



## **POWRS - resultater fra udvikling af et koncept til organisatorisk forebyggelse af stress, udført i samarbejde med to videnvirksomheder**

**Andersen, Vibeke; Ipsen, Christine**

*Publication date:*  
2010

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

[Link back to DTU Orbit](#)

*Citation (APA):*  
Andersen, V., & Ipsen, C. (2010). *POWRS - resultater fra udvikling af et koncept til organisatorisk forebyggelse af stress, udført i samarbejde med to videnvirksomheder*. DTU Management.

---

### **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.

---

# Rapport

POWRS – projektet

- Resultater fra udvikling af et koncept til organisatorisk forebyggelse af stress, udført i samarbejde med to videnvirksomheder

---

**ISBN:** 978-87-92706-06-5

**Vibeke Andersen og Christine Ipsen, DTU Management**

**December 2010**

---



# Forord

---

Denne rapport er resultatet af et samarbejdsprojekt mellem IDA og DTU Management omkring "Forebyggelse af stress på ingeniørarbejdspladser". Formålet med samarbejdet har været at udvikle et koncept til organisatorisk forebyggelse af stress i arbejdet, som kan anvendes af IDA's konsulenter til at rådgive og vejlede virksomheder og deres ansatte om, hvordan konceptet kan anvendes til at forebygge stress i arbejdet. Projektet og det udviklede koncept har fået navnet POWRS – Prevention Of Work Related Stress.

Projektet er foregået i samarbejde med to virksomheder. En privat projektorganiseret ingeniørtung virksomhed, samt en konsulentenhed i en større kommune med primært humanistisk og samfundsvidenskabeligt uddannede medarbejdere.

Det er forskerne på DTU Management, der har stået for udviklingen af projektet og konceptet samt udarbejdelsen af rapporten. Udviklingsarbejdet i samarbejde med de to arbejdspladser er varetaget af DTU Management forskerne i tæt samarbejde med udviklingskonsulent Marianne Boje Andersen fra IDA.

Det er vort håb at POWRS konceptet kan bruges af IDA konsulenter til at styrke forebyggelse af stress på arbejdspladserne, samt kan indarbejdes i TRU kurserne, hvor det kan være relevant.

Se mere på:

[www.videnogstress.dk](http://www.videnogstress.dk) og [www.ida.dk](http://www.ida.dk)

Vibeke Andersen og Christine Ipsen

DTU Management, december 2010

# Indhold

---

Indhold .....	4
<b>Kapitel 1: POWRS konceptet - baggrund .....</b>	<b>6</b>
Baggrund.....	6
Stress blandt ingeniørerne .....	7
Rapportens opbygning.....	7
<b>Kapitel 2: POWRS konceptet.....</b>	<b>8</b>
POWRS konceptet.....	8
POWRS konceptets 3 dele .....	9
Del 1 – Projektstart .....	11
Del 2 – Forebyggelse .....	18
Del 3 - Fastholdelse.....	19
Estimeret tidsforbrug.....	19
<b>Kapitel 3: Privat projektorganiseret virksomhed .....</b>	<b>21</b>
Udvælgelse og kontakt.....	21
Workshop .....	21
Indsatser.....	22
Tovholdere .....	22
Resultater.....	23
Forsker- og udviklerrolle.....	23
Tillidsrepræsentantens rolle .....	24
Udfordringer .....	24

<b>Kapitel 4: Kommunal virksomhed med konsulentopgaver .....</b>	<b>25</b>
Udvælgelse og kontakt.....	25
Workshop .....	25
Indsatser.....	26
Tovholdere .....	26
Resultater.....	27
Forsker- og udviklerrolle.....	27
Tillidsrepræsentantens rolle .....	28
Udfordringer .....	28
<b>Kapitel 5: Succeser og udfordringer .....</b>	<b>29</b>
Succeser - hvad virker:.....	29
Udfordringerne - hvad er svært:.....	29
Opsamlende.....	31
<b>Kapitel 6: TRU kurser og "Train the Trainers" .....</b>	<b>32</b>
TRU-kurserne.....	32
"Train the trainers" .....	33
<b>Kilder.....</b>	<b>34</b>

