværet er sandsynligvis den grundige information både før og under projektet og reel medarbejderinvolvering i indhold og afviklingsform. Andre mulige påvirkningsfaktorer er beskrevet nedenfor under punkt 4: Opnåede erfaringer.

DBB er af CASA (Center for Alternativ Samfundsanalyse) blevet opfordret til at medvirke i et EU-netværksprojekt, som et af to danske eksempler på "best practice" når det gælder små og mellemstore offentlige virksomheders evne til at fremme sundhed og trivsel på arbejdspladsen, og til at underbygge ovenstående citeres fra deres rapport om DBB: *Sygefraværet som har været i fokus i flere af projekterne, er faldet i projektperioden. I betragtning af de omfattende organisationsændringer og den stærke sociale profil er et fald i sig selv bemærkelsesværdigt.*

7. Intern evaluering

Hvert modul i personlige kompetencer bestod af 6 hold sammensat af 12 - 13 medarbejdere og 1 leder. Hvert hold var sammensat af medarbejdere fra alle funktioner på DBB. Formålet var integration. At deltagerne fik større kendskab til hinanden både personligt og fagligt og på tværs af faggrænser.

Efter at kurset i kommunikation, samarbejde og teamarbejde var afholdt blev disse evalueret. Hvert hold spiste en middag sammen og evaluerede deres personlige udbytte af kurserne. Der foreligger ikke et struktureret skriftligt resultat fra denne evaluering, men et af holdene har i stikordsform givet udtryk for følgende:

Er blevet bedre til at gå rundt og tale med hinanden i huset. Dejligt at folk kender en så personligt og hilser. Tør tage ordet. Tør fortælle om sig selv åbent. Det har været godt for hele huset. Modigt at kolleger har optrådt på video. Får mere energi af at være på kurserne. Forstår hvordan man kan arbejde bedre sammen. Der er mere omsorg medarbejderne imellem.

En række bibliotekarer har på forespørgsel beskrevet deres udbytte af hele projektet. Disse tilbagemeldinger er meget positive. Her citeres et bidrag, som på udmærket vis, giver et indblik i gruppens vurdering og udbytte af forløbet:

"For mig har det været hele processen, der har været det vigtige. De personlige og faglige kompetencer kombineret med ændring i arbejdsopgaver. I løbet af processen har jeg deltaget i stadig flere større eller mindre projekter i formidlingen, og som leder af nogle af disse. Det har givet mig nogle personlige udfordringer, og jeg har kunnet mærke umiddelbare resultater af processen, hvilket har gjort det sjovt og spændende.

Det er de personlige kompetencer, der har betydet mest for mig. Der er blevet rørt godt i DBB-gryden, og man er begyndt at tænke og agere anderledes. Men også de faglige kompetencer har været gode, specielt fordi hele biblioteket og informationsafdelingen har været af sted sammen, og der er blevet rokket ved de indarbejdede vaner og tankegange, og vi har et fælles afsæt til det videre arbejde

At det er de personlige kompetencer, der har betydet mest skyldes nok, at det er her, der er tale om noget nyt. Faglige kurser m.m. har vi deltaget i tidligere.

Alt i alt synes jeg det har været rigtig vellykket, både tilrettelæggelsen og afviklingen m.m. - ikke mindst synes jeg det er flot, at det er lykkedes så godt med de personlige kompetencer, hvor de mange faggrupper har været blandet".

Udover ovennævnte citat kan der nævnes mange kvalitative resultater fra de personlige kompetenceudviklingsforløb. Det er svært at måle disse, da de kun dokumenteres ved de enkelte ansattes egne mundtlige og skriftlige tilbagemeldinger på, hvad de selv synes de har lært af kurserne, samt at ledelsen oplever at medarbejderne agerer anderledes og tager initiativer som de ikke tog tidligere.

Flere har overvundet en tærskel og tør i højere grad tage ordet i større forsamlinger eller tale for større forsamlinger. Konkret betyder det at flere medarbejdere i dag er i stand til at løse opgaver af formidlingsmæssig karakter, for eksempel tage ud og fortælle om hvad DBB er og hvad DBB kan tilbyde sine lånere. På personalemøder er der en mærkbar større deltagelse i debatten end det var tilfældet før gennemførelsen af kursusrækken.

Den indbyrdes samtale er blevet styrket på tværs af afdelinger, simpelthen fordi man har lært hinanden at kende. Dette mærkes på en mere gnidningsfri og mere fleksibel problemløsning i det daglige arbejde. Det er blevet mere almindeligt at medarbejderne selv kommer med konstruktive løsningsforslag til og tager ansvar for at løse problemer der dukker op, hvor der tidligere i visse afdelinger var en tilbøjelighed til at overlade initiativ og ansvar til ledelsen alene.

