



## Projektarbejde og læringsmiljø

Andersen, Vibeke; Andersen, Anders Siig; Gleerup, Janne

*Publication date:*  
2005

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

*Citation (APA):*  
Andersen, V., Andersen, A. S., & Gleerup, J. (2005). *Projektarbejde og læringsmiljø*. Institut for Produktion og Ledelse, DTU og Institut for Uddannelsesforskning, RUC.

---

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



*Anders Siig Andersen, Janne Gleerup & Vibeke Andersen*

---

## Projektarbejde og læringsmiljøer i Skatteministeriets Departement

---



Projekt "Læringsmiljøer på arbejdspladsen"



## **Projekt "Læringsmiljøer på arbejdspladsen"**

Projekt "Læringsmiljøer på arbejdspladsen" er et forsknings- og udviklingsprojekt, der foregår på Institut for Uddannelsesforskning ved Roskilde Universitetscenter i samarbejde med Institut for Produktion og Ledelse på Danmarks Tekniske Universitet.

Tilknyttede forskere til projektet er: Anders Siig Andersen, Flemming Nielsen, Janne Gleerup fra Roskilde Universitetscenter og Vibeke Andersen fra Danmarks Tekniske Universitet.

Til projektet er knyttet en referencegruppe bestående af forskere og konsulenter. Det er Anders Buch fra Ingeniørforbundet i Danmark, Bent Gringer fra Mandag Morgen (fra efteråret 2004 SCKK), Bente Elkjær fra Danmarks Pædagogiske Universitet, Henrik Holt Larsen fra Copenhagen Business School og Bruno Clematide fra Konsulentfirmaet Kubix.

Projektet startede primo 2003 og sluttede 2005. Projektet udføres med økonomisk støtte fra ELU – Efteruddannelsesudvalget for Længerevarende Uddannede. Projektet indgik tillige i Learning Lab Danmarks store forskningsprogram Læring i arbejdslivet under konsortiet Workplace Learning, som løb fra 2001-2004 og var støttet af Undervisningsministeriet.

Kontaktperson til projektet er:

Vibeke Andersen  
Institut for Produktion og Ledelse  
Danmarks Tekniske Universitet  
Bygning 303, 1.sal, 2800 Lyngby  
Tlf. 45 25 60 32  
Fax 45 93 66 20  
Mail: va@ipl.dtu.dk  
www.ipl.dtu.dk

Rapporten udgives af:  
Institut for Uddannelsesforskning, Roskilde  
Universitetscenter &  
Institut for Produktion og Ledelse, Dan-  
marks Tekniske Universitet

ISBN 87-91035-40-6

# Forord

Den foreliggende rapport formidler nogle af resultaterne fra en undersøgelse af læringsmiljøet i Skatteministeriets departement.

Undersøgelsen er udført som et led i projektet "Læringsmiljøer på arbejdspladsen", som er et projekt støttet af Efteruddannelsesudvalget for Længerevarende Uddannede (ELU) under Statens Center for Kvalitets- og Kompetenceudvikling (SCKK). Projektet udføres af forskere ved Institut for Uddannelsesforskning, Roskilde Universitetscenter og Institut for Produktion og Ledelse ved Danmarks Tekniske Universitet. Det er påbegyndt primo 2003 og afsluttet 2005. Projektet har særlig fokus på de længerevarende uddannede og er tilrettelagt som caseundersøgelser med tilhørende udviklingsprojekter på fire forskellige arbejdspladser.

Denne rapport er den femte af i alt otte rapporter, som omhandler læringsmiljøer på statslige arbejdspladser. Den første rapport "De sociale læringsmiljøer på arbejdspladsen" er en rapport fra forprojektet, herefter følger fire rapporter, som er caserapporter fra de forskellige arbejdspladser, mens den sjette rapport indeholder en række af de proces- og analyseværktøjer, vi har anvendt. Den syvende rapport rummer de samlede anbefalinger fra projektet med henblik på at videregive erfaringerne omkring udvikling af læringsmiljøer til andre statslige arbejdspladser, mens den ottende rapport er en litteratursurvey, som afslutter projektet. I tillæg hertil har vi i samarbejde med Skatteministeriets departement udarbejdet en pjece: "Læringsmiljø og projekter i Skatteministeriets Departement".

Vi vil gerne benytte lejligheden til at takke alle ledere og medarbejdere, der har stillet sig til rådighed for samarbejde og interview. Samarbejdet med departementet har været meget positivt, idet alle involverede har udvist stor interesse og engagement i forhold til undersøgelsen. Vi vil rette en særlig tak til projektgruppen i departementet, som vi har haft en tæt og udbytterig kontakt med.: Ane T. Skak (koordinator), Hans Lei Johansen From, Morten Seyer-Hansen, Peter Bak og Helle Vibeke Carstensen. Desuden tak til Økonomi og personalechef Birte Deleuran, som har fungeret som projektejer for projektet.

Anders Siig Andersen, Janne Gleerup og Vibeke Andersen

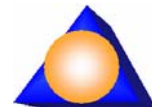
August 2005

Kontaktadresser:

Anders Siig Andersen [siig@ruc.dk](mailto:siig@ruc.dk)

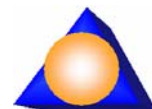
Janne Gleerup [gleerup@ruc.dk](mailto:gleerup@ruc.dk)

Vibeke Andersen [va@ipl.dtu.dk](mailto:va@ipl.dtu.dk)



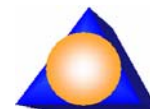
## De 4 cases

- *Den første case* er en statslig styrelse, der er karakteriseret ved at være en arbejdsplads, som igennem de sidste 10-15 år har indført en række forskellige former for informationsteknologi til at udvikle sagsbehandlingen og nedbringe sagsbehandlingstiden. Der er særlig fokus på at udvikle ny viden om, hvordan ændringer i teknologi og organisation, det teknisk-organisatoriske læringsmiljø, virker sammen med de akademiske medarbejders behov for udvikling af nye og andre kompetencer i arbejdet, og hvordan denne proces kan stimuleres ved at udvikle læringsmiljøer i arbejdet. Udviklingsprojektet er i denne case orienteret mod at finde løsninger på, hvordan de akademiske medarbejdere kan anvende og udvikle deres kompetencer på en måde, som også udvikler organisationen.
- *Den anden case* er et teknisk gymnasium, der er kendetegnet ved omfattende organisatoriske og pædagogiske omstillingsprocesser. Undersøgelsen har fokus på at udvikle ny viden om, hvordan disse omstillingsprocesser påvirker det sociale læringsmiljø, og hvilke muligheder der er for at etablere nogle læringsmiljøer, som tilgodeser såvel lærernes som ledelsens interesser. Casens undersøgelses- og udviklingsdel er tilrettelagt i to klart afgrænsede faser. Projektets udviklingsdel baseres på en dialog med lærere og ledere med udgangspunkt i undersøgelsens resultater.
- *Den tredje case* er en sektorforskningsinstitution, som er præget af fusion, nedskæringer samt individualisering af forskningsarbejdet. Udviklingsprojektet er her integreret med undersøgelsesprojektet, bl.a. gennem afprøvning af en metode til at støtte opbygningen af nogle fælles faglige og sociale læringsmiljøer. Der tages udgangspunkt i en afklaring af den enkelte medarbejders kompetencer og ønsker, som kombineres med ønsker og forslag til udvikling af organisationens læringsmiljø.
- *Den fjerde og sidste case* er et Departement, som er kendetegnet ved at være tæt på de politiske processer, hvilket indebærer et krav om stor fleksibilitet og omstillingsparathed i organisationen. I departementet er det formålet at relatere den viden, som er udviklet i de tre tidligere cases, til de særlige betingelser, arbejdet i et Departement indebærer. Undersøgelsesprojektet og udviklingsprojektet integreres, idet der særskilt fokuseres på, hvordan en model til projektarbejde, som er udviklet i Departementet kan bidrage til udvikling af læringsmiljøet på denne arbejdsplads.



# Indhold

<b>INDLEDNING</b> .....	<b>4</b>
BAGGRUNDEN - UNDERSØGELSEN SOM DEL AF PROJEKT: 'LÆRINGSMILJØER PÅ ARBEJDSPLADSEN' .....	5
<b>RAPPORTENS INDHOLD OG HOVEDKONKLUSION</b> .....	<b>8</b>
<b>ET DEPARTEMENT I OMSTILLING</b> .....	<b>21</b>
EN FORANDRINGSPROCES I MANGE SPOR .....	21
DEPARTEMENTETS ORGANISATION.....	23
<b>PROJEKTARBEJDETS HISTORIE I DEPARTEMENTET</b> .....	<b>25</b>
IDÉEN OPSTÅR .....	25
DE FØRSTE PROJEKTERFARINGER.....	25
PROJEKTARBEJDET ER KOMMET FOR AT BLIVE.....	25
TESTKØRERNE.....	26
FRA INDIVIDUEL TIL FÆLLES FORMULERING AF PROJEKTFORSLAG .....	28
STØTTEPILLER I IMPLEMENTERING AF PROJEKTARBEJDSFORMEN .....	29
<b>ORGANISATIONSUDVIKLING, LÆRINGSMILJØ OG PROJEKTARBEJDE</b> .....	<b>31</b>
NYE PRIORITERINGER I OPGADEVARETAGELSEN OG PROJEKTARBEJDE .....	31
PLADS TIL UDVIKLINGSARBEJDE .....	32
NYE KRAV TIL MEDARBEJDERNES FUNKTION OG PROFESSIONELLE SELVFORSTÅELSE .....	34
ORGANISATIONSSTRUKTUR OG PROJEKTARBEJDE .....	35
ORGANISATIONSKULTUR OG PROJEKTARBEJDE.....	39
<b>PROJEKTARBEJDSMODEL OG PROJEKTVÆRKTØJER</b> .....	<b>46</b>
HVLKE OPGAVETYPER ER VELEGNED TIL PROJEKTARBEJDSMODELLEN? .....	46
PROJEKTARBEJDSFORMEN OG HANDLINGSORIENTERING .....	47
PROJEKTMODEL OG PROJEKTSTYRING.....	49
ROLLE-, KOMPETENCE- OG OPGAVEFORDELING I FORHOLD TIL PROJEKTARBEJDET .....	52
HVORDAN SKAL DELTAGERNE REKRUTTERES TIL PROJEKTER, OG HVORDAN SKAL DE BELØNNES OG ANERKENDES?.....	54
<b>LITTERATUR</b> .....	<b>55</b>
<b>RAPPORTER FRA PROJEKTER</b> .....	<b>56</b>
<b>BILAG 1</b> .....	<b>58</b>
SAMARBEJDETS AKTIVITETER OG FORLØB.....	58
<b>BILAG 2</b> .....	<b>61</b>
PJESEN .....	61



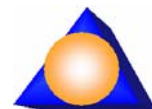
## Indledning

Formålet med denne rapport er at formidle nogle resultater fra en undersøgelse af læringsmiljøet i Skatteministeriets departement. Undersøgelsen er foretaget på baggrund af et samarbejde mellem medarbejdere i Skatteministeriets departement og en forskergruppe fra Roskilde Universitetscenter/Danmarks Tekniske Universitet. I fokus for samarbejdet er undersøgelser af departementets projektarbejdsform som et blandt flere tiltag, der har til formål at udvikle organisationens læringsmiljø. Samarbejdet har fundet sted inden for rammerne af departementets projektarbejdsform. Det betyder, at samarbejdet har været underlagt de projektkriterier og støtteværktøjer, som karakteriserer den valgte projektarbejdsform i departementet.

Skatteministeriets departement har gennem de seneste år været igennem en større omstillingsproces, hvor ledelsesstrategi, organisationsstruktur samt arbejds- og samarbejdsformer er blevet ændret. Disse tiltag har på forskellig vis ændret medarbejdernes arbejdsvilkår og læringsmuligheder i organisationen. En hoveddrivkraft i forandringsprocessen har været ønsket om at skabe mere *plads til udviklingsarbejde*, som skal bringe organisationen på forkant med omverdenskrav. Indførelse af projektarbejdet er i den forbindelse et redskab, der skal frigøre ressourcer fra den almindelige drift – de såkaldte "her og nu" opgaver - til mere udviklingsorienterede arbejdsopgaver. En anden hoveddrivkraft har været ønsket om at *udvikle organisationens læringsmiljø*. Også her spiller projektarbejdsformen en nøglerolle som et blandt flere tværfaglige og tværorganisatoriske værktøjer, der har til formål at fremme videndeling og medarbejdernes læringsmuligheder på arbejdspladsen.

Undersøgelsen af projektarbejdsformen skal ses i lyset af denne kontekst. Vi opfatter det som vigtigt, at der i analyser af læringsmiljøet både rettes fokus mod forandringer i interne strukturelle/organisatoriske rammebetingelser og interne organisationskulturelle betingelser og mod medarbejdernes medbragte erfaringer, kompetencer og forventninger. Fokus i rapporten er i høj grad på samspelet mellem de eksisterende vilkår i organisationen og projektarbejdsformen. Rapporten fokuserer derimod ikke i særlig høj grad på de konkrete proceserfaringer og vanskeligheder med at gennemføre projekter. Årsagen til dette er, at vi ikke har haft mulighed for at følge en eller flere projektgruppers arbejde. Dog vier vi et særligt afsnit til erfaringerne med den valgte projektmodel, de analyseværktøjer der stilles til rådighed for projektarbejdet samt de kreative værktøjer projektdeltagerne opfordres til at benytte sig af.

Det er håbet, at rapporten kan bidrage til den fortsatte diskussion af, hvordan projektarbejdsformen kan understøtte bestræbelserne i departementet på at komme på forkant med udviklingen samt at udvikle læringsmiljøet på arbejdspladsen: Hvilke udfordringer for organisation og medarbejdere er forbundet med projektarbejdsformen, og hvordan kan den videreudvikles?



På baggrund af at projektarbejdsformen i disse år nyder større og større udbredelse på såvel statslige som kommunale arbejdspladser, håber vi desuden, at rapporten kan have en bredere interesse for ledere og ansatte i den offentlige sektor.

Analysen baseres på forskellige typer af interview. Samarbejdet har været organiseret omkring udarbejdelsen af et fælles projekt med titlen: *Læringsmiljø og projektarbejde i Skatteministeriets Departement*. Projektejer har været Økonomi og personalechef Birte Deleuran. Projektdeltagerne fra skatteministeriets departement har været Ane T. Skak (koordinator), Hans Lei Johansen From, Morten Seyer-Hansen, Peter Bak og Helle Vibeke Carstensen. Forskningspartnerne i projektgruppen har været Vibeke Andersen (DTU), Anders Siig Andersen (RUC) og Janne Gleerup (RUC). Projektets centrale succeskriterier har været at udarbejde anbefalinger til forbedring af læringsmiljøet og projektarbejdet i Departementet.

I tilknytning til rapporten er der arrangeret en fotoudstilling, der sætter spot på nogle ledelses- og medarbejdererfaringer, som må tages i betragtning i forbindelse med den videre implementering af projektarbejdsformen. Tillige er der i tilknytning til fotoudstillingen udgivet en pjece om projektarbejdsformen i departementet (se bilag 2). Erfaringer fra projektet og fra departementets arbejde med implementering af projektarbejdsformen er blevet formidlet og diskuteret på SCKK's konference i Operahuset, maj 2005. For en nærmere beskrivelse af samarbejdets indhold og aktiviteter se bilag 1.

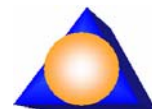
## **Baggrunden - undersøgelsen som del af projekt: 'Læringsmiljøer på arbejdspladsen'**

Undersøgelsen er del af et større forsknings- og udviklingsprojekt; *'Læringsmiljøer på arbejdspladsen'*. Projektet omfatter fire caseundersøgelser på statslige arbejdspladser, hvoraf Skatteministeriets departement er den fjerde. Projektet er initieret og finansieret af Efteruddannelsesudvalget for Længerevarende Uddannede (ELU), Statens Center for Kvalitets- og Kompetenceudvikling (SCKK), Learning Lab Denmark og Roskilde Universitetscenter. Projektet har som mål at sætte fokus på, hvordan ledere og medarbejdere i fællesskab kan etablere nogle konstruktive læringsmiljøer på arbejdspladsen, som kan fremme en kompetenceudvikling, der både imødekommer organisationens og de enkelte medarbejders interesser.

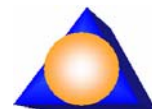
Baggrunden for projektet er især, at der inden for de seneste år sket en række ændringer, som har haft stor betydning for de statslige arbejdspladser. I forbindelse med den offentlige moderniseringsproces er der taget initiativer til kvalitetsudvikling og effektivisering. Udviklingen i jobkonstruktioner og kompetencekrav har betydet, at medarbejderudviklingstiltag i stigende grad prioriteres som afgørende indsatsområde. Desuden tages stadig flere initiativer med sigte på at forbedre mulighederne for videnoverføring og læring i arbejdet. Værktøjerne er ofte nye tværfaglige arbejds- og samarbejdsformer som f.eks. teamdannelse og projektarbejde.

Vi har kunnet iagttage de organisationsnære konsekvenser af dette i alle caseundersøgelserne. Trods store variationer har de alle taget livtag med moderniseringsanbefalinger som f.eks. omstruktureringer, indførelse af nye økonomistyringssystemer, indførelse af nye ledelsesstrategier og personalepolitikker, nye lønsystemer og



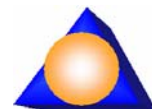


kompetenceudviklingsstrategier for medarbejderne. Disse forandringer præger læringsmiljøet på arbejdspladserne.



## De 4 cases

- *Den første caseundersøgelse* er gennemført i en statslig styrelse, der præges af juristarbejde. Den er orienteret mod at udvikle ny viden om samspillet mellem tekniske – organisatoriske systemer på arbejdspladsen og det sociale læringsmiljø. Udviklingsprojektet er i denne case orienteret mod at finde løsninger på, hvordan juristerne kan udvikle deres kompetencer i en situation, der er præget af, at dele af deres traditionelle juristarbejde standardiseres og indlægges som automatiserede procedurer i det edb-baserede sagsbehandlingsystem. Udviklingsprojektet retter sig især imod deres overtagelse af nye udviklings- og formidlingsorienterede opgaver.
- *Den anden caseundersøgelse* gennemføres i en sektorforskningsinstitution. Institutionen er præget af fusion, individualisering af arbejdet samt nedskæringer. Udviklingsprojektet er her integreret med undersøgelsesprojektet, bl.a. gennem afprøvning af en metode, der er orienteret mod, at medarbejderne skal afklare sammenhængen mellem deres livshistorisk set udviklede kompetencer og arbejdsorienteringer, deres fremtidsperspektiver i eller uden for organisationen samt deres ønsker og forslag i forhold til udvikling af organisationens læringsmiljø.
- *Den tredje caseundersøgelse* omfatter HTX-uddannelsen ved et center for Erhverv- og Uddannelse. Undersøgelsen er orienteret mod afdækning af det sociale læringsmiljø i en organisation, der er præget af omfattende organisatoriske og pædagogiske omstillingsprocesser. Caseundersøgelsens undersøgelses- og udviklingsdel er tilrettelagt i to klart afgrænsede faser. Projektets udviklingsdel baseres på en dialog med HTX-lærerne med udgangspunkt i undersøgelsens resultater.
- *Den fjerdecase undersøgelse* foregår i et ministerielt departement. Sigtet er at udvikle projektorganiseringen i departementet. I dette tilfælde er projektets undersøgelses- og udviklingsdel sammenfaldende. Undersøgelsesprojektet etableres i samarbejde med medarbejdere og ledelse i organisationen og underlægges organisationens projektstyringsmodel med tilhørende projektstyringsværktøjer. Herved omfatter projektet dels en praktisk afprøvning og udvikling af projektstyringsmodel og -værktøjer og dels en undersøgelse af projektarbejdsformens bidrag til udvikling af læringsmiljøet i organisationen.



## Rapportens indhold og hovedkonklusion

Rapporten indeholder:

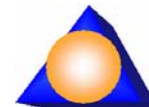
- Et rids af udviklingen i departementets organisation og udviklingen af projektarbejdsformen i departementet.
- Nogle anbefalinger til den fortsatte implementering af projektarbejdsformen.
- En fremstilling af organisatoriske rammevilkår for implementeringen af projektarbejdet. Denne fremstilling er struktureret ud fra temaerne: Opgaver, struktur og kultur.
- En fremstilling af nogle af de udfordringer og dilemmaer, der har været forbundet med udvikling og implementering af projektmodel og projektværktøjer.

### **Et rids af udviklingen i departementets organisation og udviklingen af projektarbejdsformen i departementet**

Skatteministeriets departement har overordnet set til opgave at honorere regeringens, folketingets og offentlighedens krav til offentlig finansiering og producerer ca. 1/3 af de lovforslag, som årligt vedtages i folketinget. Der er ca. 140 ansatte i departementet. Ca. 80 er akademisk uddannede, hovedsageligt økonomer og jurister.