# Kapitel 1: POWRS konceptet - baggrund

---

## Baggrund

Ingeniørernes psykiske arbejdsmiljø bliver i høj grad udfordret i disse år og på nye måder. En række undersøgelser viser, at også ingeniørerne i langt højere grad end tidligere har problemer med stress. Konsulenterne i IDA beretter om et stigende antal henvendelser fra ingeniører, som kan relateres til stress. Selvom mange virksomheder i dag har en stresspolitik, henvender mange ansatte sig først, når det er for sent og de må sygemeldes, hvilket giver store problemer både for de sygemeldte og for arbejdspladserne. Stresspolitikerne består primært af individuelle tilbud, som kan være gode for den enkelte, men som samtidig kan være med til at skjule, at problemerne kan være af en mere organisatorisk karakter. Det er måske en af årsagerne til, at problemerne med stress fortsat er stigende til trods for, at mange virksomheder er opmærksomme på problemet. Hvis det alene er målet at hjælpe de medarbejdere, som bliver syge af stress, har den individuelle tilgang værdi. Hvis målet derudover er i organisationen at forstå, hvad der kan lede til stress i arbejdet, er den individuelle tilgang utilstrækkelig.

POWRS konceptet bygger videre på en række erfaringer fra Videnstress projektet (Buch et al 2009, Ipsen & Andersen (under udgivelse) samt [www.videnogstress.dk](http://www.videnogstress.dk)). Her blev der arbejdet med at udvikle en ny forståelse af stress samt udviklet en model for, hvordan virksomheder kan arbejde med forebyggelse af stress på et organisatorisk plan. I stedet for at tale om stress giver det langt mere mening at skabe synlighed omkring, hvad der begejstrer og belaster i arbejdet. Det er en særlig pointe, at det, der begejstrer samtidig kan belaste, og at ikke alle hverken begejstres eller belastes af det samme. At arbejde med begejstring og belastning i en organisatorisk sammenhæng igennem forskellige former for workshops giver tillige mulighed for at etablere en synlig og kollektiv dialog. Ofte overraskes medarbejdere og ledere over, at de oplevelser, de troede, de var alene om, deles af mange af deres kolleger. Dette giver ofte et godt udgangspunkt i forhold til at flytte fokus fra individet til det fælles organisatoriske. POWRS konceptet er en videreudvikling af Videnstress projektets metoder til, hvordan stress kan forebygges på et organisatorisk plan, da en række forhold vedrørende stress kan søges i den måde arbejdet tilrettelægges, organiseres og udføres på. POWRS konceptet er en forenkling og præcisering af metoderne og fremgangsmåderne i Videnstress projektet, der er udviklet og afprøvet på en privat og offentlig virksomhed. Målet har været at udvikle et koncept, den enkelte virksomhed selv kan drive uden brug af konsulenter udefra. Dette forudsætter dog nogle kompetencer i organisationen, som ikke alle er i besiddelse af.

## **Stress blandt ingeniørerne**

I en rapport udarbejdet for IDA (Andersen & Nielsen, 2008), som byggede på spørgeskemaundersøgelser til medarbejdere og ledere, svarer 46 % af ingeniørerne at de altid, meget ofte og ofte føler sig stresset på arbejde. 33 % angiver som årsag, at der er for mange forskellige opgaver på én gang, og 30 % at arbejdsmængden er for stor. I undersøgelsen blev der også spurgt til kvaliteten af arbejdet, og her svarer 19 %, at det ikke er muligt at udføre arbejdet til den kvalitet, personen selv er tilfreds med, men når det handler om at leve op til virksomhedens kvalitetskrav, er der ingen problemer. Der peges på, at der er et misforhold mellem virksomhedens kvalitetskrav og ingeniørernes krav til kvalitet, som er med til at udløse stress. Dette kan ikke kun løses på det individuelle plan, men forudsætter en organisatorisk løsning.

I undersøgelsen indgik tillige en række spørgsmål til IDA sikkerhedsrepræsentanterne. De tilkendegav, at et højt stressniveau ofte hang sammen med, at ingeniørerne arbejdede for meget og at de ofte tog arbejde med hjem, samt at mange ikke oplevede at de blev anerkendt for deres arbejde.

Dette viser med al tydelighed, at selvom problemerne ofte opleves individuelt, er det en række organisatoriske forhold i arbejdet, som må ændres, hvis problemerne skal løses. De kan kun sjældent løses individuelt. Det er bl.a. baggrunden, for IDA's ønske om at udvikle et koncept til organisatorisk forebyggelse af stress.

## **Rapportens opbygning**

Kapitel 2 præsenterer selve POWRS konceptet.

Kapitel 3 og 4 præsenterer erfaringerne fra de to virksomheder, der deltog i udviklingen af POWRS konceptet: En privat projektorganiseret virksomhed og en kommunal konsulentenhed.

Kapitel 5 samler op på erfaringerne med de succeser og udfordringer, der ligger i at anvende POWRS konceptet til organisatorisk forebyggelse af stress.

Kapitel 6 beskriver ideer og muligheder for at integrere POWRS konceptet i IDA's øvrige aktiviteter. Her tænkes især på TRU-kurserne samt IDA konsulenter's arbejde.