Generelt set kan man sige at DBB har fået en mere reflekteret og ansvarlig medarbejderstab. Som et ikke ubetydeligt biprodukt af ændrede arbejdsformer kan man spore en større arbejdsglæde på DBB. Humøret er simpelthen blevet bedre, og som nævnt ovenfor er der sket et fald i sygefraværet, hvilket nok også hænger sammen med at, det dels er blevet mere muntert at gå på arbejde og dels at den enkelte medarbejder tør og kan tage mere ansvar og derfor også føler sig ansvarlig for at dukke op og gøre en indsats.

Der vedlægges eksempler fra personalebladet på interne arrangementer om projektet og medarbejderes udtalelser om dele af det.

8. Eksterne resultater

Det er glædeligt at konstatere at dette og andre projekter i DBB's omstillingsproces giver genklang i omverdenen. DBB blev i 2001, på baggrund af sit arbejde med organisationsomstilling opfordret til at rådgive en arbejdsgruppe nedsat af Finansministeriet, i deres arbejde med at udarbejde en håndbog i psykisk arbejdsmiljø.

DBB blev ligeledes af konsulentfirmaet CASA, udpeget som "model of good practice", og opfordret til som en af to offentlige virksomheder, at bidrage i en rapport til et EU-netværksprojekt: "The European Network for Workplace Health Promotion". Netværket indsamler eksempler på virksomheder i alle medlemslande, som har lavet bemærkelsesværdige projekter til fremme af medarbejdernes sundhed og trivsel, og dermed kan være inspirationskilde for andre virksomheder i Europa.

Sidst men absolut ikke mindst har DBB i slutningen af 2001 modtaget en pris for projektet "Slip værdierne løs". HK/Kommunals biblioteksudvalg har tildelt DBB årets "Jyttepris" for projektet "Slip værdierne løs". Prisen uddeles en gang årligt og er en mundblæst glasvase samt en check på 10.000 kr. Begrundelsen for tildelingen er dels den store indsats overfor landets blinde som projektet er udtryk for, og dels en meget hensynsfuld håndtering af omstillingen og en udviklende personalepolitik i forhold til DBB's medarbejdere. Omtale fra Bibliotekspressen og Kommunalbladet er vedlagt.

4. Opnåede erfaringer

Kendskab til formålet.

DBB's omstillingsproces tog sin begyndelse i 1998, hvor alle medarbejdere var involveret i processen med at definere DBB's fremtidige mål. Det betyder at medarbejderne har kendskab til den teknologiske udviklings nye muligheder for DBB's brugere og de ved at det stiller krav til nye kompetencer og krav til nye måder at arbejde på og arbejde sammen på. Det var et godt fundament for udvikling.

Reel medarbejderindflydelse og grundig information.

Reel medarbejderindflydelse og grundig information har vist sig at være en meget god investering, og anses for en væsentlig årsag til projektets succes. I projektet har information og processen med medarbejderinddragelse været prioriteret højt. Der har været stor opmærksomhed på at omfattende forandringer kan medføre usikkerhed og utryghed hos medarbejderne. De igangsatte aktiviteter er blevet drøftet på virksomhedskonferencer, fælles personalemøder og afdelingsmøder. Der har været nedsat arbejdsgrupper og der er blevet skrevet om de forskellige tiltag og resultater i personalebladet. Samarbejdsudvalget er igennem forløbet i stadig højere grad blevet en strategisk samarbejdspartner og har været styregruppe på projektet.

Ledelsesopbakning.

Ledelsen har været 100 % involveret i alle projektets faser. Cheferne har deltaget på lige fod med medarbejderne på kurserne, og har efterfølgende evalueret kurset med "deres hold".

Direktøren har indledt 1 modul's første formiddag på alle 6 hold. Det er med til at understrege projektets vigtighed for organisationen. Dertil kommer at ledelsen i ledelsesudviklingsforløbet er blevet klædt på til at håndtere de ledelsesmæssige udfordringer som er opstået undervejs.

Sammensætning af holdene.