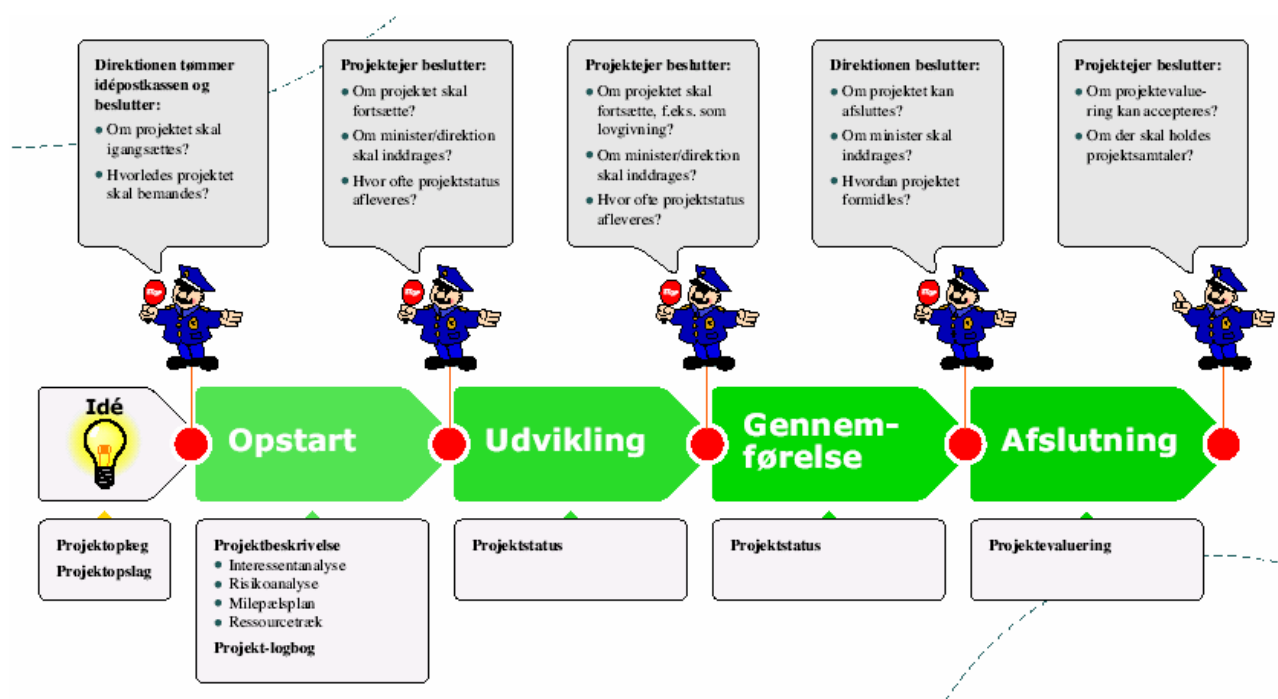
Skatteministeriets departement har gennem de seneste år været igennem en større omstillingsproces, hvor ledelsesstrategi, organisationsstruktur samt arbejds- og samarbejdsformer er blevet ændret. Disse tiltag har på forskellig vis ændret medarbejdernes arbejdsvilkår og læringsmuligheder i organisationen. En hoveddrivkraft i forandringsprocessen har været ønsket om at skabe mere *plads til udviklingsarbejde*, som skal bringe organisationen på forkant med omverdenskrav. Indførelse af projektarbejdet er i den forbindelse et redskab, der skal frigøre ressourcer fra den almindelige drift – de såkaldte "her og nu" opgaver - til mere udviklingsorienterede arbejdsopgaver. En anden hoveddrivkraft har været ønsket om at *udvikle organisationens læringsmiljø*. Også her spiller projektarbejdsformen en nøglerolle som et blandt flere tværfaglige og tværorganisatoriske værktøjer, der har til formål at fremme videndeling og medarbejdernes læringsmuligheder på arbejdspladsen.

Beslutningen om at indarbejde projektarbejdsformen som et nyt redskab til løsning af opgaver i Skatteministeriets departement modsvarer samtidig en bredere interesse for projektarbejdsformen inden for den offentlige sektor, som begyndte at slå igennem i



slutningen af 1990'erne. I departementet søgte man inspiration til udvikling af projektarbejdsformen i andre offentlige organisationer, der havde gjort sig erfaringer hermed.

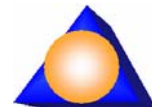
Man har successivt arbejdet på at udvikle og forbedre den projektmodel, man arbejder efter. Den senest besluttede projektmodel er visualiseret som følger:



Som det fremgår, opereres der med fire faser: Opstart, udvikling, gennemførelse og afslutning. Beslutningstagernes kompetence er defineret i faseovergangene (jf. politimandens talebobler), mens de vigtigste styrings- og analyseredskaber er skitseret i felterne under faserne.

Nogle af de vigtigste institutionaliseringer til støtte for projektarbejdsformen i departementet har været:

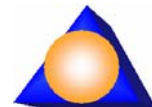
- at indskrive de vedtagne projekter i departementets resultataftaler
- at etablere en procedure der inddrager medarbejderne aktivt i generering af projektidéer.
- at etablere en fast procedure for prioritering af projektforslag og beslutning af, hvilke projektforslag der skal realiseres.
- at etablere en tværorganisatorisk gruppe, der har til opgave at støtte og udvikle projektarbejdsformen.
- at udvikle styrings-, analyse- og ideudviklingsværktøjer. De vigtigste redskaber er umiddelbart tilgængelige i skabelonform på departementets intranet. De udfyldes og gemmes ligeledes på intranettet, så der er adgang for medarbejderne til relevante dokumenter fra de enkelte projekter.



- at etablere et projektlederforum, som mødes og udveksler erfaringer.
- at udvikle faste procedurer for løsning af konflikter, der kan opstå som følge af, at projektmedarbejdere kan være tilknyttet projekter og driftsorganisation samtidigt.
- at åbne mulighed for medarbejdernes deltagelse i kurser om projektarbejde.
- at åbne for projektdeltagelse som et muligt kriterium for tildeling af individuelle løntillæg - uden at der dog er nogen automatik – samt for at projektledere kan indstille projektdeltagere til individuelle tillæg.
- at projektejeren i direktionen har til opgave at følge og støtte projektgruppen og at formidle resultaterne fra projektarbejdet til de øvrige direktionsmedlemmer.

Projektgruppen fra departementet har sammen med forskergruppen visualiseret det tidsmæssige forløb i implementeringen af projektmodellen:





## Konklusion

I dag synes der fra såvel ledelses- som medarbejderside at være en stigende interesse for projektarbejdsformen som produktiv ramme for udviklingen af læringsmiljøet, men det erkendes samtidig, at en fastholdelse af projektarbejdsformen forudsætte en vedvarende opmærksomhed og et vedvarende udviklingsarbejde.

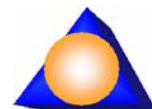
Det er en hovedkonklusion i undersøgelsen, at departementet gennem en årrække har arbejdet seriøst og kvalificeret med analyse og idé-udvikling i relation til mulighederne for at gøre læringsmiljøet til centralt omdrejningspunkt for sikring af såvel kvalitet som udvikling i departementets opgaveløsning. I forlængelse heraf arbejdes der vedvarende med organisatoriske og personalepolitiske indsatser for at opretholde og videreudvikle medarbejdernes høje ekspertise.

Samlet set har man opnået en række resultater ved bestandigt at fastholde målet om at indføre projektarbejdsformen og ved løbende at korrigere vilkårene i organisationen for projektgruppernes arbejde.

Konkret er der bl.a. tale om følgende resultater:

- En øget opmærksomhed på direktionniveau i forhold til, *hvilke* udviklingsorienterede opgaver der skal prioriteres.
- En *fælles ansvarstagen* på direktionniveau i forhold til iværksatte projekter.
- En *kollektiv indsats* fra de ansatte i departementet i forhold til at formulere, hvilke udviklingsorienterede opgaver man gerne ser fremmet.
- En øget mulighed for alle ansatte i forhold til at danne sig et *overblik* over organisationens udviklingsorienterede prioriteringer.
- Etablering af fag- og områdeoverskridende *sociale læringsammenhænge*.
- Etablering af horisontale *karriere- og læringsstier* i organisationen.
- En *projektmodel og nogle projektværktøjer*, der kan understøtte projektarbejdsformen og som ikke opleves som bureaukratiske eller som værktøjer for værktøjernes egen skyld.
- Et *lønsystem*, hvor man har indtænkt muligheden for at tildele individuelle løn-tillæg for deltagelse i projektarbejde.

En anden hovedkonklusion er, at der optræder en række delvist uafklarede spørgsmål både i medarbejdergruppen og mellem medarbejdere og ledelse i forhold til, hvordan



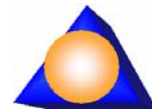
projektarbejdsformen kan bidrage til udvikling af opgaveløsningen og læringsmiljøet på arbejdspladsen. Samtidig står det klart, at projektarbejdsformen og dens bidrag til udviklingen af læringsmiljøet i departementet ikke kan sikres én gang for alle. Baggrunden er, at projektarbejdsformen implementeres i et felt af divergerende interesser, kulturforskelle og forskelle i de enkelte medarbejders indstilling til arbejde og læring, og at der er tale om en organisation, hvor 'driften fylder det hele', hvis der ikke bevidst og vedvarende prioriteres anderledes.

Eksponeringen af departementets første erfaringer med projektarbejdsformen kan danne udgangspunkt for en videreudvikling heraf baseret på en flerhed af vigtige erfaringer og indsigter, der måske også kan inspirere andre statslige organisationer, der ønsker at binde an med projektarbejdsformen.

## **Hovedanbefaling**

I departementet er projektarbejdsformen introduceret i et læringsmiljø, der er præget af nogle bestemte karakteristika, som hænger sammen med forandringer i opgaver, struktur og kultur. Samtidig giver medarbejderne udtryk for forskellige opfattelser af, hvad det er vigtigt at lære, og hvilke forhold der henholdsvis fremmer og modvirker læring. Opsummerende kan man sige, at departementet bl.a. er karakteriseret ved følgende udfordringer og forskelle i syn på organisation, arbejde og læring:

- Den formulerede hensigt om at prioritere udviklingsopgaver stiller de ansatte over for nye udfordringer med hensyn til deres rolle. Under de nye betingelser skal de samtidig mestre 'den innovative begejstring' og 'den bureaukratiske nøgternhed'. Forskellige medarbejdere stiller sig forskelligt i forhold til denne udfordring.
- Det forudsætter nye typer af prioriteringer at allokere flere ressourcer til udviklingsopgaver. Der kan være tale om krav til den enkelte om at prioritere arbejdsindsatsen i forhold til forskellige typer af opgaver for generelt at frigøre mere tid til udviklingsorienterede opgaver. Projektarbejdet opfattes som et vigtigt middel i denne omprioritering, der udfordrer den eksisterende ressourceanvendelse.
- Opblødningen af strukturer i departementet eksisterer samtidig med, at elementer af den traditionelle struktur opretholdes. Dette stiller medarbejderne over for den dobbelte udfordring mere eller mindre af egen drift at skulle etablere individuelle og fælles strukturer i arbejdet og at indgå i et traditionelt hierarki. Projektarbejdsformen repræsenterer i sig selv en ny struktur, som ikke gnidningsløst lader sig indpasse i de eksisterende strukturer. Projekter konkurrerer f.eks. med den etablerede struktur om ressourcer, opgaver og personale, og projekter kan give anledning til problemer, fordi deltagerne i projekterne skal tjene 'to herrer'.
- Organisationskulturen er præget af en 'her-og-nu-orientering', en opfattelse af at den hierarkiske rollefordeling er naturlig og ufravigelig, en 0-fejlskultur i forhold til kerneopgaven og en solo-kultur. Projektarbejdsformen udfordrer denne kultur, bl.a. fordi projekterne typisk har en lidt mere langsigtet karakter, hvor udfald og succes ikke er sikret på forhånd, hvor fastlåste hierarkiske



rollefordelinger kan udfordres, hvor der stilles krav om at 'bevæge sig ud på dybt vand', det vil sige, at man ikke kan vælge at løse opgaverne, som 'man plejer', og hvor der fordres samarbejde.

- Læringsmiljøet afspejler disse træk i opgave-, struktur- og kulturforandring. Nogle opvurderer læringsudbyttet af tidspresede 'her-og-nu-situationer', solopræstationer og resultatorientering. Andre lægger i højere grad vægt på betydningen af længerevarende og grundigt analysearbejde, formel og uformel videndeling og procesorientering i arbejdet.

Introduktionen af projektarbejdet i departementet rummer således samlet set en mængde udfordringer og eksponerer en række forskelle i medarbejdernes arbejdsorienteringer. En vellykket og bredt forankret implementering af projektarbejdsformen forudsætter en bevidsthed om disse forskelle og en åben dialog om dem.

Vores *hovedanbefalinger* er på denne baggrund *for det første*, at der fortsat løbende reflekteres over sammenhængen mellem prioriteringer i opgavevaretagelsen, organisationsstrukturelle forandringer og karakteristika ved organisationskulturen som vilkår for projektarbejdet. *For det andet* at der fortsat sikres en åben og løbende dialog om projektarbejdet og forskellige opfattelser af dette, herunder at der lyttes til og tages højde for de rationaler, der præger forskellige medarbejders og medarbejdergruppers indstillinger til organisation og arbejde. *For det tredje* at fokus og interesse fastholdes i årene fremover, ikke mindst i den øverste ledelse, og at de projektunderstøttende tiltag fortsat udvikles.

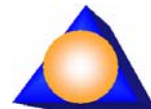
## **Øvrige anbefalinger**

På et mere konkret niveau formulerer vi i det følgende nogle anbefalinger, der vedrører tre del-temaer i forhold til implementeringen af projektarbejdsformen i departementet. Det drejer sig om: a) Indhold, kommunikation og styring, b) projektmodel og projektværktøjer og c) læringsmiljø og projektarbejde.

### **Indhold, kommunikation og styring**

*I interviewmaterialet peges på, at projektarbejdsformen kan være et vigtigt bidrag til at prioritere og løse mere komplekse og udviklingsorienterede opgaver, til at departementet kan blive en mere aktiv spiller i forhold til udvikling af skattesystemets kvalitet og til at samarbejde og koordination mellem ministeriets forskellige områder kan fremmes. Der peges imidlertid også på, at sammenhængen mellem opgavetyper (udvikling og drift) og arbejdsformer (projektarbejde og andre arbejdsformer) ikke har været tilstrækkeligt præciseret samt på, at handlingsmål og succeskriterier i forhold til de enkelte projektopgaver ikke altid har været tilstrækkeligt afklarede på forhånd og kendt af de enkelte projektdeltagere.*





*En vigtig medvirkende årsag til, at der har hersket en vis uklarhed med hensyn til, hvilke opgavetyper der skulle varetages via projektarbejdsformen, er efter vores vurdering, at man i den første fase af implementeringen har koncentreret sig om at finde en egnet projektarbejdsmodel og udvikle egnede projektværktøjer. Så vidt vi kan vurdere, skyldes usikkerheden vedr. definitionen af, hvilke opgavetyper der egner sig til projektarbejdsformen imidlertid også, at projektarbejdet møder eksisterende kategoriseringer af opgavetyper, mv. blandt medarbejderne i organisationen, og at projektarbejdsformen endnu ikke var relateret særlig entydigt til disse kategoriseringer på det tidspunkt, hvor vi gennemførte interviewene. Fordi udviklingsmålene var nye for alle, måtte der påregnes en vis afklarings- eller konkretiseringsfase.*

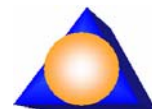
På baggrund af vores interview opfatter vi spørgsmålet om projekters legitimitet bredt i organisationen som afgørende for projektarbejdets succes.

- Det er vigtigt for direktionen, der skal prioritere mellem forskellige mulige projektemner og beslutte, hvilke der skal sættes i værk, at man har opnået enighed om, hvad man ønsker at opnå ved at implementere projektarbejdsformen, og hvilke opgavetyper denne arbejdsform især egner sig til at løse.
- Det er vigtigt for de medarbejdere og områder i departement, der skal foreslå projektemner, at de har relativt præcise forestillinger om, hvad formålet er med at indføre og benytte projektarbejdsformen samt om, hvilke kriterier der lægges til grund i direktionen i forbindelse med prioritering af projektemner.
- Det er vigtigt for de medarbejdere, som lægger tid og energi i projektdeltagelsen, at projektemnet ikke blot er formelt prioriteret i organisationen, men at de også selv kan se vigtigheden for organisationen af, at arbejdet udføres.

Vi har i det halve år, denne undersøgelse har stået på, kunnet iagttage, at ovenstående problemerkendelse i høj grad er spredt i organisationen både blandt medarbejderne og i ledelsen. På de første møder og i de første interview blev der givet udtryk for, at projektarbejdet i nogen udstrækning blev opfattet som et 'fremmedelement' i organisationen, som ikke alle var lige begejstrede for. I dag er projektarbejdet blevet en accepteret arbejdsform, som benyttes aktivt i målsætningen om at komme 'på forkant'. Dette har bl.a. givet sig udtryk i, at områderne i departementet efter interne diskussioner har indstillet i alt 72 forslag til projekter, og at direktionen har valgt at prioritere 8 af disse. Denne prioritering giver i sig selv et vigtigt signal om, hvilke opgavetyper projektarbejdsformen vil blive benyttet til at løse. Vi vurderer imidlertid, at informationsniveauet med hensyn til projekter med fordel kunne være endnu højere. Det er som nævnt vigtigt for de umiddelbart involverede, men også for andre medarbejdere, hvis forhold til projektarbejdet ikke mindst afhænger af historier om 'sejre' og 'nederlag'.

Vi vil på denne baggrund *anbefale*:

- At der gives klare begrundelser til alle i organisationen såvel i forhold til projekter, der prioriteres, som i forhold til projekter, der ikke prioriteres.



- At der orienteres om resultater fra alle projekter og gives redegørelser for, hvorfor projektsresultater evt. ikke er blevet udnyttet, eller hvorfor projekter er blevet standset.

I departementets projektorganisering er direktionen og projektejerne tildelt en vigtig rolle og funktion. Dette er principielt en styrke for projektarbejdet. Projektejerne har bl.a. til opgave at sikre, at projekter er forankret i direktionen, at de råder over de nødvendige ressourcer og kompetencer og at projekterne følges og at kursen justeres, hvis politiske eller andre betingelser for udnyttelse af projektets resultater ændres.

Projektejerfunktionen kan kun udfyldes, hvis projektejerne kommunikerer løbende med projekterne, og hvis opmærksomheden i forhold til projekter fastholdes på direktionens niveau. I en travl hverdag vil der bestandigt være risiko for, at projektere og direktion 'glemmer' projekterne, efter at de er sat i værk. Erfaringer fra tidligere projekter understreger betydningen af denne risiko: Projektleder og projektdeltagere kan f.eks. opleve, at de har arbejdet med en opgave, som ganske vist var vigtig, da den blev sat i gang, men som ikke længere har relevans på det tidspunkt, hvor arbejdet afsluttes. Dette peger på en risiko for, at der kan opstå et beslutningstomrum, og at projekterne mister ledelsens opmærksomhed.

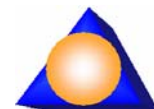
*Anbefalingen* er på denne baggrund, at projekter ikke kun tages op på direktionens niveau, hvis der er problemer, men at der løbende holdes kontakt mellem projektere og projekter, og at direktionen aktivt udnytter de redskaber, der er til rådighed for at danne sig et samlet overblik over status på de enkelte projekter.

## **Projektmodel og projektværktøjer**

På en række områder er der fortsat forskellige opfattelser af projektmodel og projektværktøjer. Det søger vi i det følgende at anskueliggøre ud fra nogle spørgsmål:

- Er projektarbejdsformen et tilbud til organisationens 'ildsjæle', eller er det ambitionen, at alle medarbejdere skal stifte bekendtskab med arbejdsformen? Og skal der primært rekrutteres projektdeltagere via udpegning eller opslag? Eller skal de to rekrutteringsformer kombineres?

Sammensætningen af projektgrupper må i udgangspunktet sikre, at de nødvendige faglige kompetencer er til stede for en succesfuld udførelse af arbejdet. Hertil kommer imidlertid en række andre kriterier for sammensætningen. Deltagerne skal have tid til at udføre arbejdet, der kan være særlige hensyn til at give ansatte mulighed for at benytte projektdeltagelse som en karrierevej, der kan være hensyn til, at så mange ansatte som muligt over tid inddrages i og udvikler kompetence i relation til projektarbejdsformen, det kan være hensigtsmæssigt at involvere ny-ansatte i projektarbejde, fordi det giver andre muligheder for læring end den daglige drift, det kan være relevant at overveje 'den personlige kemi' blandt deltagerne, og det kan ligeledes være vigtigt at tage hensyn til deltagerens samarbejdskompetence.



Bemandingen af projekter har givet ophav til nogle dilemmaer i udviklingen af projektarbejdsformen, der bl.a. drejer sig om vægtningen af ovenstående hensyn. For det første er det udmøntet i spørgsmålet, om projektdeltagerne skal udpeges, eller om der skal benyttes opslag? Opslag giver muligheder for at påvirke sin egen karriere, men kan samtidig ses som et brud på en kultur, hvor det er kutyme, at chefen fordele arbejdet. Taber man anseelse, hvis man søger og ikke får stillingen? For det andet er det udmøntet i spørgsmålet, om projektarbejdsformen primært er et tilbud til organisationens 'ildsjæle', eller om det er et tilbud til alle medarbejdere? Skal man vælge det relativt sikre ved primært at bemande projekter med ansatte, der kender og sympatiserer med arbejdsformen, eller skal alle medarbejdere inddrages med henblik på øget adgang til kompetencer og en spredning af erfaringerne med projektarbejde?

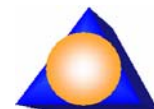
Vores *anbefaling* på dette område er for det første, at man gør sig klart, hvilke forskelligartede formål der kan være med bemanding af projekter. For det andet at der både fastlægges almene kriterier på området og en tilpasset strategi, der tager udgangspunkt i en vurdering af de enkelte projekters behov for kompetencer.

- Skal projektlederen primært være koordinator, eller skal projektlederen også udføre hovedparten af arbejdet ?

Projektlederen har flere funktioner, dels en intern ledelses- og koordinationsfunktion dels en ekstern funktion, der omfatter løbende kontakt og forventningsafstemning med projektets interessenter. Erfaringerne i departementet med projektlederfunktionen peger på nogle problemstillinger, der vedrører arbejdsdelingen mellem projektleder og projektdeltagere. I nogle projekter har projektlederen f.eks. påtaget sig en uforholdsmæssig stor del af analyse-, skrive og formidlingsarbejdet. Herved undernyttes mulighederne i projektarbejdsformen, og lederen kan muligvis med rette spørge om, hvilken nytte det har haft at tilrettelægge arbejdsopgaven som projekt? I andre projekter har projektlederen i højere grad haft en koordinerende og processtyrende funktion. Her indgår projektmedarbejderne ikke kun som underleverandører i forhold til en 'produktionsplan', der er fastlagt af projektlederen, men har også et vigtigt medansvar for afklaring af projektets mål, indhold og metoder samt for arbejdstilrettelæggelsen i projektet.

Der kan være gode grunde til, at arbejdsdelingen mellem projektleder og projektdeltagere formes forskelligt i forskellige projekter, men som en generel *anbefaling* vil vi pege på, at det er vigtigt, at der skabes bevidsthed i de enkelte projektgrupper om de gensidige forventninger til arbejdsindhold og -indsats samt de forskellige roller blandt deltagerne.