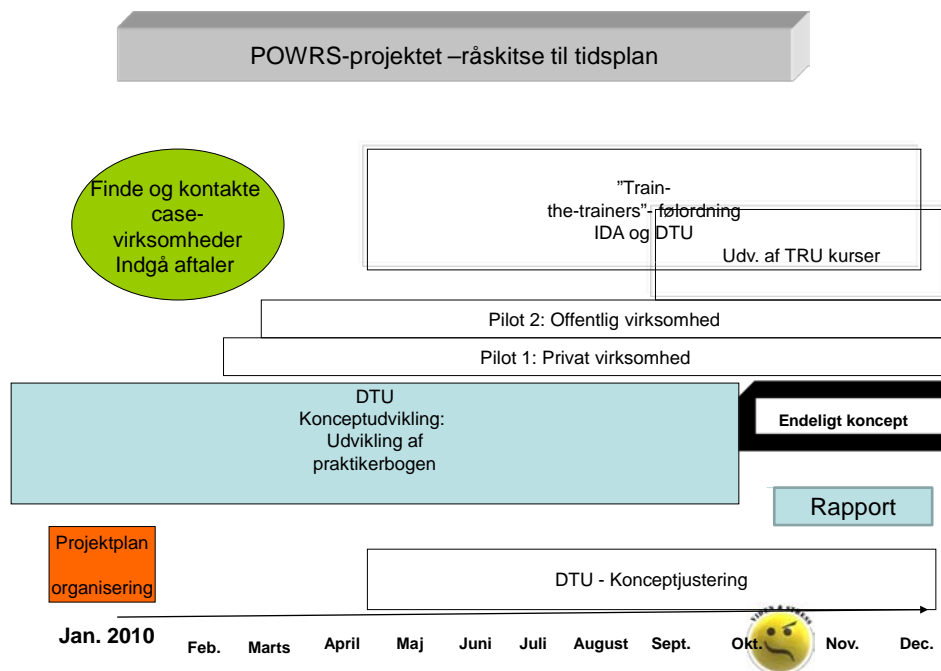
# Kapitel 2: POWRS konceptet

---

## **POWRS konceptet**

Som allerede beskrevet skal POWRS konceptet ses som en videreudvikling af Videnstress projektet, hvor målet var at udvikle et koncept, som virksomheder i samarbejde med IDA konsulenter, kan anvende til at forebygge stress på et organisatorisk plan. I udviklingen af konceptet deltog en privat og en offentlig virksomhed som pilotcases. Sideløbende med POWRS projektet er der i forlængelse af Videnstress projektet skrevet en praktikerbog med ideer til, hvordan arbejdet med organisatorisk forebyggelse af stress kan foretages (Ipsen og Andersen, 2011).

Udover selve POWRS konceptet har det været målet at give input til udvikling af TRU-kurser indenfor psykisk arbejdsmiljø, samt give input i form af kollektive dialogværktøjer til IDA konsulenter på baggrund af erfaringer med at udvikle sådanne i forbindelse med POWRS projektet. Løbetiden for projektet har været 1 år (2010), heraf skulle de 6 måneder foregå i samarbejde med pilotvirksomhederne. Det har dog ikke været muligt at overholde tidsplanen i virksomhederne, da planer er blevet udskudt som følge af andre prioriteringer i virksomhederne. Status for de enkelte virksomheder fremgår af de to kapitler, som beskriver fremgangsmåder og erfaringer i de to pilotvirksomheder. Den følgende figur illustrerer POWRS projektets oprindelige råskitse til tidsplan.