Det har vist sig at være en meget større succes end forventet at blande holdene. DBB's ansatte har deres daglige gang i en gammel industriejendom på ca. 4000 m² fordelt på 4 etager. Det var usikkert, hvordan det ville gå, når medarbejderne blev blandet på tværs af afdelinger og faggrænser, men det viste sig at være en stor succes. Det var dog også en stor udfordring for underviseren at vægte undervisningen så alle fik et rimeligt udbytte af forløbene. Det som er elementært for nogle, var en stor udfordring for andre. Men det har givet større kontaktoflader, alle har lært flere at kende, det har givet større tryghed, - tolerance, - forståelse og respekt, men hvert enkelt hold fik også mulighed for at være så længe sammen at der opstod et "gruppesammenhold". De forstår bedre andre medarbejdergruppers berettigelse, f. eks. it-udviklere vs. ekspeditionsmedarbejdere. Kendskabet til kollegaer blev udvidet ud over det faglige, - der er en person bag "opgaven". Opgaven er ikke længere den eneste identitet, den enkelte har på arbejdspladsen.

Grundig forberedelse, planlægning og afvikling.

Det er en god investering at bruge meget tid på praktisk forberedelse og prioritere en fejlfri afvikling af kurserne højt. Det planlagte er blevet gennemført til tiden og der er blevet fuldt op og evalueret på hvert eneste forløb, Det betyder at fokus holdes på projektet i hele projektperioden, og det er medvirkende til at holde gryden i kog.

Der er ikke noget, som vi ville gøre anderledes hvis vi skulle starte forfra. Og det skyldes ikke mindst, de ovenfor beskrevne succesparametre, og at der har været dygtige organisationskonsulenter tilknyttet projektet, som har kunnet vejlede DBB i hele den omstillingsproces som projektet er en del af.

Det har overrasket, at projektet er blevet så godt modtaget på trods af de store udfordringer som det har stillet til mange, - og som de også gav udtryk for -, og det har vist sig at medarbejderne i stor stil har fået sat nogle skjulte ressourcer i spil.

I 2002 vil projektet blive forankret på forskellig måde. Efter gennemførelse af MUS vil der på baggrund af resultatet fra den første handlingsplan blive opstillet nye mål for hver enkelt medarbejder. Fokusområder for kompetenceudvikling 2002 vil blive "Projektarbejde i praksis" hvor de teoretiske projektværktøjer skal omsættes til praktisk arbejde. Der skal arbejdes med reflekterende teams og struktureret videndeling i projekterne, og reflekterende teams som gruppesamtaler i og på tværs af faggrænser og funktioner. DBB's nye værdigrundlag skal sættes i spil, men hvordan det skal foregå er endnu ikke konkretiseret. DBB har også iværksat et projekt for en gruppe kvinder, som er i fare for at blive udstødt fra arbejdsmarkedet bla. pga. nedslidning. Det er målet at hæve disse kvinders arbejdsevne og livskvalitet og dermed forøge deres chancer for at forblive på arbejdsmarkedet.

5. Formidlingsaktiviteter

DBB har haft mange besøg i 2000 og 2001. Mange fra både ind- og udland er vældig interesserede i at høre om DBB's teknologiske omstilling, og ivrige efter at se hvor langt vi er kommet i udviklingen. Alle disse besøgende får fortalt om "Slip værdierne løs" og får en forevisning af organisationen og vore digitale produkter og landvindinger. Alene i 2001 har vi haft 35 besøg af denne slags. De besøgende får også udleveret DBB's værdipamflet som blev udarbejdet efter at DBB's nye værdigrundlag var blevet formuleret, som en del af kompetenceudviklingsprojektet. DBB har også for nylig fået fremstillet en "kompetencepakke" til gæster som indeholder: Papiret "Slip værdierne løs" som beskriver betydningen af den teknologiske udvikling for brugere og samarbejdspartnere, og ligeledes beskriver de nye krav udviklingen

stiller til organisationens ansatte, kompetenceudviklingsprojektet for DBB's ansatte, materiale til afdækning af personlige og faglige kompetencer samt handlingsplan til brug ved MUS og værdipamfletten. Denne evaluering vil ligeledes blive en del af "kompetencepakken".

DBB har fået 75.000 kr i støtte fra Bibliotekarforbundet til udvikling af Faglige kompetencer i formidlingen. På Bibliotekarforbundets faglige landsmøde i Ebeltoft i efteråret 2001 fortalte DBB's HR-chef og Bibliotekarernes tillidsrepræsentant om kompetenceudviklingsprojektet og organisationsomstillingen på DBB. Omtale fra Bibliotekspressen er vedlagt.

DBB's direktør har fortalt om projektet ved et foredrag på et lederkursus på biblioteksskolen, samt på adskillige konferencer.

Bibliotekarernes tillidsrepræsentant har ligeledes fortalt om projektet ved et fagligt arrangement for alle statsansatte bibliotekarer.