- Er projektmodellen og projektstyringsredskaberne befordrende for projektarbejdet, og burde de måske endda udbygges yderligere, eller er der tale om unødvendigt tidsrøvende bureaukrati? Og er værktøjskassens forslag til kreativ tænkning og idéudvikling nødvendige for udvikling og nytænkning, eller er der snarere tale om 'fjolleri' uden produktivt formål?



Den projektmodel, der benyttes i departementet, er inspireret af andre organisationers erfaringer med projektarbejde samt af de projektmodeller, der undervises i på kurser om projektarbejde. Samtidig har det været nødvendigt at tilpasse projektmodellen til de specifikke forhold i departementet. Projektmodellen omfatter nogle *styringsværktøjer*, bl.a. udarbejdelse af succeskriterier og milepælsplan, nogle *analyseværktøjer*, bl.a. interessent- og risikoanalyse og nogle *kreative værktøjer* til bl.a. idé-generering, -afprøvning og -systematisering. Med styringsværktøjerne etableres nogle retningslinier for projekters grundlag, forløb og evaluering. Med analyseværktøjerne sættes fokus på relationen mellem projekt og omverden samt på afklaring af potentielle problemstillinger i projektførelsen og i forhold til produktet. Med de kreative værktøjer introduceres en række metoder, der kan bryde med vanetænkning og sikre en reel dialog mellem medlemmerne af projektgruppen.

Vi vurderer, at det er vigtigt, at man fastholder benyttelsen af styringsværktøjerne. De er vigtige for projektdeltagerne, de er vigtige for kommunikationen mellem projekter og direktion og de er vigtige for direktionens beslutninger. En *anbefaling* kan her være, at man fortsat bestræber sig på at udvikle styringen, så den høster fordelene ved at være stram samtidig med, at den ikke opleves som unødigt bureaukratisk.

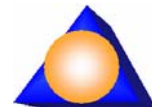
Vi vurderer tilsvarende, at analyseværktøjerne har deres berettigelse i mange situationer, men at de formodentlig ikke vil være lige relevante i forhold til alle projekter. En afgørelse af relevansspørgsmålet forudsætter imidlertid, at projektdeltagerne kender analyseværktøjerne og de fordele, der kan være forbundet med at benytte dem. For så vidt angår de kreative værktøjer, er der i højere grad tale om tilbud til projekterne. De kan være nyttige at kende som grundlag for beslutning om benyttelse eller afvisning, men projektgruppernes sammensætning vil kunne repræsentere meget forskellige indstillinger til de kreative arbejdsformer, bl.a. er det klart, at nogle medarbejdere vurderer, at de flytter opmærksomheden fra målet med projektarbejdet.

Vores *anbefaling* i forbindelse med analyseværktøjer og kreative arbejdsformer er, at man i departementet bør acceptere en situations- og persontilpasset fleksibilitet. En forudsætning kan her være, at de medarbejdere, der deltager i projekter, har et kendskab til analyseværktøjer og kreative værktøjer, der er tilstrækkeligt til, at de kan foretage bevidste valg og fravalg.

- Er det primært projektlederen, der skal høste anerkendelse og belønnes for projektarbejdet, eller skal anerkendelse og belønning også tilfalde de menige projektdeltagere?

Vi har i analysen af departementets arbejde med at implementere projektarbejdsformen taget udgangspunkt i et socialt læringsbegreb, hvor organisationer anskues som komplekse og sammenhængende miljøer. Samtidig peger erfaringerne fra departementet på, at læringsmiljøer også må tilvejebringe gode og synlige udviklings- og karrieremuligheder for den enkelte medarbejder.

Det er derfor vigtigt, at den individuelle henholdsvis den kollektive præstation ikke opfattes som hinandens *modsatning*. Den læringsstrategiske udfordring og bestræ-



belse er i stedet at etablere en meningsfuld *sammenhæng*, som på den ene side sikrer optimal udnyttelse af mangfoldige ressourcer i opgaveløsningen, og på den anden side tilrettelægges således, at medarbejdernes arbejdsmotivation opretholdes og videreudvikles. Det indebærer, at kollektive arbejdsindsatser skal være lige så statusgivende som solopræstationer.

Vi vil på denne baggrund *anbefale*, at man løbende overvejer belønningsstrukturen i forhold til projektdeltagelse, dvs. mulighederne for materielt og symbolsk at anerkende projektdeltagernes arbejde, og at det samtidig diskuteres, om det primært er projektlederen, der skal høste anerkendelse og belønnes for projektarbejdet, eller om anerkendelse og belønning også skal tilfalde de menige projektdeltagere ?

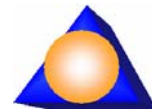
## **Projektarbejde og læringsmiljø**

Vi afslutter vore anbefalinger med tre temaer, der drejer sig om, hvordan man kan styrke læringsudbyttet i forbindelse med implementering af projektarbejdsformen. De tre temaer er: a) at lære i projekter, b) at lære om projekter og c) at lære af projekter. Med det første temaer fokuseres på mulighederne for at styrke projektdeltagernes læring i forbindelse med den aktive udførelse af projekter. Med det andet tema fokuseres på, hvordan projektdeltagere via projektuddannelse og opfølgende uddannelse kan forberedes til projektarbejde og styrke deres erfaringer fra projektarbejdet. Med det tredje tema fokuseres på, hvordan projekter kan styrke læringsmiljøet i den samlede organisation.

### ***At lære i projekter***

Det er et centralt formål med implementering af projektarbejdsformen i departementet at styrke læringsmiljøet. Projektarbejdsformen tilbyder åbenlyse muligheder for dette. Deltagerne i projekter får mulighed for at udvikle nye kompetencer i dialog med andre, de får mulighed for at udvikle samarbejds- og styringskompetencer, og de får mulighed for at udvikle personlige kompetencer af mere kreativ art. Dette skyldes primært, at projekter som regel omfatter større udviklingsorienterede opgaver, der løses tværfagligt, og hvor de bedste resultater opnås, hvis deltagerne i projektgruppen udfordrer hinandens problemforståelse og faglige ekspertise.

Disse muligheder i projektarbejdet realiseres imidlertid ikke uden en bevidst indsats. Projektgruppers sammensætning afspejler eksisterende hierarkier, statusforskelle og konkurrenceforhold. Det kan derfor være en stor udfordring for såvel projektledere som projektdeltagere at indgå i en faglig sammenhæng, hvor sigtet er, at alle skal bidrage åbent i en 'herredømmefri dialog' for at opnå de bedst mulige resultater. Tilsvarende kan den ideelle fordring om at dele sin viden og sine kundskaber med andre møde et modsatrettet rationale. Projektdeltagernes vidensbasis er også en personlig 'kapital', som den enkelte tilskyndes til at værne om i det daglige arbejde, fordi den kan være afgørende for position og karrieremuligheder i organisationen. Vi har ikke via undersøgelsen kunnet opnå et procesnært indblik i projektgruppernes arbejde, men vi har iagttaget en række generelle kulturtræk i departementet, der potentielt vil kunne modsige ideelle fordringer til projektarbejdet.



Vi *anbefaler* på denne baggrund, at der fortsat arbejdes med processtøtte til projektgrupper, især i projektarbejdets indledende faser samt at erfaringer med processerne i projektarbejdet evalueres og formidles til nye projekter. Såvel tidligere deltagere i 'Testkørerne' som projektlederforum kan give et vigtigt bidrag til dette.

Ser vi specifikt på de faglige dimensioner i projektarbejdet, vil vi fremhæve, at projekter sjældent vil kunne bemandes med al relevant ekspertise i departementet. En øget inddragelse af ekspertise og en udbygget kvalitetssikring især i forhold til større projekter vil kunne opnås ved at etablere følgegrupper, som kunne varetage en sparringsfunktion i forhold til formulering af projektdesign, fremmelægelse af delresultater og fremlæggelse af samlede resultater fra projekterne. Det er imidlertid vigtigt, at følgegrupper ikke primært ser deres rolle som faglig censurinstans. Især i de tidlige faser af projektarbejdet vil dette kunne hæmme idérigdom og ny-tænkning. Vi *anbefaler* således etablering af en følgegruppeorganisering og vil samtidig *anbefale*, at der formuleres nogle begrundede spilleregler for følgegruppernes indsats.

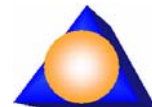
### ***At lære om projekter***

Man har i departementet givet bred mulighed for, at medarbejderne kan deltage i uddannelsesforløb om projektarbejde. Her introduceres bl.a. idéer bag implementeringen af projektarbejde, ligesom der introduceres til projektmodeller og projektværktøjer. Som analysen i denne rapport viser, har man i departementet tilpasset generelle projektmodeller og værktøjer til de særlige vilkår. Analysen viser ligeledes, at der er en række forhold i departementet vedr. opgavevaretagelse, struktur og kultur, som indebærer, at implementeringen af projektarbejdsformen indgår i en kontekst, der er særegen på en lang række områder.

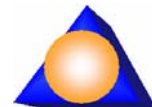
Vi vil på denne baggrund *anbefale*, at departementets egne projekterfaringer og projekteksempler for så vidt muligt sættes i spil i forbindelse med denne type uddannelsesaktiviteter, der sigter på udvikling af projektarbejdskompetencer. Vi vil desuden *anbefale*, at der tilrettelægges opfølgingsdage for medarbejdere, der allerede har opnået egne erfaringer med projektarbejde. Herved vil det blive muligt for den enkelte at reflektere over egne erfaringer med projektarbejdet og sammenligne disse erfaringer med andres. Sådanne projektdage vil desuden give alle deltagere et dyberegående indblik i projektarbejdets dynamik og problemstillinger.

### ***At lære af projekter***

Som nævnt eksisterer der et spændingsforhold mellem driftsorganisation og projektorganisation i departementet. Vores undersøgelse viser f.eks., at der er en grundlæggende konkurrence om adgang til ressourcer og kompetencer mellem de forskellige enheder. Alle enheder har opgaver, der skal løses, og som kan løses bedre og med færre omkostninger bl.a. i form af mindre stress, hvis de nødvendige ressourcer er til rådighed. I denne sammenhæng repræsenterer projektarbejdet et ressourcetræk fra den eksisterende linie- og stabsorganisation, som kan føre til modstand mod projektarbejdet, hvis projekterne ikke opleves som afgørende nødvendige at gennemføre.



Det er på denne baggrund vigtigt, at projekterne opnår legitimitet i driftsorganisationen. Et aspekt af dette er, at man i driftsorganisationen kan se nytten af at afsætte ressourcer til projekter i lyset af egne opgaver eller departementets samlede opgavevaretagelse. Et andet aspekt er, at man ideelt set bør kunne synliggøre, at de kompetencer og den viden, der udvikles i projekter, kommer driftsorganisationen til gavn i det daglige arbejde. Vi *anbefaler* på denne baggrund, at projektdeltagere formidler deres erfaringer fra projektarbejdet i områderne, f.eks. i forbindelse med de medarbejdermøder, der afholdes.



## Et departement i omstilling

Departementet har overordnet set til opgave at honorere regeringens, folketingets og offentlighedens krav til offentlig finansiering og producerer ca. 1/3 af de lovfor-slag, som årligt vedtages i folketinget. Der er ca. 140 ansatte i departementet. Ca. 80 er akademisk uddannede, hovedsageligt økonomer og jurister.

Siden slutningen af 1990'erne har departementet været inde i en større omstillingsproces, som har ændret såvel organisations- og beslutningsstruktur som den daglige og den langsigtede opgaveløsning. Startskuddet for rækken af udviklingstiltag var en undersøgelse, der tilbage i 1996 bl.a. konkluderede, at departementet var præget af følgende forhold:

- en utidssvarende opgavefordeling
- mange kontorer og afdelinger
- kontorchefer, der var mere fagspecialister end ledere
- en ledelse, der traf for få beslutninger
- et tværgående samarbejde, der i høj grad var personbestemt
- en høj faglig kompetence, men samtidig en ufleksibel ressourceanvendelse

Disse vurderinger kombineret med en række analyser, der blev gennemført internt i departementet, udgjorde i de følgende år inspirationsgrundlaget for en række tiltag, der var orienteret mod organisationsudvikling og udvikling i opgavevaretagelsen.

## En forandringsproces i mange spor

I 1998 formulerede departementschefen i samarbejde med den øverste ledelse nogle overordnede mål, som senere blev til departementets mission og 5 visioner:

### **Departementets mission:**

Departementet skal til enhver tid kunne honorere Regeringens, Folketingets og offentlighedens krav til offentlig finansiering.

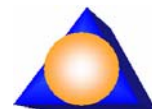
### **Vision A:**

Departementet skal gøre de skattemæssige synsvinkler mere synlige i den økonomiske politik og den offentlige debat.

### **Vision B:**

Departementet skal arbejde for, at lovgivningen er letforståelig og af høj kvalitet.





**Vision C:**

Departementet skal arbejde for sammenhæng i adfærd, dispositioner, prioritering og tværgående processer inden for ministeriets institutioner.

**Vision D:**

Departementet skal øge opmærksomheden på, at også den del af skattesystemet, der henvender sig til skatteydere med enkle beskatningsforhold, har et højt serviceniveau, en stor brugervenlighed og tilrettelægges med størst mulig effektivitet.

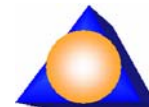
**Vision E:**

Departementet udvikler sine medarbejdere og ledere og arbejder for at fastholde og dele viden i ministeriet – til gavn for både de ansatte og opgaveløsningen.

Med henblik på at konkretisere missionen iværksatte man et arbejde med at formulere handlingsrettede *'Mål og midler'*. Et vigtigt mål var at udvikle departementet i en retning, hvor man i højere grad selv kunne disponere sin indsats strategisk og proaktivt i forhold til fremtidens krav. Det har her været en hovedbestræbelse at 'vende porteføljen', dvs. at skabe en ny balance mellem daglig drift - de såkaldte "her og nu" opgaver - og mere udviklingsorienterede opgaver. Samtidig har det været et ønske at fremme en mere fleksibel anvendelse af organisationens faglige ekspertise.

I forhold til målet om at frigøre ressourcer til udviklingsarbejde blev det overvejet om en løsning kunne være, at en del af departementets arbejdsopgaver blev placeret på styrelsesniveau. Argumentet var, at styrelsen har et mere præcist kendskab til de aktører, hvis handlinger lovgivningen regulerer samt til retsafgørelser. Modargumentet var, at departementet risikerede at miste fagligt kendskab til vigtige sagsområder, og at der kunne være risiko for, at departementet blev reduceret til et ministersekretariat. Som alternativ til idéen om at opprioritere udvikling frem for drift via flytning af dele af departementets arbejdsopgaver blev det foreslået at etablere koncernprojekter mellem departement og styrelse, som kunne sikre en øget videndeling på vigtige områder og samtidig medvirke til en opprioritering af udviklingsdimensioner i arbejdet. Dette blev vedtaget, og samtidig blev det besluttet at skabe mulighed for at etablere projekter internt i organisationen.

Et andet spor i departementets omstillingsproces, som også var berørt i undersøgelsen af departementet, og som desuden var blevet yderligere belyst i departementets egne analyser, angik departementets daværende organisationsstruktur. Det blev vurderet, at strukturen med de mange små fagkontorer ikke var optimal i forhold til tværfaglige diskussioner og ledelsesbeslutninger vedr. opgaveformulering og ressourcprioritering. Strukturen repræsenterede endvidere nogle svagheder i relation til projektarbejdsformen, idet det var vanskeligt for de mange små enheder at afgive personale – især fordi man på daværende tidspunkt opererede med fuldtidsallokering til projekter.

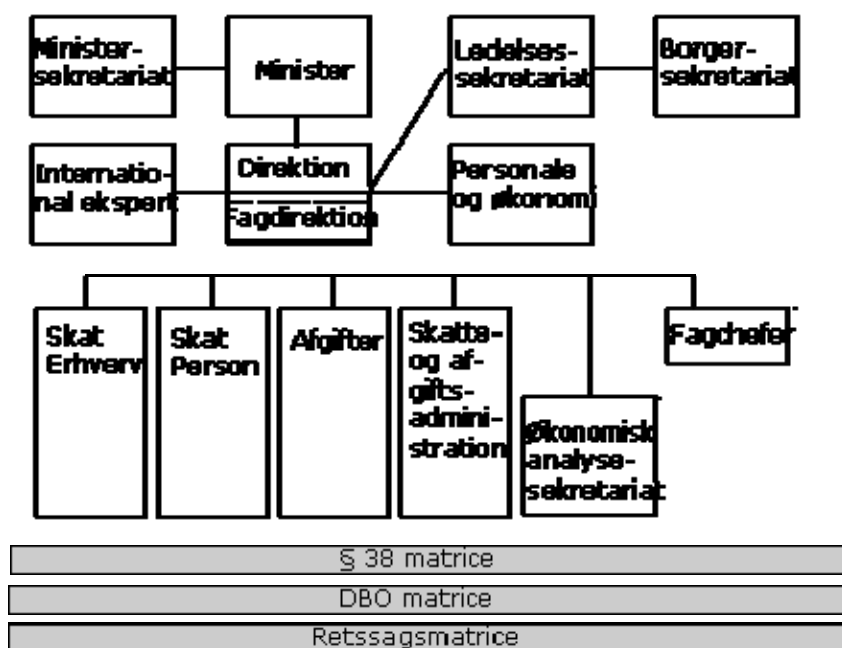


I forbindelse med, at departementet skulle flytte til nye lokaler, besluttede man at indrette åbne kontorlandskaber for at motivere til mere samarbejde på tværs. Erfaringerne med de åbne kontorlandskaber modsagde imidlertid forventninger om, at arkitekturen og rumindretningen i sig selv kunne have væsentlig betydning for beslutningsprocesser og samarbejdsformer. Efter nogle interne processer, hvor man drøftede fordele og ulemper ved den eksisterende organisationsstruktur, besluttede man derfor at ændre organisationsstrukturen for at nå de ønskede mål.

I stedet for 14 små og mindre kontorer, sekretariater, mv. blev der etableret nogle hovedområder, nogle sekretariater og nogle 'matricer', dvs. tværorganisatoriske enheder, der løser tilbagevendende opgaver. Også på det øverste ledelsesniveau blev der vedtaget ændringer. Der blev indført en direktionsmodel med det formål, at chefgruppen i højere grad skulle kunne fungere som et team, der kunne koordinere tværgående i et helhedsperspektiv.

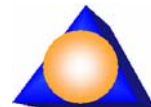
Den nuværende faste organisationsstruktur fremgår af diagrammet:

## Departementets organisation



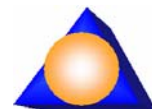
Samtidig blev projektarbejdsformen indarbejdet i strukturen med det formål at understrege arbejdsformens vigtige rolle med henblik på at prioritere udviklingsopgaver og formalisere rammerne for en mere fleksibel anvendelse af departementets faglige ekspertise.

Til at underbygge de organisatoriske forandringer og indførelse af projektarbejdsformen blev årsværksrammen i økonomi- og personaleafdelingen udvidet. Herved fik man mulighed for at rekruttere ekspertise i relation til bl.a. resultatstyring og projektarbejde.



Målene med de organisatoriske forandringer har samlet været at opnå øget mulighed for:

- at prioritere ressourceanvendelsen
- at nedbryde faggrænser og opgavemonopoler
- at dele viden og skabe bedre vilkår for kollektive læreprocesser
- at fremme fleksibilitet i fordeling og løsning af opgaver
- at styrke medarbejdernes ansvar for organisation og arbejde
- at prioritere udviklingsopgaver



## Projektarbejdets historie i departementet

### Idéen opstår

Beslutningen om at indarbejde projektarbejdsformen som et nyt redskab til løsning af opgaver i Skatteministeriets departement udsprang som nævnt bl.a. af organisationens ønske om at opprioritere udviklingsarbejde og at styrke læringsmiljøet. Beslutningen afspejlede samtidig en bredere interesse for projektarbejdsformen inden for den offentlige sektor, som begyndte at slå igennem i slutningen af 1990'erne. I departementet søgte man inspiration til udvikling af projektarbejdsformen i andre offentlige organisationer, der havde gjort sig erfaringer hermed.

### De første projekterfaringer

Fra begyndelsen sondrede man mellem to projekttyper: 1. koncernprojekter og 2. lokale projekter. Koncernprojekter var projekter, der blev afviklet i et samarbejde mellem Told&Skat og departementet. I lokale projekter deltog udelukkende medarbejdere fra departementet. Definitionen af, hvad der kunne være et projekt, lød således:

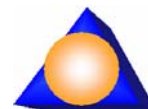
*"Et projekt er betegnelsen for en arbejdsform, som bryder med de faste organisatoriske opdelinger, og som samler forskellige medarbejdere om løsningen af en større og oftest tværfaglig opgave inden for faste rammer."*

Kravene til projekterne var, at de skulle have mindst 2 medarbejdere på fuld tid og vare mindst 6 måneder.

De første projekter demonstrerede nogle svagheder i vilkårene for projektarbejdet, herunder især de begrænsninger som den daværende struktur satte for rekrutteringen af medarbejdere til projektarbejdet. En del medarbejdere og ledere argumenterede for, at det var vanskeligt at frigøre ressourcer på fuld tid over længere perioder. Samtidig blev der i starten rejst kritik af, at projekternes handlingskonsekvenser var relativt uklare, og at projektgrupperne manglede værktøjer til at styre projektarbejdet. En medvirkende årsag til, at kritikken i det videre forløb blev relativt hård var, at projektarbejdets indførelse af mange blev kædet sammen med planerne om organisationsforandringer.

### Projektarbejdet er kommet for at blive

Med den nye organisationsstrukturs vedtagelse blev det ikke desto mindre slået fast, at projektarbejdsformen var kommet for at blive. Der skulle imidlertid ske en tilpasning af projektarbejdsmodellen, så den matchede mål og vilkår i departementet. In-



spirationen til den videre udvikling af projektarbejdsformen kom bl.a. fra en statslig styrelse og et andet departement. Nogle af departementets medarbejdere deltog desuden i kurser om projektarbejde, projektstyring og kreativ vidensudvikling. Med baggrund i erfaringerne herfra udarbejdede man en projektmodel med nogle styringsværktøjer samt nogle analyseværktøjer (bl.a. interessent- og risikoanalyse) og nogle værktøjer til kreativ idé-udvikling.

Samtidig blev definitionen af projekter ændret. Den nye projektdefinition lød:

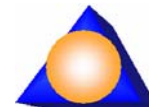
*"Et projekt er en større arbejdsopgave, hvor vi har valgt at bruge projektarbejdsformen og projektmodellen."*

Departementet bibeholdt en skelnen mellem koncernprojekter og lokalprojekter. Samtidig blev kravene til projekters varighed og ressourceforbrug mindre konkrete. Kravet om fuldtidsallokering blev f.eks. fraveget. Formålet med en løsere definition og opblødte krav var bl.a. at gøre det lettere at finde opgaver, der var egnede til projektformen og dermed få gang i de udviklingsopgaver, som departementet ønskede at skabe mere rum til. Formålet var endvidere at gøre det lettere at bemande projekter. De nye krav var:

- Projektet skal have et udviklingsmæssigt sigte
- Opgaven skal kunne løses inden for en bestemt tidshorisont
- Opgaven skal "vinde" ved at blive løst i et tværfagligt samarbejde
- Projektet bemannes med en projektejer, der skal være medlem af direktionen og som har det overordnede ansvar for projektets forløb og forankring
- Projektet skal være bemandede med en projektleder
- Projektet er struktureret i et faseforløb, hvor der i samarbejde med projektejer løbende tages stilling til projektet
- Projektgruppen skal anvende en række projektstyrings- og analyseredskaber herunder særligt i starten af forløbet, hvor der skal formuleres en projektbeskrivelse, aftales milepæle, foretages interessentanalyse og risikovurdering, samt opstilles succeskriterier og mål for projektet.

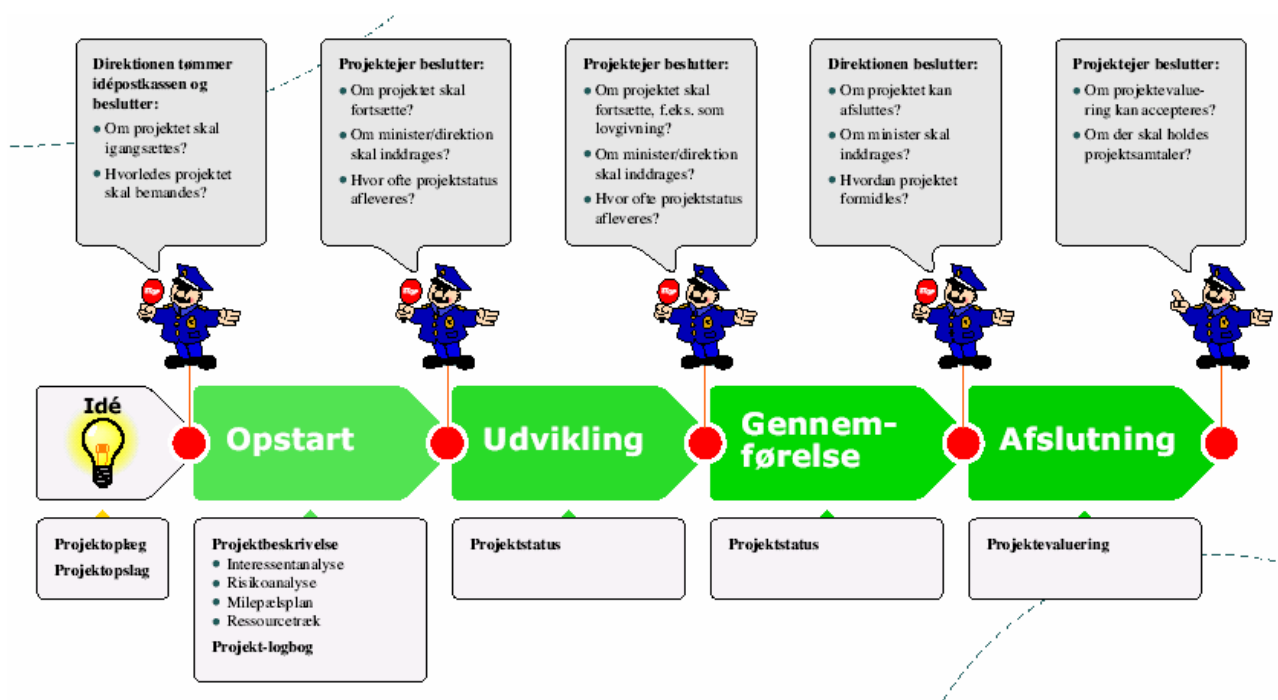
## **Testkørerne**

Trods tilpasningsbestrebelse blev såvel idéen om projektarbejde som den konkrete projektmodel fortsat mødt med nogen kritik bl.a. for at føre til en bureaukratisering af opgaveløsningen. Man nedsatte derfor en gruppe, der skulle afprøve og justere projektmodel, analyseværktøjer og arbejdsmetoder til kreativ idéudvikling: 'Testkørerne'. Samtidig fik denne gruppe til opgave at iværksætte initiativer, der kunne understøtte projektarbejdets fortsatte implementering i departementet. På baggrund af et afprøvnings- og analysearbejde udarbejdede gruppen en rapport med forskellige forslag til forbedringer. Projektmodellen blev justeret, projektværktøjerne blev tilpasset og gruppen foreslog bl.a. at indskrive krav om projektarbejde i resultataftaler, samt at



projektdeltagelse skulle afspejles i lønpolitikken. Disse forslag blev vedtaget. Samtidig kom en større gruppe medarbejdere på projektkursus.

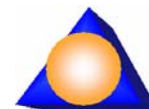
Man har i departementet visualiseret den endelige projektmodel som følger:



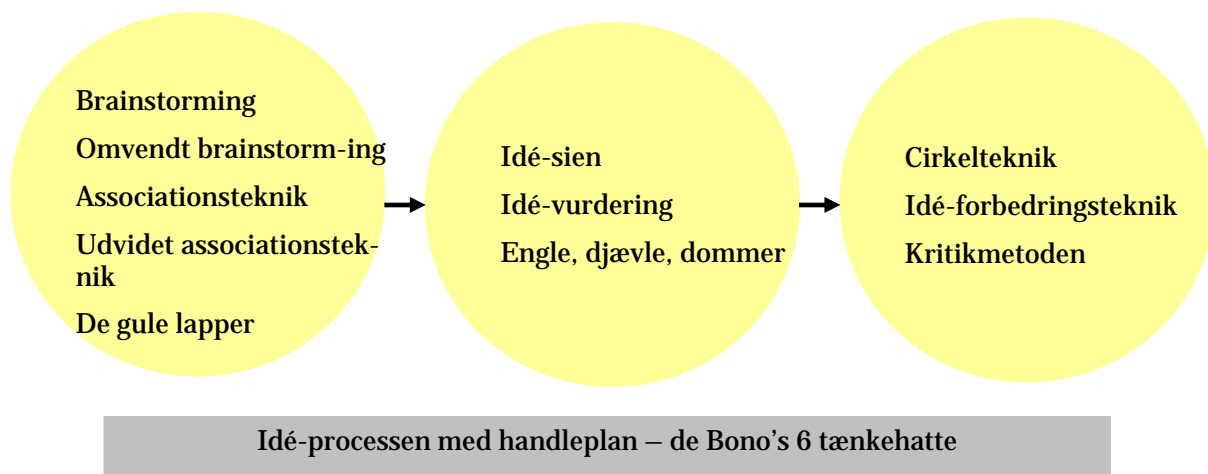
Som det fremgår, opereres der med fire faser: Opstart, udvikling, gennemførelse og afslutning. Beslutningstagernes kompetence er defineret i faseovergangene (jf. politimandens talebobler), mens de vigtigste styrings- og analyseredskaber er skitseret i felterne under faserne.

De vigtigste redskaber er umiddelbart tilgængelige i skabelonform på departementets intranet. De udfyldes og gemmes ligeledes på intranettet, så der er adgang for medarbejderne til relevante dokumenter fra de enkelte projekter.

De vigtigste idé-skabende metoder fremgår af følgende oversigt:



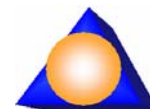
## Idéskabende metoder



### Fra individuel til fælles formulering af projektforslag

Spørgsmålet om, hvilke opgaver der var projektegnede, blev løbende formuleret, men viste sig at være relativt vanskeligt at besvare. I begyndelsen opsatte man en idépostkasse, hvor enkeltpersoner kunne komme med forslag. Denne model virkede imidlertid ikke særlig godt. I stedet besluttede man på testkørernes initiativ at afholde idéseminarer, hvor medarbejderne kollektivt skulle formulere projektidéer. I denne proces indgik personer fra 'testkørerne' med det formål at styrke en tværgående erfaringsdannelse.

Den første runde i denne proces er netop overstået. Der er formuleret en mængde projektegnede og udviklingsorienterede forslag, og direktionen har prioriteret, hvilke projekter der skal sættes i gang. Det er besluttet, at denne type idéseminarer skal gennemføres én gang om året med opfølgning og justering hvert halve år. Samtidig er der introduceret en proces, hvor hus-interne eksperter, på de områder projektarbejdet skal omfatte, i fællesskab afgrænser opgaverne og udarbejder projektoplæg. Nogle af de kriterier, der er blevet udviklet i denne proces, er, at projekterne skal være politisk realistiske, anvendelige og udviklingsorienterede, ligesom det skal afklares, om opgaven kan løses mere hensigtsmæssigt ved anvendelse af andre arbejdsformer. Disse tiltag har bl.a. haft den vigtige effekt, at der er skabt stor opmærksomhed på direktionsniveau, blandt kontor- og fagchefer og blandt de øvrige akademiske medarbejdere om udviklingsorienteringens praktiske og bindende udmøntning.



## Støttepiller i implementering af projektarbejdsformen

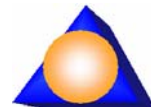
Nogle af de støttepiller, man har benyttet i forhold til at skabe tilslutning til projektarbejdsformen, er at indskrive de vedtagne projekter i departementets resultataftaler samt at åbne for projektdeltagelse som et muligt kriterium for tildeling af individuelle løntillæg - uden at der dog er nogen automatik. Man har endvidere besluttet, at projektledere kan indstille projektdeltagere til individuelle tillæg. Derudover lægges der vægt på, at projektejeren i direktionen har til opgave at følge og støtte projektgruppen og at formidle resultaterne fra projektarbejdet til de øvrige direktionsmedlemmer. Fordi det er direktionen, der beslutter at afsætte ressourcer til konkrete projekter på baggrund af en kollektiv idé-generering, har projektarbejdet fået en høj grad af legitimitet.

For at understøtte projektledernes arbejde er der etableret et projektlederforum, som mødes jævnligt og udveksler erfaringer. Dette forum er tænkt som en vigtig drivkraft i den fortsatte tilpasning og udvikling af projektarbejdsformen.

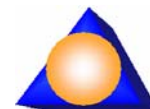
Projektgruppen fra departementet har sammen med forfatterne til denne rapport visualiseret det tidsmæssige forløb i implementeringen af projektmodellen:







I dag synes der fra såvel ledelses- som medarbejderside at være en stigende interesse for projektarbejdsformen som produktiv ramme for udviklingen af læringsmiljøet, men det erkendes samtidig, at en fastholdelse af projektarbejdsformen forudsætter en vedvarende opmærksomhed og et vedvarende udviklingsarbejde.



## Organisationsudvikling, læringsmiljø og projektarbejde

I det følgende vil vi gå dybere ned i nogle af de udfordringer og problemstillinger, der har knyttet sig til implementeringen af projektarbejdsformen i departementet. Projektarbejdsformen er introduceret i en organisation, som løbende er underkastet forandringer i krav fra omverden, som besidder nogle historisk udviklede karakteristika, og som har udviklet nogle planer for fremtiden. De udfordringer, der er knyttet til implementeringen af projektarbejdsformen, kan kun vanskeligt forstås uden et kendskab til denne kontekst. I dette afsnit tematiserer vi nogle træk i udviklingen af departementet inden for områderne:

- Opgavevaretagelse
- Organisationsstruktur
- Organisationskultur

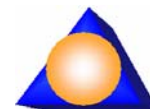
I fremstillingen knyttes forbindelser mellem de enkelte temaer, dvs. opgaver, struktur og kultur, de særlige karakteristika ved læringsmiljøet, medarbejdernes indstilling til arbejdet og disse forholds betydning for implementering af projektarbejdsformen.

### Nye prioriteringer i opgavevaretagelsen og projektarbejde

Som tidligere beskrevet har den øverste ledelse siden slutningen af 1990'erne søgt at forandre rammerne for opgavevaretagelsen, så departementet i højere grad kan arbejde med strategiske og fremadrettede udviklingsprocesser. Departementschefen udtaler om denne bestræbelse og dens forbindelse til projektarbejdsformen:

*"Det var et forsøg på at prøve i højere grad selv at strukturere vores egen tid og gøre det med henblik på ikke at leve fra hånden og til munden hele tiden. Prøve at bringe sig op på en tue, hvor man ikke bruger så mange kræfter på bare at holde de dagligdags problemer væk. Og så prøve mere langsigtet at sige; hvad skal der så til for, at vi ikke altid befinder os i den situation. Og det er så der, hvor især projektarbejdet har været en væsentlig del af vores forsøg på at komme videre ved, at vi simpelthen siger; nu vil vi afsætte en eller anden bestanddel af ressourcerne til mere udviklende arbejde". (Interview med departementchefen)*

Departementschefens udtalelse udpeger et skift i målene med departementets arbejde: Fra et langt overvejende fokus på at løse de opgaver, der umiddelbart stilles, til i højere grad at være 'på forkant'. Inden for departementets ressort findes en række områder, hvor ministeriet kan foreslå forbedringer på grundlag af teknisk indsigt og ekspertise. Det drejer sig om – på politisk neutralt grundlag - at afdække uhensigtsmæssigheder og formulere nye typer af løsningsforslag. Man kunne udforme lovgivningen anderledes, man kunne forenkle den, man kunne etablere større sammen-



hæng mellem lovgivningsområder, mv. Man kunne måske gøre det billigere, mere effektivt eller nemmere for borgerne.

De interviewede medarbejdere og ledere giver tilsvarende udtryk for, at der måske tidligere har været en tendens til, at man i departementet har underprioriteret udviklingsorientering ud fra den begrundelse, at det måtte være politikerne, der satte kursen. De peger imidlertid på, at departementet også har en opgave i at holde et vågent øje med og belyse skattetekniske uhensigtsmæssigheder f.eks. vedr. sammenhæng og konsistens i skattesystemet; de peger videre på, at departementet har en vigtig opgave i at udarbejde nogle velgennemarbejdede valgmuligheder. Det drejer sig om at have veldokumenterede forslag - *'nogle varer på hylderne'* - når efterspørgslen opstår, i stedet for nogle gange at skulle reagere inden for en meget kort tidshorizont, der ikke levner tid til grundigt udredningsarbejde eller mere kreative forslag. Og det drejer sig om omstilling fra en situation, hvor man sidder i en forsvarsposition til at kunne forholde sig mere offensivt ved at udvikle og kvalificere opgaveløsningen bedre fra starten. En medarbejder udtrykker det således:

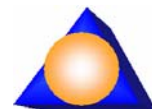
“Vi vil gerne spille med solen i ryggen. Somme tider kan der være fordele ved at kunne vælge tid og sted. Det er øvelsen med at være på forkant. Med den nye struktur forsøger vi at håndtere det med tid og sted. Ikke så meget emner, når det kommer til stykket. Det er mere timingen. Vi har i høj grad skullet reagere på noget eksternt. Der er jo forskel på at have tænkt og overvejet, hvad kunne man gøre her og så til at have et egentligt velgennemarbejdet beredskab liggende, som man kan tage op, når man synes, at tiden er til det.” (Interview med leder)

Det ovenfor beskrevne udviklingsmål sætter en overordnet dagsorden for et gradvist perspektivskifte for opgaveløsningen.

## Plads til udviklingsarbejde

Erfaringerne fra ELU projektet peger på, at denne type skift fra en mere reaktiv til en mere proaktiv indstilling til opgavevaretagelsen også præger andre statslige organisationer. De statslige organisationer griber imidlertid forandringsprocessen an på forskellige måder. Det afhænger delvist af kultur og tradition, men i høj grad også af hvilke opgavetyper, de enkelte organisationer varetager. Skatteministeriets departement er f.eks. i høj grad præget af et meget omfattende driftsbetonet arbejde, der især er relateret til lovgivningsprocessen. Det sætter nogle særlige vilkår for, hvordan man organisatorisk kan realisere ønsket om at komme på forkant, når en så stor del af arbejdet udgøres af mere eller mindre bundne opgaver.

Tidligere har man i departementet benyttet en model, hvor et bevidst fokus på innovation og fornyelse især var koncentreret i bestemte kontorer og sekretariater. Med indførelse af projektarbejdsformen anlægges en delvist anden strategi. Projektarbejdsformen udbreder den strategiske og innovative forpligtelse til hele organisationen i en mere fleksibel form. Den enkelte medarbejder skal nu samtidig kunne varetage arbejdet som 'klassisk bureaukrat' og som 'innovativ medarbejder' ofte i parallelle arbejdsprocesser.



Et vigtigt aspekt af de ændrede målsætninger for arbejdet drejer sig om omprioritering af ressourcer, dvs. om hvordan man kan reducere den tid, der medgår til drift, og om at sikre ressourcer til mere udviklingsorienterede opgaver.

Såvel ledere som medarbejdere giver udtryk for, at alle ressourcer i organisationen anvendes til den daglige 'drift', hvis det ikke aktivt besluttes at prioritere anderledes:

*"Prioriteringen i vores daglige arbejde, den giver jo sig selv. For hvad er vigtigst? Ja, det er det, ministeren gerne vil have. Hvad er næstvigtigst? Det er det, departementchefen gerne vil have, osv. Jeg tror vi er enormt dårlige til at nedprioritere bevidst. Der mangler vi at få skabt en kultur, hvor vi siger: Det her laver vi så ikke nu. Det laver vi i marts måned. Fordi nu prioriterer vi noget andet. Og det handler jo lidt om, at vi synes det hele er vigtigt, og vi ville gerne det hele." (Interview med leder)*

Nogle af de interviewede peger på, at nogle medarbejdere kan have vanskeligt ved at omprioritere mellem detailjusteringer af lovgivningen og udviklingsarbejde:

*"Hos nogle medarbejdere har der været en tendens til, at hvis man skulle vælge mellem at rette en eksisterende lovgivning, fordi der var nogle uhensigtsmæssigheder eller noget, der ikke så helt pænt ud juridisk – eller kaste sig over udviklingsopgaver, så har man syntes, at det måske var vigtigst at rette paragrafferne, så måtte udviklingen vente." (Interview med leder)*

Nogle foreslår på denne baggrund, at driften reduceres ved at 'skære opgaverne bedre til'. F.eks. foreslås det metaforisk, at man undertiden godt kunne producere 'Skodaer' frem for altid at producere 'Jaguarer'.

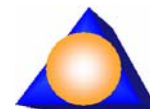
Samtidig understreges det, at dette mål kan være vanskeligt at realisere, fordi der i departementet er tradition for, at medarbejderne selv tager ansvar for at prioritere arbejdstiden, og at produkterne af deres arbejde afspejler nogle høje kvalitetskrav:

*"Men altså, vi har ikke kultur for, at man diskutere hinandens tidsudnyttelse, (...). Det er så måske det akademiske miljø, der er her, hvor man faktisk har tillid til, at folk gør det så godt, som de kan. Men når man så kommer ind i en ressourcediskussion, så er det dér, hvor man kan diskutere med folk: At du bruger måske lidt for lang tid på at sidde og vende de sidste sten i dine processer, ikke." (Interview med medarbejder)*

Nogle peger imidlertid på et læringsmæssigt paradoks, der er forbundet med forslaget om at prioritere arbejdsindsatsen ved at operere med forskellige kvalitetsniveauer afhængig af opgavernes art:

*"Den ægte læring, det er når du er helt ude og vende de der sten, men så bliver du bedt om, når du skal finde mere tid i dit program, at sløjfe det. Der ligger måske et paradoks i forhold til læring". (interview med medarbejder)*

For så vidt angår prioriteringen af mere udviklingsorienterede opgaver peges især på, at den øverste ledelse bør spille en vigtig rolle. Prioritering indebærer ikke mindst, at



der træffes nogle forpligtende beslutninger i forhold til at afsætte ressourcer og tid til andet end den umiddelbare drift.

Fra en ressourcemæssig synsvinkel kan projektarbejdsformen ses som et vigtigt svar på spørgsmålet om, hvordan man kan allokere ressourcer til udviklingsarbejde i en 'driftstung' organisation:

*"Vi skal have frigjort ti, femten, tyve procent til noget andet, fordi tingene prioriterer sig selv nedefra, hvis ikke nogen aktivt beslutter noget andet. Det kan vi bl.a. bruge projektarbejdsformen til."* (Interview med leder)

Denne omprioritering af ressourcerne beskrives som afgørende i en organisation, hvor

*"driften fylder 100%, hvis man ikke aktivt beslutter noget andet."* (Interview med leder)

Alle de interviewede ser projektarbejdsformen som et vigtigt middel til at nå disse mål. Den kan bl.a. udgøre en velegnet metode til:

- At prioritere ressourcer til mere komplekse og udviklingsorienterede opgaver.
- At blive en mere aktiv spiller i forhold til udvikling af skattesystemets kvalitet.
- At fremme samarbejde og koordination mellem ministeriets forskellige områder, medarbejdere og opgavetyper.

## Nye krav til medarbejdernes funktion og professionelle selvforståelse

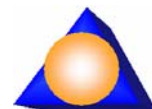
Nyorienteringen i departementets definition af opgaveløsningen i en mere proaktiv retning afspejler mere generelle ændringer inden for den offentlige forvaltning. Et nyt syn på embedsværkets rolle udvikles. Tidligere dyder fastholdes: Retssikkerheden, ministerbetjeningen og den politiske neutralitet skal værnes, men samtidig efterspørges innovation, strategisk orientering og et helhedssyn på varetagelse af opgaverne. Idealet ændres gradvis fra den klassiske embedsmandsrolle til en mere offensiv og selvansvarlig medarbejderrolle.

For den enkelte medarbejder skærper denne udvikling nogle spændingsfelter i arbejdet. Tim Knudsen, der er professor i offentlig forvaltning på Københavns universitet, udtrykker det således:

*"Men det indebærer, at den moderne embedsmand lever med dilemmaer mellem politisk følgagtighed og faglig og retlig kvalitet, mellem at skulle markedsføre politikeres og forvaltningers politikker og holde en passende saglighed og politisk neutralitet. Der kræves både begejstrede, initiativrige medarbejdere og alligevel også tilbagelænet bureaukratisk nøgternhed."* (Tim Knudsen, Djøfbladet nr. 6, 2005).

Omstillingen fra en driftsorienteret organisation til en organisation, der både er drifts- og udviklingsorienteret, kan indebære en ny rolle for embedsværket selv på departementsniveau – hvor man jo altid har været tæt på det politiske system. Som det følgende interviewcitater peger på, kan omstillingen for nogle medarbejdere indebære relativt dybtgående forandringer i deres professionelle selvforståelse:

*"Skal man lave politiske vurderinger, skal man lave politisk rådgivning. Det er det, der skiller vandene. Og det er helt klart, at ... (nogle) synes, at*



*det er tæt på at være noget snavs. Og det vil man ikke. Og det skal man jo så turde ... og også ville. Men der er helt klart den der forskel på, om man vil. Altså er der en embedsmandsrolle at gøre det i?" (interview med leder)*

Projektarbejdsformen udgør en vigtig arbejdsorganisatorisk pendant til denne nye rolleforståelse og indstilling til arbejdet, idet beslutningen om at indføre projektarbejdsformen indebærer en prioritering af det udviklingsorienterede og tværfaglige samarbejde i departementet. Projektarbejdsformen er således ikke blot en ny arbejdsform, et nyt værktøj. Projektarbejdsformen spiller en nøglerolle i departementets bestræbelser på at skabe en mere udviklingsorienteret og proaktiv organisation og med projektarbejdsformen udbredes udviklings-målet og den strategisk innovative forpligtelse gradvist til hele organisationen. Som det er søgt illustreret i ovenstående, stiller dette nye krav til medarbejderne. De fleste har udviklet deres kompetencer og indstilling til arbejdet inden for en klassisk embedsmandsrolle, der i høj grad er præget af bestillingsarbejde, hvis udførelse baseres på en høj grad af faglig sikkerhed og ekspertise. På denne baggrund kan det ikke undre, hvis nogle medarbejdere stiller sig relativt skeptiske eller spørgende over for en mere offensiv embedsmandsrolle ikke mindst, hvis de forventer, at de nye krav fører til en sænkning af faglige standarder.

## Organisationsstruktur og projektarbejde

Målet om at skabe en organisation, der er på forkant med omverdenskrav, har som nævnt været medvirkende årsag til, at departementet har foretaget en større omstrukturering. Den tidligere struktur var i høj grad indrettet på, at den skulle understøtte løsningen af driftsopgaverne og i mindre grad på at understøtte udviklingsarbejde.

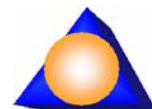
Især de første projekterfaringer viste, at den daværende struktur ikke matchede nye mål om at prioritere udviklingsorienterede opgaver via projektarbejde. Baggrunden var især, at det var vanskeligt for de små enheder at afgive deres spidskompetencer til projekterne, fordi de ikke kunne undvære bemanningen i forhold til varetagelse af den daglige drift i fagkontorerne. Kravet om fuldtidsallokering forstærkede denne problemstilling. Et vigtigt formål med organisationsforandringen var på denne baggrund at skabe områder, der var store nok til, at de kunne afgive ressourcer, når der opstod behov andre steder. I bredere forstand var det sigtet at fremme udviklingsarbejde, fleksibilitet, samarbejde og læring på tværs af fag og arbejdsopgaver.

## Forholdet mellem vertikale og horisontale strukturer og kommandoveje

Med strukturændringen er tidligere vertikale og horisontale strukturer søgt oplødt:

Man har søgt at opløde vertikale grænser ved at reducere antallet af kontorchefer samt ved at åbne nye kommunikationslinier mellem medarbejdere, topledelse og ministre.

Man har søgt at opløde grænser mellem organisation og omverden ved at tillade, at den enkelte medarbejder i højere grad end tidligere går i direkte dialog med brugere og presse.



Man har søgt at opbløde grænser på det øverste ledelsesniveau ved at indføre en direktionmodel, der sigter på at styrke ledelsessamarbejdet i et egentligt ledelsesteam.

Man har søgt at opbløde de horisontale grænser blandt medarbejderne ved at etablere åbne kontorlandskaber og erstatte små kontorer med større områder.

Man har søgt at opbløde faglige grænser ved at integrere jurafaglige og økonomiske arbejdsopgaver samt ved at placere økonomer og jurister sammen.

De interviewede medarbejdere sætter pris på de bestræbelser, der har været på at nedbryde hierarkiske strukturer og traditioner. Dette eksemplificeres f.eks. i forholdet til ministeren:

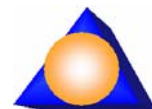
*”Ministeren er ikke hellig, han er ikke forbeholdt de fine. Der har vi altid gået med. Men det nye er, at det ikke er chefen, der forelægger tingene for ministeren. Det er sådan en grotesk oplevelse at sidde der til nogen af de ministermøder, hvor det er klart, at chefen ikke er lige så godt inde i det som sagsbehandlerne. Hvor hierarkiet er, at ministeren spørger den højeststående, om han vil forelægge sagen. Og det giver nogle pinagtige situationer, hvor der rodes i papirerne. Hvor man kan sige, at nu udfordrer vi hierarkiet i alt, hvad vi gør.”* (Interview med leder)

Som det fremgår af følgende medarbejderudsagn, er der imidlertid ikke entydighed i fortolkningerne af, på hvilke områder mere horisontale strukturer er velegnede. Nogle medarbejdere fremhæver, at større ansvar øger arbejds motivationen:

*”Min chef tør give noget ansvar til medarbejderen, hvorimod den anden chef jeg havde, han ville have det på én måde, og så blev det næsten dikteret, hvad jeg skulle skrive. Så kan man jo ligesom sige, at så går udfordringen måske lidt af jobbet.”* (Interview med medarbejder)

Andre peger på, at det - trods fordelene ved de horisontale bestræbelser – stadig er positivt, at man har valgt at bibeholde et hierarkibaseret kvalitetssikringssystem, især i forhold til de opgaver, der vedrører minister og folketing:

*”Selvom der er nogle, der ikke kan lide det, så tror jeg, det er meget vigtigt i det system vi har, hvor der er mange led. Hvis du f.eks. laver en forlæggelse, så går det igennem kontorchefen, så går det igennem afdelingschefen, så går det måske til direktøren. Så det går videre deropad. Det tror jeg er ret vigtigt – især som nyuddannet. Altså, de første mange gange der får du den bare tilbage, fuldstændig overskrevet. Og det lærer man jo af. Hvordan man skal skære det. For i et politisk system der skal man tænke meget over, hvordan man formulerer ting. Man kan ikke bare skrive, sådan er det, vel. Det gælder jo også breve. Det første brev jeg fik tilbage, der stod der så kun modtagerens navn og med venlig hilsen og mit navn.”* (Interview med medarbejder)



## Nye vilkår for enkeltfaglig og tværfaglig læring under den nye struktur

Den nye struktur har som nævnt bl.a. til formål at fremme medarbejdernes tværfaglige og tværganisatoriske læringsmuligheder. Projektmodellen står som den fremmeste eksponent for dette. Nogle medarbejdere oplever imidlertid den tværfaglige kompetenceudvikling som sekundær i forhold til den enkeltfaglige eller måske mere præcist oplever, at vilkårene for at værne den enkeltfaglige udvikling er blevet vanskeligere. Problemstillingen er tydeligst for økonomerne, der som et mindretal blandt departementets akademiske medarbejdere har oplevet et skifte fra at være en samlet enhed til at blive spredt i de nye områder. Det forklares f.eks. herom:

*"Et projekt kan være så bredt, og det kan også være snævert. Det kan være spændende nok at sidde der, men altså, hvad er det for en viden du får? Den er måske meget snæver. Til gengæld lærer du så noget andet, at samarbejde med mennesker osv. Men det er en af udfordringerne for økonomerne i den nye struktur, hvor vi ikke har et økonom-miljø. For nogle økonomer har så p.t. en jurist som nærmeste chef. Og det giver sig selv, sparringen dér er jo ikke det samme for at sige det mildt". (Interview med leder)*

Citatet peger på et behov for nærmere diskussion af, hvordan de tværfaglige målsætninger kan indfris, uden at det opleves som en trussel mod det enkeltfaglige udviklingsbehov, så enkeltfaglige og tværfaglige mål ikke kommer i modsætning til hinanden.

Omvendt er ledere og medarbejdere selv gået i gang med at finde løsninger på nogle af de problemstillinger, strukturændringerne har medført. Der peges bl.a. på, at den enkeltfaglige udvikling kan sikres via etableringen af enkeltfaglige fora. Som det forklares:

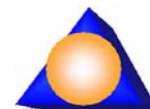
*"Vi prøver igennem nogle faglige netværk og matricer, osv. at samle sammen... det lille økonom-miljø. For vi er nødt til at holde fast på det faglige, og det er en af udfordringerne i det her. Både det tværfaglige og det enkeltfaglige." (Interview med leder)*

## Den nye struktur, ressourcefordeling og projektarbejde

I forhold til projektarbejdsformen har sammenlægningen af kontorer til større områder bidraget til, at det er blevet lettere at frigøre medarbejdere til projektarbejde. Tilsvarende har forandringerne på det øverste ledelsesniveau bl.a. bidraget til, at direktionen aktivt har prioriteret og afsat ressourcer til projekter på baggrund af forslag, der er formuleret kollektivt på områdeniveau.

Projektarbejdsformen etablerer imidlertid også nye grænser i organisationen især mellem projektgrupperne og områderne. Dette har givet anledning til nogle nye udfordringer, der har skullet løses organisatorisk. Hvordan afgøres det, at en opgave ikke blot løses som et uformelt gruppearbejde i områdekontoret, men er så egnet til at blive løst i projektarbejdsformen, at der skal trækkes ressourcer ud af området til bemanding af en selvstændig projektgruppe? Hvordan undgår man, at prioriteringer desangående ikke underlægges ressourcekampe, men baseres på en reel vurdering af opgavens karakter? Hvordan sikres det, at projektejeren og den/de områdechefer, der afgiver ressourcer til projektarbejde, opnår en fællesforståelse omkring de projektbe-





slutninger, der træffes, så prioriteringen af projektarbejde opleves at være til gavn for helheden, og så man f.eks. undgår, at områdecheferne oplever det som en forringelse af vilkårene for at løfte vigtige driftsopgaver.

## Den nye struktur og medarbejdernes arbejdsvilkår

Med den nye struktur er vejen banet for, at langt flere medarbejdere end hidtil involveres i udviklingsarbejdet – f.eks. gennem projektdeltagelse. Flere og flere medarbejdere oplever hermed at være dobbeltansvarlige, når de på en gang fastholdes i deres område og samtidig allokeres deltid til projektarbejde. I nogle situationer giver det ikke anledning til problemer, at projektdeltagere samtidig er underlagt to ledere, dvs. lederen af projektet og områdelederen:

*”Altså, for mit vedkommende er der ikke nogen problemer. Når vores chef beder os om at deltage, jamen så har vi den tid til rådighed, der er nødvendig, og så er det projektarbejdet, der går forud for det, der ligger, ’så finder vi én af dine kollegaer til at lave de andre ting’. Så kan det godt være, at min egen prioritering somme tider ikke slår helt til. Men altså, det er helt klart indstillingen.”* (Interview med medarbejder)

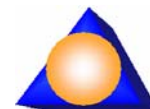
I andre situationer giver medarbejdere udtryk for, at det undertiden kan være et problem at ’tjene to herrer’:

*”Det er svært, fordi når man er med i sådan et projekt, så har man ens almindelige chef, og så har man en projektchef. Og når nu den almindelige chef kommer og siger; det her skal laves nu, og hvor jeg lige sidder og laver noget andet. For min almindelige chef er det lige meget, for det her er vigtigst, ik’. Så bliver den anden chef ikke så glad.”* (Interview med medarbejder)

Den formelle procedure til at håndtere situationer, hvor der kan opstå konflikt mht. hvilke ledere, der har retten til at prioritere medarbejdernes arbejdsindsats, er enkel: Den enkelte medarbejder må ikke komme i klemme. Derfor er det i første instans projektlederen og den daglige leder, der må afklare situationen. Hvis dette ikke lykkes, træder projektejeren i direktionen til og afgør sagen efter forhandling. Ét er imidlertid den formelle problemløsning og ansvarsfordeling. Noget andet er medarbejdernes oplevelse af at kunne gøre en helhjertet og kvalitetsbåren indsats. Forskellige medarbejdere giver udtryk for en art indre splittelse, idet de oplever at skulle gå på kompromis med egne kvalitetskrav og standarder, når de skal løse flere og forskelligartede opgaver på samme tid. Som en medarbejder forklarer:

*”Det er ikke fordi han siger, at jeg ikke må lave projekt. Men hvis der er brug for flere ressourcer, så siger han måske: jeg kan jo ikke gøre for, at du skal til møder i Bruxelles. Altså, der kører sådan et spil uden om en selv. Og det er ikke altid rart, for så er det ligesom om, at man ikke gør det 100% nogen steder. Så er det sjovere, hvis man havde mere tid til det, synes jeg, i stedet for, at man sidder og hopper hver gang, man er til de møder og føler, at det skal gå hurtigt.”* (Interview med medarbejder)

Andre forklarer, hvordan dilemmaet vedr. prioritering mellem driftsopgaver og projektarbejde undertiden handler om at lade en kollega i stikken. Trods etablering af store områder kan der stadig være sårbarhed i driftsområderne:



*"Vi ved bare, når vi kun sidder to med den type lovgivning oppe hos os, jamen så sidder min anden kollega med det, når jeg ikke er der, så hænger det hele på hende". (Interview med medarbejder)*

## Organisationskultur og projektarbejde

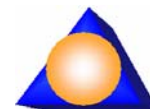
Organisationskultur kan bredt defineres som det medlemmerne i en organisation tager for givet i hverdagen f.eks. med hensyn til organisationens formål, organisationshierarkier og beslutningsstrukturer, samt hvad der anerkendes som en prisværdig og kompetent udførelse af arbejdet. Når målene med arbejdet, organisationsstrukturen og arbejdets udførelse forandres, påvirkes organisationskulturen, men organisationskultur repræsenterer ofte nogle værdier, anskuelser og selvforståelser, der ikke så nemt lader sig rokke. Det skyldes, at de opleves som 'naturlige'. I dagligdagen er man hovedsageligt optaget af at løse problemer og at diskutere, hvad der er 'sandt', og hvem der får 'ret'. Man lægger i mindre grad mærke til de mere eller mindre fælles grundlæggende antagelser, der afstikker grænserne for, hvad der overhovedet kan diskuteres som 'sandt' eller 'falsk' i forhold til karakteren af de opgaver, der skal løses, 'berettiget' eller 'uberettiget' i forhold i forhold til, hvem der har lov til at mene eller gøre hvad, samt 'kompetent' eller 'inkompetent' i forhold til de måder opgaver løses på.

I relation til departementets ønske om at fremme udviklingsarbejde og forbedre det organisationsinterne læringsmiljø har man fra begyndelsen været opmærksom på, at retoriske manifestationer (som f.eks. udarbejdelse af mission og visioner), strukturforandringer (som f.eks. etablering af åbne kontorlandskaber og tværorganisatoriske områdeenheder) eller nye arbejdsformer (som f.eks. indførelse af projektarbejdsformen) ikke i sig selv skaber den ønskede forandring i medarbejdernes opgaveløsning og indstillinger til arbejdet. Man må også være opmærksom på betydningen af karakteristiske træk ved organisationskulturen og medarbejdernes indstilling til arbejdet.

### Vigtige træk i organisationskulturen

Når ledere og medarbejdere beskriver departementet, tegner de samlet set et billede af en organisationskultur, som er præget af en *produkt- og resultatorienteret arbejds-kultur* og en art *nul-fejls kultur*, og som desuden er præget af, at arbejdsindsatsen er båret af en såkaldt *solokultur*.

I det følgende udfolder vi disse træk ved den organisationskulturelle selvforståelse, der har væsentlig betydning for normer og antagelser i forhold til såvel læring som medarbejdernes selvforståelse og indstilling til arbejdet. Det drejer sig f.eks. om, at 'her og nu' opgaverne i den daglige drift er organisationens kerneydelse, at 'det sjove og lærerige' ved arbejdet dels er at være tæt på det politiske spil og dels at yde et direkte og fejlfrit bidrag i lovgivningsprocessen. I forlængelse heraf eksisterer der kollektivt en opfattelse af, at en hurtig og effektiv løsning af presserende opgaver er det, der belønnes højest og er mest anerkendelsesværdig. Det gælder derfor om at gøre sig synlig som enkeltperson, så der åbnes for mulighed for, at man tildeles denne type prestigegivende arbejdsopgaver. Med målet om at bringe organisationen på forkant med omverdenskrav via en mere proaktiv indsats og herunder at indføre projektarbejdsformen udfordres disse "her og nu" normer i organisationskulturen. Med projekt-



arbejdsformen udfordres resultatorientering af *procesorientering*, nul-fejlskultur af kravet om en mere *risikovillig* eller *eksperimentelt undersøgende tilgang til arbejdet* og solokulturen af en mere *kollektiv og samarbejdsafhængig* indstilling til arbejdsindsatsen.

Kulturen i departementet er imidlertid ikke fuldstændig homogen. Ved at udfolde forskelle i argumenter og synspunkter forsøger vi i det følgende at eksponere et erfaringsmæssigt råstof, som kan udgøre et vigtigt grundlag for det fortsatte udviklingsarbejde.

## En resultatorienteret kultur

Organisationskulturen i departementet er vidtgående præget af arbejdets karakter, dvs. af, at en stor del af arbejdet har karakter af "her og nu" opgaver. Opgaverne er typisk udefra-styrede, dvs. at prioriteringer af, hvilke opgaver der skal udføres, afhænger af en række eksterne aktører som f.eks. politikere, EU, pressen eller interesseorganisationer. Opgaverne skal samtidig ofte udføres under stort tidspres. Dette bidrager til at skabe et undertiden hektisk arbejdsmiljø og en produktorienteret arbejdsetik, eller som det udtrykkes af de interviewede i denne undersøgelse; en "resultat kultur". En medarbejder udtaler herom:

*"Vi bryster os altid af, at når der kommer skattereform, at det er vi enormt gode til. Så kan vi på rigtig kort tid producere noget helt nyt."* (Interview med medarbejder).

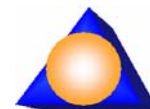
I forlængelse af denne type antagelser argumenterer en del medarbejdere for, at de lærer mest i forbindelse med kompliceret opgaveløsning under stort tidspres:

*"Jeg vil nok sige, at det er i de situationer, hvor det skal gå hurtigt, og hvor man ikke dummer sig. Det er svært at forklare, hvor man har lært det. Men altså, hvor man for eksempel skal give et svar, selvom man måske ikke har haft tid til at lave de der helt grundlæggende ting man skal gøre. I de her "her og nu" situationer, som jeg tror, man her i huset kalder driften. Der synes jeg, at det er de situationer, jeg måske alligevel set over en periode har lært mest af. Jeg tror, det er det der med, at man er helt tæt på, og det her må ikke gå galt."* (Interview med leder)

Andre peger imidlertid på, at der foregår en lige så vigtig læring i situationer, hvor man har mere tid, og hvor der derfor er mulighed for at være mere grundig i arbejdet:

At kulturen snarere præges af produkt- end procesorientering, udmønter sig ifølge en medarbejder i, at man primært forholder sig til det færdige resultat af andres arbejde frem for at betone mulige gevinster ved det processuelle samarbejde, hvor ny viden frembringes. Resultatorienteringen kommer f.eks. til udtryk i følgende citat:

*"Vi er en resultat-kultur, og den er jeg også bærer af. Altså, vi er sådan en organisation, der hellere skyder ideerne ned, når de bliver præsenteret i deres endelige form. Det ville måske være bedre, hvis man fremlagde tingene på et lidt tidligere tidspunkt, hvor man stadigvæk var modtagelig. Altså, hjælpe hinanden med at forbedre produktet i stedet for at vente til at skyde det ned bagefter. Men det kræver simpelthen et kulturskift, og*



*det kan jeg mærke dybt i mig selv, at den er jeg også bærer af." (Interview med medarbejder)*

Med projektarbejdet indføres ikke blot en ny arbejdsform. Der er som anført samtidig tale om, at veletablerede forestillinger og eksisterende arbejds motivation udfordres på bestemte måder. Projektarbejde tager tid, mål og midler kan være uklare, opgaveløsningen er ikke på forhånd garanteret et succesrigt udfald, nogle projekter kan ende som 'skuffeprojekter', f.eks. fordi den politiske situation har ændret sig undervejs i forløbet, eller fordi projekterne ikke direkte er møntet på at skulle omsættes i den politiske proces osv. Samtidig udfordrer projektarbejdet den type ekspertise, der er orienteret mod at give bestemte svar på bestemte spørgsmål, fordi opgavens løsning ofte forudsætter, at man lader sig udfordre på sin faglighed og paratviden af kolleger. Som det fremgår af nedenstående udsagn, fremhæver nogle medarbejdere dette som styrkesider ved projektarbejdsformen trods den historisk udviklede resultatkultur.

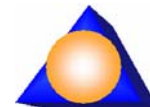
En medarbejder giver et eksempel på, hvordan en søgende og procesorienteret tilgang til arbejdet i en projektgruppe åbnede for ny motivation og kreative læreprocesser:

*"Et eksempel på læring, der står sådan meget klart, det var fra et projekt jeg har deltaget i, hvor jeg havde den oplevelse af, at nu gør vi noget i fællesskab. Vi havde et møde, og så var der nogle, der havde præsenteret en model, og den havde ikke været diskuteret rigtigt. Men så stillede jeg et spørgsmål - fordi nu er jeg jo jurist, det er nogle gange en meget stor fordel ikke at have den samme uddannelse - og så udløste det simpelthen sådan en to timers seance, hvor arbejdstiden ophører, og alle sprang op til den der whiteboard og skrev og forklarede og lige pludselig, så var de ikke så skræsikre i forhold til modellen alligevel. Og det var egentlig sådan seks syv mand, der havde en fed læreoplevelse. Og den der oplevelse af; hold da op, nu satte jeg gang i noget. Så var det ligesom de andre, der tog over. Og det var en energi, som vi nok egentlig alle sammen gerne vil finde. Og hvis man bare kan krydre sit arbejdsliv med sådanne periodiske oplevelser... Det er jo det, der engagement. Så blev folk så hængende en time eller to ekstra den dag. Fordi nu var det rigtig vigtigt det her, og det her var spændende." (Interview med medarbejder)*

Nogle af de interviewede taler op imod "resultat-kulturen" ved f.eks. at argumentere for, at det nogle gange kan være vigtigt at 'producere til skuffen' med henblik på at have et velgennemarbejdet beredskab i forhold til senere situationer. De samme personer udtaler, at selve det at have gennemlyst et område også kan være vigtigt, selv om det viser sig, at intet bør ændres:

*"Det kan være, at man får aflivet nogle ting en gang for alle, eller at man faktisk får lavet nogle lovforslag. Begge dele kan være en stor succes. De bedste projekter kan være nogle, der ligger i skuffen og aldrig skal op igen, men der kan være mange mennesker, der går rundt og har det rigtig godt, fordi de ved det ligger i skuffen, og vi er klar til at svare, hvis den og den omstændighed indtræffer." (Interview med leder)*

Nogle medarbejdere argumenterer endvidere for, at målet om at fremme en mere offensivt undersøgende indstilling til opgaveløsningen kan være til gavn for såvel udvikling af sociale kompetencer som for vedligeholdelse af organisationens samlede faglige beredskab. Projektarbejdet fremhæves her som et oplagt forum for udvikling af



mere dybtgående og grundlæggende viden, end der er lejlighed til i det daglige arbejde:

" Man taber noget kompetence i sådan et her og nu – system. Og der synes jeg jo faktisk, at projektarbejdet har været en super fordel, for der har været tid til at fordybe sig og få tilført kompetence. Man vender og drejer det. Kan det laves om? Og på den måde, så får man sådan noget personligt ud af det. Plus det fagområde man lige har gennemgået. Meget af vores tid går med telefonsamtaler både med virksomheder og regionskollegaer, der vil have rådgivning. Og når man lige har dyrket et område igennem, så bliver hverdagen jo lettere. Når knoglen den bliver taget, der stilles et spørgsmål, og man slynger ud og kan henvise til artikel 17, stk. 6 i paragraf dit og dat. Det er ligesom, når man er i en undervisningssituation, forberedelsen giver jo også en nemmere hverdag. Og det giver det jo også at deltage i en projektopgave". (Interview med medarbejder)

Som det fremgår af ovenstående, er der nok tale om en resultatkultur i departementet, men der er samtidig tydelige tegn på, at denne ikke mindst via erfaringer med projektarbejdsformen udfordres af en bredere processuel og helhedsorienteret opfattelse af, hvad der karakteriserer en nyttig arbejdsindsats.

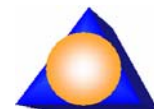
## **En nul-fejlskultur**

Departementets centrale placering i det forvaltningsmæssige hierarki sætter, som allerede antydnet, nogle særlige vilkår for arbejdsindsatsen. Bl.a. følges arbejdet af stor politisk og pressemæssig bevågenhed. Denne placering bidrager til at skabe det, man i departementet ynder at kalde en "nul-fejlskultur", en vending der især relateres til de udadrettede aktiviteter (som f.eks. lovproduktion eller pressesager). Til denne type af opgaver stilles store krav om en upåklagelig og fejlfri indsats, idet departementets samlede legitimitet afhænger heraf. Belønning og anerkendelse er i forlængelse af disse vilkår både knyttet til, om den enkelte medarbejder er i stand til at løse komplicerede opgaver under stort tidspres, og til i hvilken udstrækning opgaverne vurderes som centrale i forhold til den politiske beslutningsproces.

Kulturen og arbejds motivationen rummer et tilsyneladende paradoks mellem på den ene side en udstrakt vilje til 'risikotagning' i forbindelse med opgavernes løsning og på den anden side en snæver afgrænsning af egne opgaver og en orientering mod 'det sikre'. Snarere end et egentligt paradoks er der imidlertid tale om, at de to sider i paradokset gensidigt betinger hinanden.

Som følgende citat viser, stilles der undertiden store krav om risikotagning:

"Når jeg taler med folk fra vores styrelse, de bliver nogle gange sådan helt overraskede over, at vi kan komme i en situation, hvor vi om formiddagen skal finde en løsning, der skal være færdig om eftermiddagen. Hvor de har ro og tid til at sidde og tænke over en problemstilling. Og det er en helt anden arbejdsform, vi har. Fordi, man skal pludselig kunne give slip. Og du skal turde turde. Og det er jo de arbejdsvilkår, vi har nogle gange. At man tager nogle chancer. Nogle gange er vi bare nødt til at være lidt hurtige på aftrækkeren og finde et svar. Der skal gives et svar inden en bestemt frist." (Interview med medarbejder)



Samtidig med at denne type risikotagning udgør et grundvilkår for arbejdet i departementet, tyder andre udtalelser på, at det kan være nødvendigt at koncentrere sig om afgrænsede arbejdsfelter og at udvikle sikre rutiner med henblik på, at risikotagningen ikke udsætter den enkelte (og departementet) for alt for problematiske situationer. Som det fremgår af følgende udtalelse fra en medarbejder, kan det være et negativt aspekt ved denne type arbejds motivation, at den enkelte i for høj grad koncentrerer sig om sine egne opgaver:

*"Man vurderer på alle mulige tænkelige måder i forhold til, hvordan det skaber allermindst problemer for en selv. Man ved præcist, at hvis man skriver de her ord, så vil det ikke kunne give problemer for en selv senere hen. Og det gennemsyrrer simpelthen ens produkt. Så ens produkt er fuldstændig klinisk rensset for, hvad skal man sige, ja nytænkning eller sprælskhed, eller altså det bliver et meget konformt produkt, som bare glider igennem. Hvis man skal undgå noget som helst og at støde nogen som helst." (interview med medarbejder)*

En anden negativ effekt af denne type 'personlig sikring under risikotagningens betingelser' kan være en form for 'tunnelsyn' i arbejdet:

*"Man mister blikket for at kigge udad. Man fokuserer kun på det, man skal fokusere på, og man mister innovationen og evnen til netop at udvikle og forny ting. Man bliver måske lidt kedelig." (Interview med medarbejder)*

Nogle medarbejdere udtaler, at der trods nul-fejlskulturen, også er accept af, at den enkelte medarbejder kommer til at begå mindre fejl. Enkelte udpeger dog i den forbindelse en læringsstrategisk svaghed, idet efterfølgende fejlretning foretages af enkeltpersoner frem for at være institutionaliseret som kollektive læreprocesser. Det er imidlertid vanskeligt at etablere institutionelle rammer for fejlretningen, da arbejdsopgaverne ofte er nye, og da erfaringer f.eks. i forbindelse med udarbejdelse af en lov-pakke kan være vanskelige at generalisere og overføre til andre arbejdsopgaver.

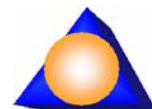
## En "solokultur"

Kombinationen af arbejdets karakter og departementets vertikale organisationsstruktur har bidraget til skabelse af en karrierestruktur, der belønner den individuelle præstation, hvad man i departementet sammenfatter i begrebet "solokultur". Det forklares herom, at departementet har en tendens til uformel udnævnelse af stjerner. Som en medarbejder forklarer:

*"Altså, alle ved hvem stjernerne er, men det er ikke noget, der sådan er proklameret eller sat i system. Det er der vel i alle organisationer. (Interview med medarbejder)*

I forlængelse heraf argumenterer nogle medarbejdere for, at der eksisterer en kultur, hvor videndelingen ikke er prioriteret, men hvor den enkelte selv må tage ansvar for at tilvejebringe den nødvendige viden i opgaveløsningen. En medarbejder efterspørger således mere institutionaliserede rammer for videndeling, fordi hun ikke oplever, at kulturen af sig selv sikrer denne:

*"Har man en kultur, hvor man interesserer sig for andre, og er det legalt at spørge ind til andre. Jeg har da en kollega, som er meget sådan, altså hun deler ikke ud af sin viden. Så der er mange signaler i kulturen, der*



*fortæller, at det måske ikke er okay, at vi ikke har nogen ordentlige rammer. Hvor man kan sige, at i sådan en solokultur, der har man ikke meget dialog. Og dialogen er lige så central i læringsprocessen" (Interview med medarbejder)*

Andre fremhæver, at der løbende foregår en uformel videndeling og antyder, at det blot er op til den enkelte at benytte sig af de uformelle muligheder:

*"Jamen, jeg synes egentlig, vi er meget gode til at dele den viden, vi har herinde, men vi er nok ikke så gode til at formalisere det. Jeg føler ikke selv, at jeg savner viden. Jo, jeg savner nok masser af viden, men jeg får afdækket de ting, som jeg har behov for at få afdækket. Jeg ved ikke, om det også har noget med personen at gøre. Men jeg er ikke for genert til at gå hen til folk." (Interview med medarbejder)*

Solokulturen spiller ligeledes en rolle i forhold til oplæring af ny-ansatte. Nye medarbejdere socialiseres grundlæggende til den eksisterende kultur, dvs. at de skal være i stand til at varetage driftsopgaverne selvstændigt, men samtidig er man ved at indføre nye formaliserede 'oplæringsformer' i form af mentorordninger, der kan bidrage til at fremme en mere samarbejdsorienteret kultur. Nogle af de interviewede beskriver det nærmest som et 'praksis-chok' at blive ansat i departementet efter at have afsluttet universitetsstudiet:

*"Hvis du bare kommer direkte fra universitetet, så er der klart meget af det, der foregår og sker her i huset, det er "åben-mund-og-polypper". De forstår ikke en lyd... Måske fordi man slet ikke har forstået, hvad det er for en proces, og hvad det er for et system." (Interview med medarbejder)*

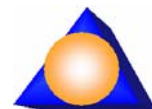
Medarbejderne har tilegnet sig en række kompetencer på universitetet, som nærmest umærkeligt bringes i anvendelse i arbejdssammenhængen. Det, der fokuseres på, er imidlertid det, man ikke er fortrolig med, og som derfor opfattes som noget nyt og fremmed, der skal tilegnes. Nye medarbejdere tilegner sig de nødvendige kompetencer gennem personlige erfaringer med udførelse af arbejdet, de lærer i en vis forstand alene, men der lægges i høj grad også vægt på muligheden for at lære sammen med andre. Det kan være via uformel erfaringsudveksling inden for gruppen af nyansatte, mellem nyansatte og medarbejdere med højere anciennitet, og det kan være via føl- eller mentorordninger.

En medarbejder udtrykker det sådan:

*"Så har jeg en som jeg arbejder meget sammen med, som har siddet på området før som chefkonsulent og ved en forfærdelig masse. Og det er så vedkommende jeg spørger, når der er noget, jeg ikke ved. Så det er faktisk min mentor, kan man sige. Uformelt. Og dertil kommer min chef, der selvfølgelig er på det hele, og som jeg også lærer fra." (Interview med medarbejder)*

Som en leder formulerer det, er 'sidemandsoplæring' meget vigtig i forhold til vedligeholdelse af organisationens kompetencer. Det stiller nogle krav til de erfarne medarbejdere om at kunne fungere som gode forbilleder og sparringspartnere:

*"Nu skal du have nye unge mennesker ind i det. Det sker som en form for sidemandsoplæring. 'Learning by doing', og det forudsætter, at der er no-*



gen, der **kan** det der. Det er i virkeligheden et meget vigtigt element.”  
(Interview med leder)

Især økonomerne giver udtryk for, at opblødningen i faggrænser mellem økonomer og jurister stiller nogle skærpede vilkår i forhold til vedligeholdelse og overføring af økonomisk kompetence til nye medarbejdere. Økonomerne iagttager desuden nogle særlige behov for at etablere rammer, der kan sikre fastholdelse og udvikling af den type kompetence, de repræsenterer:

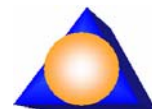
*”Men jeg vil sige, der har været et godt team, erfarne medarbejdere som er villige til nu at lære fra sig til de nye, vi får ind. Det er spilleme nødvendigt for at have de der arbejdsgange, som du ellers vil tabe mellem nogle områder. Men det er en af udfordringerne for økonomerne i den nye struktur, hvor vi ikke har et økonommiljø (...). For vi er nødt til at holde fast på det faglige, og det er en af udfordringerne i det her. Både det tværfaglige, og så holde fast og fortsat etablere gode miljøer.”* (Interview med leder)

Følgende medarbejderudsagn peger på nogle modsætninger, medarbejdere kan erfare i forholdet mellem på den ene side den eksisterende solo kultur og arbejdsmotivation, der honorerer den individuelle præstation og på den anden side de krav, der er forbundet med projektarbejdsformen:

*”Fordi projekter suger meget energi, og man bruger meget tid på det, så er det måske også lidt at få ud af det, kan man sige. Det behøver ikke at blive til noget, men jo flere af de der projekter, som du deltager i, som ikke bliver til noget – og hvor du bruger meget energi på det, jamen der kunne du måske have lavet noget andet, hvor det var blevet til noget. Også i forhold til en chef... hvis du er med i projekter, som ikke bliver til noget, jamen så glemmer folk måske, at de har været der. Og hvad har hun så siddet og lavet her den sidste lange tid, ik?’. Så vil jeg måske hellere være med til noget, som kan give nogle tillæg.”* (Interview med medarbejder)

Citatet synes at pege på, at medarbejderen ikke oplever, at der er lige så meget anerkendelse og synlighed i projektarbejde som i den daglige løsning af ”her og nu” opgaver.





## Projektarbejdsmodel og projektværktøjer

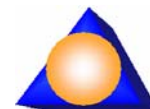
Med den følgende fremstilling er det hensigten at gå tættere på den projektarbejdsmodel og de projektarbejdsværktøjer, man har udviklet i departementet. Med projektarbejdsformens indførelse var det som beskrevet ovenfor ønsket at etablere og formalisere nye rammer for en øget prioritering af udviklingsarbejdet i departementet. Samtidig blev arbejdsformen set som et nyt velegnet værktøj til at fremme den tværfaglige og tværganisatoriske videndeling – dvs. som et læringsmiljøfremmende tiltag til gavn for såvel kvaliteten i opgaveløsningen som for medarbejdernes individuelle kompetenceudvikling. Til trods for at der gennem årene har været tradition for, at medarbejderne undertiden og på mere eller mindre uformel vis nedsatte små arbejdsgrupper, slog projektmodellen imidlertid kun langsomt igennem i begyndelsen. Forskellige erfaringer og tiltag har imidlertid betydet, at "isen er brudt". Projektmodellen anvendes i stigende omfang og opleves af flere og flere medarbejdere som et nyttigt redskab i opgaveløsningen, men er også stadig genstand for analyse og debat. I det følgende præsenteres nogle temaer, der i løbet af det sidste halve år har præget (og for nogles vedkommende stadig præger) diskussionen af projektmodellens styrker og svagheder som værktøj for opgaveløsningen i departementet. Fokus rettes mod følgende spørgsmål:

- Hvilke opgaver egner sig til at blive løst i projektarbejdsformen?
- Hvor handlingsorienterede skal projektemnerne være?
- Er værktøjskassen til hjælp eller besvær?
- Skal projektmodellen udbredes som generel arbejdsform for opgaveløsning?
- Hvad er rolle- og ansvarsfordelingen for projektejer, projektleder og projektdeltager?
- Er projektarbejdet bedst tjent med fuldtids- eller deltidsallokering?
- Hvad skal motivere medarbejderne til projektdeltagelse, og hvordan skal deltagerne rekrutteres?

### Hvilke opgavetyper er velegnede til projektarbejdsmodellen?

Man har i departementet valgt en model, hvor projektarbejde i udgangspunktet defineres formelt organisatorisk. Det er direktionen, der beslutter at nedsætte en projektgruppe. Samtidig afsættes ressourcer til projektet, og et medlem af direktionen udpeges som 'projektejer'. Projektgrupper besættes med en projektleder og nogle projektmedarbejdere, og det stilles som krav til projektgruppen, at den skal benytte nogle bestemte projekstyrings-, evaluerings- og afrapporteringsværktøjer.

Fra ledelsens side gives der udtryk for, at en relativt åben definition, der snarere lagde vægt på de formelle karakteristika end på indholdssiden, betød, at medarbejderne i starten havde vanskeligt ved at få øje på oplagte projektemner:



*"Man startede sådan med at sige; det er ikke så vigtigt at lave en mur og nagelfast definition, og en del af erkendelsesprocessen har nok været at sige, jamen det gør så, at folk de ikke har det billede af, hvad et projekt er, og derfor bliver det sådan lidt diffust, og så spotter man ikke projekterne i en travl hverdag." (Interview med leder)*

At projektmodellen ikke blot blev indført som ny arbejdsform, men samtidig skulle være løftestang for generering og løsning af nye typer udviklingsorienterede arbejdsopgaver, har åbnet en diskussion om, hvad denne udviklingsorientering indebærer – og i forlængelse heraf, hvilke karakteristika, der definerer en udviklingsopgave, dvs. hvordan udviklingsmålet skal forstås og udmøntes i konkrete projektemner.

Tilsvarende var medarbejderne i starten også usikre på, om arbejdsformen var mest egnet til drifts- eller udviklingsopgaver. Nogle medarbejdere argumenterer således for, at projektarbejdsformen primært egner sig til og benyttes i forbindelse med udviklingsopgaver. Andre udtrykker, at projektarbejdsformen i høj grad også benyttes til driftsopgaver, der har karakter af "her og nu" opgaver med lidt længere bestillingstid:

*"Det er her-og-nu-driftsopgaver, der bliver lavet projekter om. Det er de ting, der pludselig opstår, akutte politiske behov for at få noget løst i løbet af nogle måneder. Det kan vi afsætte ressourcer til, og vi kan beskytte ressourcerne. Det kan man måske også kalde udvikling. Det kan også være svært at afgøre, hvad der er udvikling, og hvad der er drift. Der er jo flest driftsopgaver herinde. Men at udarbejde et lovforslag, det er jo sådan set også udvikling." (Interview med leder)*

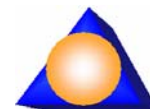
Det lader med andre ord til, at hverken en skelnen mellem her-og-nu-opgaver og mere langsigtede opgaver, eller en skelnen mellem udvikling og drift entydigt kan definere de opgavetyper, der egner sig til projekt.

Under alle omstændigheder argumenteres der for, at projektarbejdsformen har vist sig egnet til løsning af en række opgaver, der normalt rubriceres som driftsrelaterede, om end under forudsætning af at de har en kompleks karakter, at resultaterne af opgaveløsningen ikke er givet som fastlagte bestillingskrav, at opgaveløsningen har en vis varighed, og at der fordres en vis grad af nytænkning.

På denne baggrund foreslår nogle at lade sondringen mellem drift og udvikling vige til fordel for en skelnen, der i højere grad drejer sig om graden af klarhed i målene med opgaverne. Projekters indhold skal i denne forståelse karakteriseres ved, at udgangspunktet er et spørgsmål, man ikke kender det præcise svar på. Det begrundes bl.a. ud fra de hidtidige erfaringer med projektarbejde, der peger på, at der skal være tale om komplekse drifts- eller udviklingsområder, hvor det er vigtigt, at personer med forskellig videnskæssig baggrund arbejder sammen om opgavens løsning. Denne del af begrundelsen er indholds-mæssig. Hertil kommer en ressource-mæssig begrundelse. De mere komplicerede driftsopgaver bør også have andel i de ressourcer, der tilgår projektarbejdet.

## Projektarbejdsformen og handlingsorientering

Mange af de interviewede peger på, at projekterne skal have klare succes- og handlingsmål, dvs. at projektopgaverne skal være formuleret og prioriteret på direktionniveau for at sikre, at resultaterne af projektarbejdet kan bruges efterfølgende. Desu-



den giver mange – måske ikke overraskende - udtryk for, at de valgte projektemner skal være i overensstemmelse med Ministeriets 'Mission' og med de målsætninger, der er fastlagt i ministeriets udviklingskontrakt.

Der hersker endvidere enighed om, at projektresultater ikke må være *'alt for meget på månen'*. Det betyder, at de emner og problemstillinger, der tages op i projektarbejdsformen, ikke må være alt for løsrevet fra aktuel politisk praksis. En medarbejder forklarer herom:

*"Hvis en projektgruppe har det indtryk, at de har lavet en rapport, som aldrig vil blive læst og nogle løsningsforslag, som aldrig vil blive benyttet, så kan jeg godt forstå, at de måske ikke føler, at det er den helt store succes".* (Interview med medarbejder)

Omvendt argumenterer andre for, at det netop er overskridelsen af den daglige "her og nu" orientering, der er pointen med arbejdsformens indførelse:

*"Altså, vi vil utrolig gerne have de der udviklingsopgaver på banen, og de ligger jo år frem i tid. Det projekt jeg sidder med, det passer slet ikke med det nuværende system".* (Interview med medarbejder)

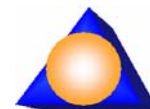
Der eksisterer således i departementet et kontinuum i opfattelser af, hvilken grad af umiddelbar *politisk handlingsorientering* projektemnerne skal repræsentere - spændende fra, at resultaterne skal kunne omsættes umiddelbart i politiske handlinger til, at det i mange tilfælde kan være udmærket at have et velgennemarbejdet beredskab, der enten kan bringes frem på et senere tidspunkt ved passende lejlighed eller dokumentere, at politiske initiativer vil være uhensigtsmæssige inden for et givet område.

Definitionen af *'succes- og handlingsmål'* er med andre ord omstridt. En række medarbejdere lægger vægt på, at resultaterne skal kunne benyttes umiddelbart og helst ved, at der fremsættes lovforslag som en direkte konsekvens af arbejdet:

*"Det må ikke være fuldstændig fremtids hylde- og skuffeproduktion. Det er for vanskeligt at holde dampen oppe på. De risikerer, at de er væk fra huset, når projektet, som de måske har bidraget til, kommer op af skuffen. De kan ikke selv få lov til at forsvare det eller få æren og roserne af det. De projekter, der har en direkte produktionsvinkel, sandsynligheden for, at de bliver vellykkede, er større, bl.a. fordi de har en der kobling til noget, der umiddelbart kan bruges."* (Interview med leder)

Andre peger som nævnt på, at det nogle gange kan være vigtigt at have et velgennemarbejdet beredskab i forhold til senere situationer. De samme personer udtaler, at selve det at have gennemlyst et område også kan være vigtigt, selv om det viser sig, at intet bør ændres:

*"Hvis man vil leve mange år i et system som det her, så bliver man nødsaget til at erkende, at en gang imellem laver man et eller andet, som man kan have brugt fjorten dage på, og så kan man risikere, at der ikke sker noget som helst med det. Det er selvfølgelig smadder surt, og det er frustrerende hver gang. Men det er jo mere frustrerende i starten for yng-*



re medarbejdere, fordi man kommer ind med en eller anden forventning om, at hvis man ender i et departement, så er man tæt på den politiske beslutningsproces. Når man bliver lidt ældre i gårde, får man en lidt mere faglig tilgang til det; jamen, det er rart at få vendt hele det arbejde." (Interview med leder)

## Projektmodel og projektstyring

Medarbejdernes indstilling til projektmodellens formalisering og de krav, der herved rejses til projektførelsen, varierer. Nogle af de medarbejdere, der deltog i de første projekter, forklarer, hvordan de savnede styringsværktøjer og har derfor en positiv indstilling til formaliseringen af værktøjernes anvendelse. Forskellige medarbejdere beskriver deres oplevelser heraf således:

*"Der har vi helt klart startet med hovedet under armen og uden egentligt at have gjort os tanker om, hvad er det, hvilke ressourcer bør vi have til det, og hvor kan vi løbe ind i problemer." (Interview med leder)*

*"Men projektmodellen var ikke så veldefineret på det tidspunkt, så jeg har aldrig brugt den, og det kan jeg godt fortryde her bagefter. For det var lidt for hektisk, og det var for dårligt afdækket, hvad det egentligt var, vi skulle lave, det tog for lang tid." (Interview med medarbejder)*

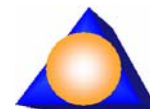
*"Det var gået meget bedre, hvis jeg havde haft projektstyringsredskaberne. Der er ingen tvivl om, at den har de solgt til mig, hvis jeg skal prøve noget lignende igen, så vil jeg bruge dem." (Interview med medarbejder)*

Nogle af medarbejderne forklarer, at de i begyndelsen savnede introduktion til anvendelsen af og formålet med værktøjskassen, og vurderer, at det muligvis bidrog til, at kravet om at anvende redskaberne blev oplevet som en forstyrrende ekstraopgave:

*"Det blev nok mest set som en hæmsko. Altså: åh nu skal vi også have indsendt den der projektbeskrivelse til direktionen, og vi skal også have lavet den der evaluering. Så det blev ikke decideret set som en hjælp, men nærmere som; nå, det skal vi så også have lavet. Så jeg tror, at det ville være overkill at bruge hele den der projektværktøjskasse. Specielt når vi, som var i projektgruppen, på daværende tidspunkt slet ikke kendte noget til alle de værktøjer, så det ville blive noget af et arbejde at skulle sætte sig ind i." (Interview med medarbejder)*

Andre medarbejdere giver udtryk for, at projektmodellen repræsenterer en overbureaukratisering, der tager tid fra det egentlige arbejde:

*"Hvis man rent faktisk sætter sig ned tre, fire mennesker med en høj uddannelse, så tror jeg altså godt, at man kan finde ud af det, uanset om man går frem efter en eller anden drejebog. Før man ser sig om, så er der gået fjorten dage med at lægge en plan. Så har man fjorten dage mindre til at arbejde i". (Interview med medarbejder)*



Modsat foreslår nogle medarbejdere, at formaliseringen udvides endnu mere end projektmodellen pt. lægger op til, så der er mere klarhed over arbejdsdeling og prioriteringer:

*"Jeg tror måske, det ville være en god måde at tale om det sådan nede på skrive- og mødeplan. Altså sådan helt overordnet. Sådan at vi bruger 50 procent af tiden på at tale sammen og de sidste 50 på at skrive. Så man havde sådan et overordnet billede af, hvordan man bruger tiden. Men det er vi ikke vant til, det har vi ikke gjort."* (Interview med medarbejder)

Omvendt argumenteres der på den anden side for, at en meget rigid tidsstyring kan virke demotiverende for deltagernes engagement:

*"Altså, vi er ikke vant til at være meget nøjeregnende med vores tid. XX-projektet er jo så det første projekt, hvor der er sat tid på projektet. Jeg skal bruge fem timer om ugen og projektdeltagerne tre timer. Og det var helt klart for lidt som projektleder. Og for mit forhold til projektdeltagerne, der betyder det sådan lidt negativt, at nå, men de kan have en forventning om, at jeg gør mere. Hvis vi havde et møde en formiddag, så var deres tre timer i virkeligheden gået. Så det var en utrolig begrænsning i forhold til at dele opgaver ud til projektdeltagerne, fordi deres tid var hurtig ædt. Men det kan lige så meget være en uvane i forhold til at tænke tid som en ressource."* (Interview med leder)

Nogle af de mere skeptisk indstillede medarbejdere argumenterer for, at de arbejdsprocesser projektmodellen foreskriver, forekommer unyttige, fordi mål og midler alligevel ofte giver sig selv:

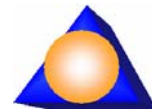
*"Det der med, at man ikke rigtig bruger redskaber - især i formuleringsfasen - det skyldes måske også, at det på forhånd er meget bundet, hvad projektet skal munde ud i, forstået på den måde, at der på forhånd er et meget præcist formål med projektet."* (Interview med medarbejder)

Andre begrundes deres skepsis over for kravet om på forhånd at udarbejde milepælsplaner og projektbeskrivelser ud fra argumentet om, at de alligevel forandres pga. de arbejdsbetingelser, der karakteriserer departementets opgavevaretagelse:

*"Det smuldrer også det der med milepæle osv. Fordi det ligger næsten indbygget i det, at man ikke kan overholde de her milepæle. Så bliver man måske lidt ligeglad med det der. Fordi vi arbejder et sted, hvor der er nogle lidt anderledes prioriteringer. Så kan man sidde fordybet i sit meget spændende projekt, og så kommer der en bestilling fra en minister. Jamen, så kan man godt tage projektet og kyle det over i hjørnet og komme videre med det andet."* (Interview med medarbejder)

Enkelte har endvidere eksempler på, at der er blevet grebet ind og prioriteret ovenfra:

*"Ledelsen var kommet alt for sent i gang, så der var "ups" og "uh" og så lige pludselig, så skulle det frem nu. Og så skulle vi jo virkelig arbejde på højtryk. Så blev det så besluttet alligevel af ministeren, at det ikke skulle frem. Og sådan er det jo nogle gange i politisk styrede organisationer."* (Interview med medarbejder)



## Værktøjskassen og de kreative arbejdsmetoder

Ud over at nogle medarbejdere har en vis skepsis over for de styringsmæssige værktøjer, er der også forskellige indstillinger til de kreative arbejdsformer, som værktøjskassen lægger op til at anvende. Nogle medarbejdere oplever således, hvordan de kreative metoder kan åbne for inspiration og udvikling:

*"Det er sådan en utrolig oplevelse det der med, at du skal sådan tvinge ham til at være sådan lidt grænseoverskridende: nu skal vi prøve noget nyt. Og da vi sådan ligesom fik hul på det, så sprang han ud i sin kreativitet og vovede noget. At få folk inspireret til at kunne noget mere, end de selv tror."*(Interview med medarbejder)

Andre er mere skeptiske overfor de kreativitetsorienterede værktøjer, der i starten nærmest blev oplevet som useriøst tidsspilde:

*"Når jeg så de underlige fagter og gerninger, der blev lavet inde i de her projekt-rum, med de her underlige tøjmatter og brune tænkehatte, så kunne jeg ønske tidligere, at der måske ikke havde været en så, i mine øjne, provokatorisk tilgang til det hellige og saliggørende i projektarbejde. Jeg tror også, at de fleste mennesker, der i starten næsten var traumatiseret af at se folk med underlige hatte på..., at det er overstået nu, men vi skal passe på, at vi ikke kommer tilbage til det samme. Fordi på mig virkede det enormt stødende, når vi sad og havde travlt med et eller andet, at de rendte rundt og grinede derinde og stod på deres underlige matter og satte ting op. Og de har sådan en legetøjshylde ovre i hjørnet, som jeg synes, det er absurd at kigge på. Så skulle de have gjort det i et lukket rum og ikke i et rum med glasvinduer."* (Interview med medarbejder)

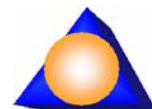
Andre argumenterer for, at man differentierer kravene til anvendelse af værktøjskassen forstået således, at arbejdsgrupperne kan udvælge og anvende de kreative værktøjer, de vurderer, kan støtte arbejdsprocessen:

*"Man må skelne mellem de værktøjer, der skal bruges, og så de kreative metoder, som man kan lade sig inspirere af."* (Interview med medarbejder)

## Udbredelse af arbejdsformen til flere områder

Der skelnes mellem den *vedtagne projektarbejdsform*, som bl.a. indebærer emne- og ressourceprioritering i direktionen, krav om benyttelse af bestemte projektstyringsredskaber, mv. og *projektarbejdsformen som en almen arbejdsmetode*, der også kan anvendes i en række andre tilfælde, efterhånden som stadig flere medarbejdere opnår erfaringer med projektarbejde.

Mange peger på, at projektarbejdet også bør udbredes til andre typer af opgaver, så snart medarbejderne er blevet fortrolige med arbejdsformen. Herved kan nogle af fordelene også drages i sammenhænge, som ikke involverer direktionen. Med udbredelse af arbejdsformen refereres her især til benyttelse af de projektværktøjer, der er udviklet. Det konkretiseres imidlertid ikke, hvordan disse kan udbredes og heller ikke, hvad der skulle motivere medarbejderne til at benytte dem i forhold til den type op-



gaver, de normalt udfører i uformelle eller formelle arbejdsgrupper. Nogle medarbejdere argumenterer mod, at projektarbejdsformen på sigt indarbejdes som generel arbejdsmetode i opgaveløsningen og argumenterer for fastholdelse af andre arbejdsmetoder:

*"Det er også fint nok, at man har nogle værktøjskasser. Bare det ikke går over gevind, men hvor de opgaver, der bedst løses i enrum, bliver det fortsat. Og vice versa med opgaver i projektform, hvor man vurderer; bør denne her ikke løses sammen med andre, og har vi ikke ressourcerne til de?. Det ville nok være en god ide. Det er trods alt endt sådan, at vi ikke skal være en projektgruppe om at skrive et ministerbrev." (Interview med medarbejder)*

## Rolle-, kompetence- og opgavefordeling i forhold til projektarbejdet

Af medarbejdernes beskrivelser viser det sig, at der eksisterer forskellige erfaringer og holdninger i relation til roller, kompetence- og arbejdsdeling i projektmodellen. Fælles for alle er imidlertid ønsket om mere eksplicite og entydige aftaler, ikke mindst vedr. direktionens og projektejerens rolle og ansvar.

### Direktionens rolle og ansvar

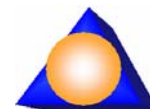
Medarbejderne argumenterer for, at forbindelsen mellem projektgrupper og direktionen er helt afgørende for projektets succes og medarbejdernes villighed til at engagere sig i udviklingsprojekter. Som det forklares:

*"Du er nødt til at have en helt fast aftale med direktionen, og den skal overholdes. Vi skal have en ramme fra direktionen, hvor vi er sikre på, at de idéer, vi skal arbejde med, er gode og nødvendige." (Interview med medarbejder)*

Der argumenteres endvidere for, at hvis ledelsen lægger op til eksperimenterende projekter, hvor der arbejdes visionært og afsøges i dybden, skal de tilsvarende selv være parate til at modtage produktet i den anden ende og forholde sig til det. En tidligere projektleder forklarer herom:

*"Det jeg synes, der er det helt store problem med projekterne, det er simpelthen at få den der overgang fra projekt-output til ledelse. Nu har jeg sådan et halvt referat af, hvordan de har snakket om et projekt, hvor de sagde: Pyyyh det lød godt nok af meget, og tungt, og kan vi ikke finde en eller anden minimumsløsning. Og det er ekstremt demotiverende, når man så er projektleder, og man så har været helt ude og netop peaket lidt, at dem man så skal aflevere det til..., at de ligesom ikke har det overskud til at tage imod. Vinklen med læring og alt det der, det skal ikke kun ligge på medarbejderne, der skal være en eller anden åbenhed hele vejen op." (Interview med leder)*

Medarbejdere peger tilsvarende på vigtigheden af, at projektejeren udviser interesse for projektet både undervejs i forløbet og i forbindelse med afslutningen:



*"Og vores projekter, ham så vi aldrig rigtig. Han fik ikke afsluttet det med at sige, nu er det færdigt og tak for det eller et eller andet. Så det, som man ligesom har arbejdet på i tre måneder, som man har lagt meget i, det blev en stor skuffelse."* (Interview med medarbejder)

## Projektlederrollen og uddelegering af arbejdsopgaver

Der eksisterer endvidere meget forskellige forestillinger om, hvad der karakteriserer projektlederrollen. Nogle forklarer, at projektlederen varetager hovedparten af arbejdet. En tidligere projektleder fortæller herom:

*"Men jeg synes i hvert fald, jeg er endt med at skrive meget selv og sidde meget med det der helt overordnede selv."* (Interview med leder)

Omvendt gives der eksempler på projektledere, der primært opfatter deres rolle som en koordinator, der uddelegerer arbejdsopgaver og ikke selv deltager i undersøgelses- og skrivearbejdet:

*"Der er et projekt, som jeg deltager i, hvor vi har haft en traditionel chef som projektleder. Det var helt udelukket, at han selv skulle finde på at sætte sig og skrive på et stykke papir. Altså, han delegerede opgaver, som om vi var et kontor. Det er måske i virkeligheden forskellen. Jeg kommer med min meget demokratiske... Hvor det lykkedes for ham at aktivere projektgruppen på en helt anden måde, end det lykkedes mig i mine projekter. Så det er sådan tankevækkende, at når man kommer som chef ind i et projekt-univers, så tager man sine chefvaner med på godt og ondt."* (Interview med medarbejder)

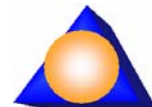
## Fuldtids- eller deltidsallokering til projektarbejde

Som citatet i det foregående afsnit antyder, oplever nogle projektledere, at det kan være vanskeligt at lede og fordele arbejdet, når medarbejderne ikke er fuldtidsallokerede. Overordnet set er medarbejderne imidlertid enige om, at åbningen for deltidsallokering til projektarbejde er en god beslutning. Det skyldes primært, at medarbejderne nok ønsker projektdeltagelse, men ikke ønsker at blive helt afsondret fra arbejdsopgaverne i områderne. Ikke desto mindre peges der på nogle ulemper ved at være involveret i projekter og daglig drift på samme tid.

Fra et projektlederperspektiv argumenteres der for, at det kan være vanskeligt at vurdere, hvor store krav man kan stille til projektdeltagernes arbejdsindsats. Som en tidligere projektleder forklarer:

*"Svagheden, når man er projektleder, det er jo, at de opgaver, der så ligger i projektet, det er svært at vurdere, hvor meget man kan bede sine projektdeltagere om at levere. Fordi, der mangler man fornemmelsen af, hvad har de ellers? Dem jeg så har arbejdet sammen med, de har været meget gode til at sige, jamen jeg har frygtelig meget lige nu, men jeg vil gerne, måske i næste uge. Men det ender meget tit med, at det er projektlederen, der sidder og ligesom skal gøre det færdigt. Og det kan selvfølgelig også være projektlederens brist, at man ikke er god nok til at få de andre på banen."* (Interview med leder)





Samtidig giver flere medarbejdere udtryk for, at dobbeltallokeringen undertiden giver en oplevelse af, at man aldrig kan gøre en fuld og helhjertet indsats nogen af stederne, men kommer i klemme mellem presserende områdeopgaver og engageret projektdeltagelse. En medarbejder bebrejder i den forbindelse ledelsen for ikke at have fundet en løsning på problemet:

*"Det synes jeg egentlig er lidt dårligt, at ledelsen ikke finder ud af, fordi, det er næsten det værste. Altså, at man har dårlig samvittighed alle steder. Og der er ikke noget af det, man kan gøre 100 %, som man gerne ville."* (interview med medarbejder)

## Hvordan skal deltagerne rekrutteres til projekter, og hvordan skal de belønnes og anerkendes?

Rekrutteringen af deltagere til projekter er sket ved en kombination af udpegning og opslag. Nogle medarbejdere giver udtryk for, at de ikke ville søge på et opslag. Begrundelsen kan være, at ledelsen må opsøge dem direkte, hvis man ønsker at udnytte deres ekspertise. Andre medarbejdere udtrykker, at det kan være vanskeligt at komme til at deltage i projekter, fordi der rekrutteres fra en relativt begrænset kreds blandt de ansatte:

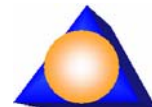
*"Det sker jo meget hurtigt. F.eks. hvis nu man skal bruge folk til projekt, eller hvis nu man skal bruge nogen til en opgave, så er det bare de samme navne, der går igen. Og så bliver det også selvforstærkende, når man er med i den ene sammenhæng, så er man næsten også født medlem i en anden sammenhæng."* (Interview med medarbejder)

Fra ledelsens side ansues muligheden for at etablere projektlederfunktioner bl.a. som en alternativ mulighed for karriere. Det understreges, at dette kan være vigtigt, fordi man har reduceret i antallet af faste lederstillinger, og fordi der er mange 'ambitiøse mennesker' i departementet:

*"Der er mange ambitiøse mennesker herinde. Hvor vi kan sige; jamen her kan du komme ud og prøve lidt noget andet, prøve nogle flere lederroller. Jeg tror ikke, man skal undervurdere det. At få det at blive projektleder gjort til noget, der er en lille smule prestige i. Det må gerne være i hvert fald en lille piedestal. Det giver en mulighed for at være lidt ledelse, og for ambitiøse mennesker er det ikke helt ligegyldigt."* (Interview med leder)

Andre peger på, at projektarbejdet fordrer nogle mere kollektive anerkendelsesformer, som også burde indebære, at det ikke blot er projektledere, men også menige projektmedlemmer, der opnår løntillæg:

*"Lige nu er det ikke fælles opgaveløsning. Man kan sige, at det næste skridt derfra er, at man bliver honoreret som team, belønnet i vores til-lægssystem. Og der har vi sådan en eller anden grænse. Man kan sige, at der har vi taget vores traditionelle kultur med ind, i den måde vi for eksempel har belønnet projekter. Det er projektlederen, der har fået typisk, og ikke projektdeltagerne. Og det er også sådan lidt en underlig konstruktion."* (Interview med medarbejder).



## Litteratur

Andersen, Vibeke og Christian Helms Jørgensen: De sociale læringsmiljøer på arbejdspladsen. Projektrapport nr. 1. Institut for Uddannelsesforskning, Roskilde Universitetscenter og Efteruddannelsesudvalget for længerevarende uddannede (ELU). 2001.

Amhøj, Christa Breum: Medarbejdernes synlighed i den transparente organisation – om styring af frihed og usynlighed af ledelse. I Dorthe Pedersen (red.). Offentlig ledelse i managementstaten. Samfundslitteratur 2004.

Finansministeriet/Personalestyrelsen og Centralorganisationens fællesudvalg: Nye arbejdsformer nytter – kompetenceudvikling og personaleledelse. Projekterfaringer. Personalestyrelsen december 2004.

Hvenegaard, Hans, Helge Jessen & Peter Hasle, 2003: Gruppeorganiseret arbejde. På vej mod bedre arbejdsmiljø og konkurrenceevne? Frydenlund. København.

Jensen, Lotte: Fra kontrol til metastyring – om udvikling af en organisation. I Birgit Jæger og Eva Sørensen (red.) Roller der rykker – politikere og administratorer mellem hierarki og netværk. Jurist og Økonomforbundets Forlag 2003.

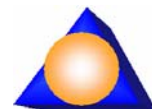
Hjort, Katrin: Moderniseringen af den offentlige sektor. Roskilde Universitetsforlag 2001.

Poulsen, Birgitte: Fra hierarki til netværk – diskussion af fordele og ulemper ved strukturændringer i Erhvervsministeriet op igennem 1990'erne. Samfundsøkonomen nr. 4, 2003, ss. 31-38.

Poulsen, Birgitte: Rollekonflikter og rollehåndtering. I Birgit Jæger og Eva Sørensen (red.) Roller der rykker – politikere og administratorer mellem hierarki og netværk. Jurist og Økonomforbundets Forlag 2003 ss. 147-186.

Sehested, Karina: Kommende ledere mellem profession og management. I Birgit Jæger og Eva Sørensen (red.) Roller der rykker – politikere og administratorer mellem hierarki og netværk. Jurist og Økonomforbundets Forlag 2003.

Åkerstrøm Andersen, Niels og Asmund Born: Kærlighed og omstilling. Italesættelsen af den offentligt ansatte. Nyt fra Samfundsvidenskaberne 2002.



## Rapporter fra projekter

**Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 1**

**Forprojektet – De sociale læringsmiljøer på arbejdspladsen**

Vibeke Andersen & Christian Helms Jørgensen

2003

**Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 2**

**Læringsmiljøer på arbejdspladsen i Styrelsen**

Vibeke Andersen & Flemming Nielsen

2005

**Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 3**

**HTX lærernes læringsmiljø ved CEU Kolding**

Anders Siig Andersen & Janne Gleerup

2005

**Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 4**

**Læringsmiljøer på arbejdspladsen i DFVF**

Vibeke Andersen & Flemming Nielsen

2005

**Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 5**

**Projektarbejde og læringsmiljø i Skatteministeriets Departement**

Anders Siig Andersen, Janne Gleerup & Vibeke Andersen

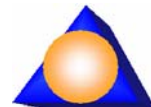
2005

**Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 6**

**Proces- og analyseværktøjer**

Vibeke Andersen, Flemming Nielsen, Anders Siig Andersen & Janne Gleerup

2005



**Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 7**

**Anbefalinger fra projekter**

Vibeke Andersen, Anders Siig Andersen, Janne Gleerup & Flemming Nielsen  
2005

**Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 8**

**Litteratursurvey**

Flemming Nielsen & Vibeke Andersen  
2005

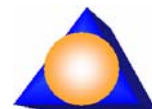
**Læringsmiljø og projekter i Skatteministeriets Departement**

- et resumé

Pjece

Maj 2005

Alle rapporter kan ses og downloades fra sckk's hjemmeside: [www.sckk.dk](http://www.sckk.dk)



## Bilag 1

### Samarbejdets aktiviteter og forløb

Det har været målsætningen med undersøgelses- og udviklingsprojektet i departementet, at forskergruppen og deltagerne skulle indgå i en fælles forsknings- og udviklingsproces. Projektarbejdets bidrag til en styrkelse af læringsmiljøet i organisationen skulle undersøges, og i udviklingsprojektet skulle der sættes fokus på medarbejdernes erfaringer og vurderinger, så den videre udvikling af projektarbejdsformen kan grunde sig på et dialogisk samspil hermed.

Fra departementets side har deltagerne i projektet være en gruppe, der i forvejen arbejdede med analyse og implementering af projektarbejdsformen, den såkaldte 'Testkørergruppe'.

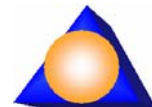
Udviklingsdimensionen i projektet ligger i høj grad i processen. Vi har derfor valgt at beskrive, hvordan processen har forløbet. Projektet har været inddelt i 5 faser, hvor af nogle har været periodemæssigt overlappende:

- Fase 1: Sommer 2004: Afklaring af projektets formål og indhold samt udarbejdelse af undersøgelsesdesign
- Fase 2: Fra oktober 2004 til februar 2005: Empiriindsamling
- Fase 3: Januar til februar 2005: Begyndende tolkning af empiri samt formulering af udkast til delafsnit, indsamling af supplerende empiri.
- Fase 4: Februar til maj 2005: Arbejde med fotoudstilling og pjece
- Fase 5: Februar til maj 2005: Udarbejdelse af rapporter mv., mundtlige oplæg på SCKK konferencen: Kunsten at..... Skabe effekt, Være kreativ, Lære, Skabe udvikling gennem dialog, som afholdes den 11. maj 2005 i Operahuset i København.

Indholdet i de enkelte faser præsenteres neden for.

- Fase 1: Sommer 2004: Afklaring af projektets formål og indhold samt udarbejdelse af undersøgelsesdesign

Det første møde i projektgruppen var et konstituerende arbejds møde. I henhold til departementets projektmodel skulle projektet afgrænses, formålet skulle formuleres, der skulle udarbejdes kommissorium og milepælsplan og der skulle gennemføres en



interessent- og en risikoanalyse. Desuden skulle der udpeges en projektejer i departementets direktion og en projektleder. Arbejdet foregik i departementets ny-indrettede projektarbejdsrum og blev understøttet af at alle projektværktøjer var umiddelbart tilstede i lokalet, fordi departementets intranet med alle relevante dokumenter kunne benyttes via en projektor, der var tilknyttet en PC. Vi indledte med en 'omvendt' brain-storm om emnet læringsmiljø. Temaet var: hvad forhindrer dig i at lære på arbejdspladsen? Formålet var at udfolde, strukturere og afgrænse projektets overordnede problemstilling. Resultaterne af brain-stormen blev skrevet ned på farvet papir og efterfølgende struktureret på en vægavis i form af et mind-map. Processen og dens resultater blev fotograferet. På baggrund af resultaterne fra dette arbejde og aftalen om at fokusere på projektarbejdet blev projektets endelige titel besluttet:

*"Læringsmiljø og projektarbejde i Skatteministeriets Departement."*

Projektets formål blev formuleret således:

*"I Skatteministeriet vil projektet fokusere på hvordan man skaber arbejdsformer, der giver mulighed for kreativitet og rum for udviklingsopgaver i en organisation, der er præget af her-og-nu opgaver. Projektet vil særligt fokusere på Departementets projektarbejdsform."*

Herefter blev der udarbejdet en interessentanalyse og en risikoanalyse.

Som afslutning på den indholdsmæssige diskussion af projektet formulerede projektgruppen projektets succeskriterier:"

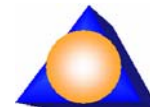
- *At projektet kan komme med anbefalinger til forbedring af læringsmiljøet og projektarbejdet i Departementet, som vi kan effektuere.*
- *At projektet kan give inspiration til andre organisationer."*

Der blev ligeledes aftalt en projektplan. Denne blev konkretiseret i en 'milepælsplan', som angav aktiviteter og tidsforløb og afslutningstidspunkter for projektets delelementer.

Fase 2: Fra oktober 2004 til februar 2005: Empiriindsamling (1)

På baggrund af mødet blev der udarbejdet en interviewplan med angivelse af de personer og grupper der skulle interviewes. Interviewene forløb godt og alle interview blev udskrevet som grundlag for analyse- og tolkningsarbejde. Følgende interview er blevet gennemført i denne fase:

- 6 enkeltperson interview med medarbejdere
- 2 gruppeinterview med projektgrupper
- 1 dobbelt interview med erfarne kontorchefer
- 1 dobbeltinterview med udviklingsdirektør og økonomi og personalechef
- 1 dobbeltinterview med 2 kontorchefer



Fase 3: Januar til februar 2005: Begyndende tolkning af empiri samt formulering af udkast til delafsnit, indsamling af supplerende empiri.

Ud fra interviewudskrifterne udarbejdede forskergruppen et dokument med tematiserede citat-udklip fra interviewene. Dette dokument dannede grundlag for et møde i projektgruppen, hvor forskerne inviterede de øvrige projektdeltagere med i forskningsprocessen, dvs. at vi i fællesskab tolkede interviewcitaterne. Processen med den fælles tolkning blev optaget på bånd og indgik herefter i som empiri i det fortsatte analysearbejde.

Forskergruppen påtog sig på denne baggrund at udarbejde et udkast til et afsnit i rapporten om projektet som skulle vedrøre *'Projektarbejde som opgaveløsning'*. Formålet skulle dels være at få indholdsmæssig respons og dels at diskutere fremstillingsformen. Der udspandt sig en god diskussion om rapportafsnittets indhold og form, som senere førte til udarbejdelse af et revideret udkast.

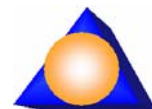
Gennem de foreløbige analyser af empirien blev det klart at forskergruppen manglede oplysninger om den organisatoriske udvikling i departementet og om udviklingen af projektarbejdsformen. Det blev derfor besluttet at gennemføre et interview med departementschefen og projektgruppen. Grundlaget for interviewet var et kort notat om projektarbejdets udvikling i departementet, som var udarbejdet af en departementsdeltager i projektgruppen, en mængde rapporter om departementets udviklings- og omstillingsproces, projektarbejdsformen, mv. og desuden interviewmaterialet. Også dette interview blev optaget på bånd og indgik som empiri i det fortsatte arbejde.

Fase 4: Februar til maj 2005: Arbejde med fotoudstilling

På et af møderne i projektgruppen fostredes den idé at deltagerne fra departementet skulle lave en foto-plancheudstilling, som skulle ophænges i kantine. Formålet skulle være genspejle og udfordre medarbejdernes opfattelser af arbejdet, kulturen og projektarbejdet i departementet samt modsætningerne heri med henblik på at inspirere til en diskussion der kunne rumme, udfordre og videreudvikle forskellige erfaringer og standpunkter. Denne del af projektet er endnu ikke afsluttet.

Det er aftalt, at det afsluttende arbejde med foto-plancheudstillingen foregår i april/maj måned. I plancheudstillingen vil indgå foto og andre illustrationer, interviewcitater og tekst. I tilknytning til plancheudstillingen udarbejdes en pjece om projektarbejdet i departementet.

Herudover udarbejder forskergruppen en samlet rapport.



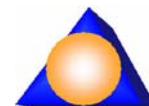
## Bilag 2

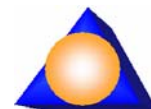
### Pjecen

<http://www.sckk.dk/db/filarkiv/1757/PjeceSKat.pdf>









## Introduktion

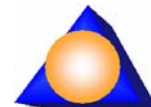
Skatteministeriets Departement har de seneste år gennemført en større omstillingsproces, hvor organisationsstrukturen, ledelsesstrategien, samarbejds-formerne og den fysiske indretning er blevet ændret. En hoveddrivkraft har været at skabe mere plads til udviklingsopgaver. En anden har været at udvikle organisationens læringsmiljø. Projektarbejde har spillet en vigtig rolle i denne proces.

Dette er et resumé af resultaterne af et samarbejde mellem medarbejdere fra Skatteministeriets Departement og en forskergruppe fra Roskilde Universitetscenter og Danmarks Tekniske Universitet. Samarbejdet er støttet af Efteruddannelsesudvalget for Længerevarende Uddannede (ELU), Statens Center for Kvalitets- og Kompetenceudvikling (SCKK) og Learning Lab Denmark. Samarbejdet har belyst projektarbejdsformens bidrag til udviklingen af læringsmiljøet i Departementet.

Det ses, at der er foregået en kollektiv læreproces, hvor Departementet løbende har justeret kursen. Departementets erfaringer med at indføre projektarbejdsformen, kan være til inspiration for andre.

For at høre mere og læse den uddybende rapport kan du kontakte:

Skatteministeriet  
Nicolai Eigtveds Gade 28  
1402 København K  
[skm@skm.dk](mailto:skm@skm.dk)



## Et Departement i omstilling

Skatteministeriets Departement producerer årligt ca. 1/3 af de lovforslag, der behandles i Folketinget. Lovgivningsopgaver, der skal løses her og nu, fylder derfor meget i vores hverdag. Så meget at de har en tendens til at skubbe udviklingsopgaver med et længere sigte i baggrunden.

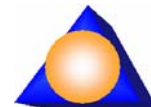
I slutningen af 90'erne voksede ønsket om at skabe bedre plads til udviklingsopgaver. Samtidig blev det mere og mere klart, at Departementet havde en struktur og en kultur, der gjorde det vanskeligt at skabe det fornødne rum til nytænkning. Vi havde en traditionel hierarkisk struktur med mange små kontorer, som hørte under en række afdelinger. Strukturen medførte en utidssvarende opgavefordeling og en ufleksibel ressourceanvendelse. Kulturen i Departementet var præget af en stærk faglighed i de enkelte kontorer og et stort fokus på aktuelle lovgivningsopgaver. Dette vanskeliggjorde igangsætning af mere langsigtede, tværfaglige initiativer.

*I 1998 formulerede Departementschefen i samarbejde med den øverste ledelse nogle overordnede mål, som senere blev til Departementets mission og visioner. Dette blev startskuddet til en langvarig proces, der på forskellig vis inddrogede medarbejdere og ledere i en diskussion om Departementets fremtidige udvikling og organisering.*

Et vendepunkt i processen kom i 2002, hvor Departementet flyttede i storrums. Hensigten var bl.a. at skabe mere plads til helhedstænkning og videndeling. Hurtigt viste det sig, at storrums alene ikke var nok til at skabe de fornødne forandringer. Vi tog "cellerums-kulturen" med os, blot i nye lokaler.

*Kort efter blev det besluttet at reorganisere Departementet. I den nye struktur blev de mange mindre kontorer erstattet af store områder. Afdelingerne blev nedlagt, og den øverste ledelse blev etableret som en direktion, der højere grad kan tage beslutninger ud fra et helhedssyn.*

Missionen, visionerne, flytningen til storrums og den ny struktur har været væsentlige elementer i Departementets omstillingsproces. Alle har bidraget til at udvikle organisationen, men ingen af delene i sig selv har vist sig at skabe den fornødne forandring og det ønskede rum til at løse flere langsigtede udviklingsopgaver på tværs af organisatoriske enheder og faglige skel. Derfor har Departementet sideløbende igangsat andre initiativer til at udvikle organisationen. Indførelsen af projekter er en af de væsentligste.



## Projektarbejde i Departementet

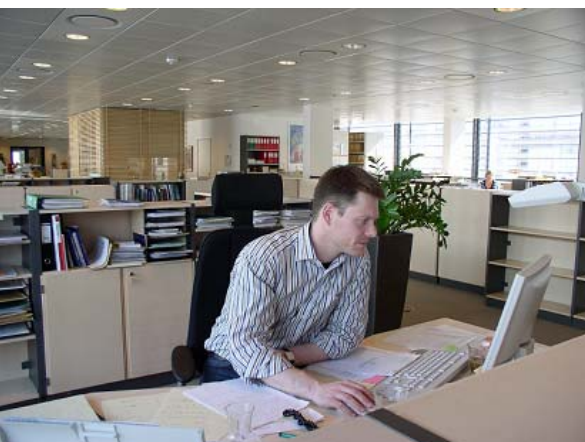
### De første projekterfaringer

*Departementet gjorde de første forsøg med projektarbejde under den gamle struktur. Kravene til projekter var, at de skulle have mindst 2 medarbejdere på fuld tid og vare mindst 6 måneder. Herudover skulle det være en tværfaglig opgave.*

De første projekter demonstrerede nogle svagheder. Det viste sig, at de små kontorer havde vanskeligt ved at afsætte deres spidskompetencer til projektarbejdet - især fordi der var tale om fuldtidsallokering til projekterne -, at projekterne manglede ledelsesmæssig fokus, at deres aktualitet forekom uklar, og at projektgrupperne manglede værktøjer til at styre projektarbejdet. Dette vanskeliggjorde idérigdommen på projektområdet og hindrede, at arbejdsformen kunne få succes som en metode til at skabe mere plads til udviklingsopgaver.

### Projektarbejdet er kommet for at blive

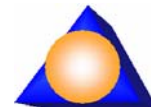
*Med beslutningen om at skabe en ny struktur med større enheder blev der skabt mere rum for projekter. Samtidig blev det besluttet at understøtte projektarbejdet med en projektmodel og nogle projektværktøjer, der var tilpasset de særlige betingelser i departementet. Projektværktøjer er bl.a. en skabelon for en projektbeskrivelse, milepælsplan, projektstatus, projektevaluering m.fl.*



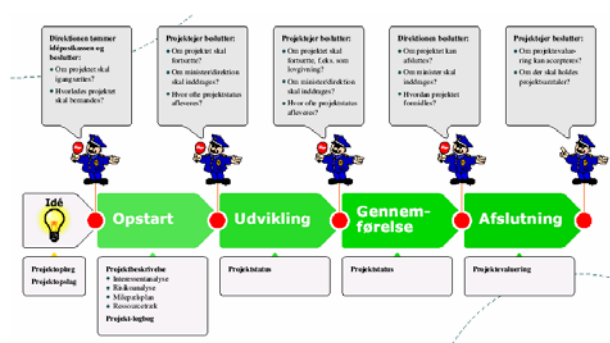
Kravene til projekters varighed og ressourceforbrug blev gjort mindre konkret. Et projekt blev fremover defineret som "en større arbejdsopgave, hvor vi har valgt at bruge projektarbejdsformen og projektmodellen."

De nye krav var:

- at projekter havde et udviklingsmæssigt sigte
- at der blev udpeget en projektejer i direktionen
- at opgaven kunne løses inden for en bestemt tidshorisont
- at opgaven vandt ved at blive løst i et tværfagligt samarbejde



## Projektmodel



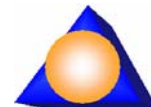
Til at begynde med mødte projektmodellen og de tilhørende værktøjer en del kritik, bl.a. for at føre til en bureaukratisering af opgaveløsningen. Man igangsatte derfor et projekt kaldet 'Testkørerne', der skulle afprøve og justere værktøjerne. Projektgruppen kom med ideer til den fortsatte udvikling af projektarbejdet og tilpassede projektværktøjerne yderligere. Bl.a. blev det besluttet at indskrive krav om etablering af projekter i resultataftaler og lønpolitikken blev justeret, så projektarbejde indgik som et muligt kriterium for tillæg. Samtidig kom en større gruppe medarbejdere på projektkursus.

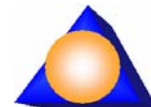
Spørgsmålet om hvilke opgaver, der var projektegnede, viste sig fortsat at være vanskeligt at besvare. Gennembruddet kom, da personer fra Testkørerne besluttede at holde idéseminarer. I hvert område blev holdt et idéseminar, hvor alle områdets medarbejdere deltog. På denne vis blev alle involveret i processen med at definere opgaver, der egnede sig til projektarbejdsformen. Idéseminarerne resulterede i, at der blev formuleret 72 projektforslag.

Forslagene blev forelagt direktionen, der foretog en prioritering heraf. Otte projekter blev udvalgt og sat i gang, og direktionen tog et aktivt ejerskab af de enkelte projekter. Det blev besluttet at gennemføre en tilsvarende idéskabende proces en gang årligt og at foretage en samlet prioritering af de igangværende projekter hvert halve år.

For at understøtte projektledernes arbejde blev etableret et projektlederforum, som mødes jævnligt og udveksler erfaringer. Dette forum er fremover en væsentlig drivkraft i den fortsatte tilpasning og udvikling af arbejdsmetoden.

## Vejen til projektarbejde

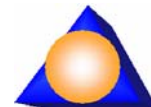




## Udfordringer ved projektarbejde

Projektarbejdet giver muligheder for nytænkning, men udfordrer samtidig den eksisterende kultur i Departementet. I det følgende er en opstilling af nogle af de væsentligste udfordringer projektarbejdet er stødt på.

- Hierarkiet: Projektarbejdsformen udfordrer det eksisterende hierarki, idet projektledere går ind og varetager ledelsesfunktioner. Samtidig stilles medarbejderne i en situation, hvor de har flere ledere: Deres kontorchef og en projektleder. Det kræver klare spilleregler og en åben dialog at undgå, at medarbejderne kommer i klemme mellem flere hensyn.
- Ledelsesmæssig anerkendelse og bevågenhed: Der er selvsagt stor ledelsesmæssig og politisk fokus på her-og-nu opgaver, der er "oppe i tiden". Dette gør disse opgaver prestigefyldte og spændende. Udviklingsopgaver har sjældent samme bevågenhed. Det gælder om at etablere en kultur, hvor begge arbejdsopgaver giver samme anerkendelse og bevågenhed.
- Risikovillighed: Vores arbejdsmetoder er præget af en kultur, hvor vi er bevidste om at skabe løsninger, der giver mindst muligt problemer for os selv og vores ministre. Udviklingsopgaver kræver mod til at tænke nyt og udfordre eksisterende rutiner. De løsninger man kommer med, kan meget vel være problemfyldte og kontroversielle både indadtil og udadtil.
- Kollektiv vs. individuel præstation: Det er vigtigt, at den individuelle og den kollektive præstation ikke opleves som hinandens modsætning. Kollektivt arbejde skal være lige så statusgivende som solopræstationer.
- *Embedsmandsrollen: Omstillingen fra en driftsorienteret organisation til en organisation, der er både drifts- og udviklingsorienteret stiller nye krav til embedsmandsrollen. På den ene side skal medarbejderne være en 'klassisk bureaukrat' og på den anden side en 'innovativ medarbejder'. Nogle vil synes, at sidstnævnte er i konflikt med den klassiske rolle som neutral embedsmand.*
- Projektarbejde som bureaukrati: I Departementet har der altid været arbejdsgrupper, der har løst tværfaglige opgaver. Med projektmodellen systematiseres dette arbejde. Der skal udnævnes en projektleder og en projektejer, der skal laves en projektbeskrivelse, milepælsplan m.v. Det gælder om at finde en model, der lige netop høster fordelene ved en stram styring, men ikke opleves unødigt bureaukratisk.
- Rekruttering til projekter: Til udviklingsopgaver er det oplagt at inddrage erfarne såvel som uerfarne medarbejdere. Spørgsmålet er blot



hvorledes? Skatteministeriet har besat projekter både ved udpegning og opslag. Opslag giver muligheder for at påvirke sin egen karriere, men er samtidig et afgørende brud på en kultur, hvor chefen fordeler arbejdet. Hvad sker når man søger og ikke får stillingen?

## **Erfaringer med projektarbejde**

### **Projektarbejdet i dag**

Der findes ikke lette løsninger på de mange udfordringer. Hver har sine fordele og ulemper. Alle udfordrer de vores kultur og kan kun løses langsomt over tid. De mange udfordringer til trods, har indførelsen af projektarbejdsformen på flere punkter levet op til sit mål.

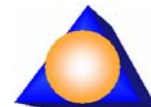
- Projektarbejdet har vist sig som en metode til at skabe rum til udviklingsopgaver.
- Projektarbejdet har skabt gode muligheder for tværgående samarbejde og for at udvikle vores læringsmiljø.
- På direktionsniveau er kommet yderligere fokus på udviklingsopgaver i og med projekterollen er forankret hos direktionen.
- Projektidé- og prioriteringsrunderne har bidraget til en bedre prioritering af Departementets ressourcer, til øget helhedstænkning og overblik.
- Projektmodellen og projektværktøjerne bidrager til en bedre styring og planlægning af projekterne.

### **Det kommer ikke af sig selv**

Det står klart, at projektarbejde ikke kommer af sig selv. For at få succes er det især vigtigt, at metoden tilpasses de særlige vilkår og mål, der er i den enkelte virksomhed og det kræver tid, mod og vedholdenhed.

I Skatteministeriets Departement har det vist sig at være værdifuldt at have en tæt dialog med medarbejdere og chefer undervejs. Testkørerne, projektlederforum og idéseminarerne har bidraget hertil. Her har medarbejdere og chefer fået rum til at drøfte de mange udfordringer projektarbejdet giver og komme med løsningsforslag.





Ledelsens opbakning er alfa og omega. Det gælder både med henblik på at fastholde ønsket om at skabe en ny kultur med plads til mere udvikling og tværfagligt samarbejde, men opbakningen er også vigtig i de enkelte projekter. Flytningen til storrums og etableringen af den nye struktur har været synlige beviser herpå.

Departementet har arbejdet længe med projekter og er nået langt. Imidlertid er vi ikke færdige og bliver det næppe. Undervejs har vi løbende tilpasset vores model. Denne tilpasning forventer vi fortsætter, efterhånden som vi får endnu flere erfaringer.