## POWRS konceptets 3 dele

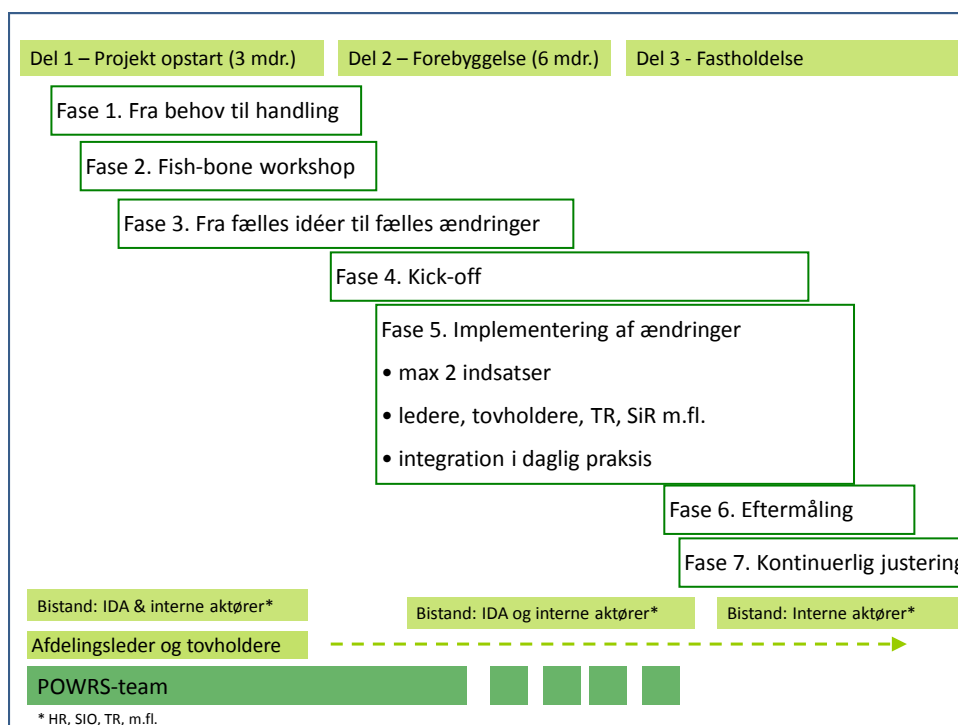
POWRS konceptet er et procesudviklingsværktøj, som løber over 9-12 måneder og som er opdelt i faser, der tjener hvert deres formål. Selvom projektet er beskrevet med mange detaljer, er det vigtigt at fremhæve, at konceptet ikke er en værktøjskasse med en opskrift, som nøje kan følges trin for trin for derefter at nå et lovet resultat. Det er et koncept til inspiration, som nødvendigvis må tilpasses de lokale forhold, som gør sig gældende på den virksomhed og i den afdeling, som vælger at tage det i brug.

Konceptet består af tre dele, hvilket fremgår af nedenstående model. Den første del består af selve projektopstarten, som kan estimeres til at vare 3 måneder, hvor der træffes beslutning om at etablere et projekt, hvor der afholdes en workshop, der kortlægger, hvad der begejstrer og belaster i arbejdet og hvor der træffes beslutninger om, hvad der skal arbejdes videre med i del 2.

Anden del består af selve arbejdet med at arbejde med forebyggelse, og sættes i gang med en eller anden form for kick-off aktivitet. De områder, som er udpeget til at arbejde videre med, formuleres til konkrete indsatsområder, og ansvarlige personer kobles på til at drive processen. Løbende præsenteres arbejdet med indsatser på fælles møder, og der sker en løbende justering af arbejdet med indsatserne, indtil de er klar til at blive implementeret. Den tredje og sidste del består af at fastholde de implementerede ændringer, bl.a. gennem løbende justeringer, så målet med ændringen fastholdes. Dette kan understøttes af forskellige former for målinger, som er relevante for organisationen. I modellen foreslås eventuelt

bistand fra IDA i del 1 og 2, mens del 3 forestås af de interne aktører. (SIO har med ændringen af Arbejdsmiljøloven skiftet navn til arbejdsmiljøorganisationen, ligesom SR nu hedder Arbejdsmiljørepræsentanter).

I det følgende vil aktiviteterne i de tre dele blive uddybet og i forlængelse af dette præsenteres to oversigter over det estimerede tidsforbrug på de enkelte aktiviteter. Det er vanskeligt at fastlægge præcist, men oversigten er udarbejdet på baggrund af vore erfaringer fra pilotprojekterne.



## Del 1 – Projektopstart

Projektopstarten består af tre faser (se illustrationen på foregående side) og kan have en varighed på op til tre måneder. Det er her de afgørende beslutninger, omkring det at sætte projektet i værk, skal træffes (fase 1), det er her de afklarende forhold, omkring hvad der begejstrer og belaster i arbejdet, afdækkes i form af to workshops (fase 2), og det er her beslutningen om, hvad der skal arbejdes med at forandre besluttes (fase 3).

**Fase 1** har vi kaldt "Fra behov til handling". Hvad skaber behovet for, at sætte en proces i gang, der har til formål at gøre en indsats for at forbedre nogle forhold. Det kan være en tilfredshedsundersøgelse, hvor resultatet ikke er tilfredsstillende. Det kan være et højt sygefravær. Det kan være problemer med stress, eller det kan være brok og muggen i krogene. Det er ofte ledelsen, som tager initiativet til, at der skal gøre noget, men der er også en række eksempler på, at det er den tillidsvalgte, arbejdsmiljørepræsentanten eller menige medarbejdere, som tager initiativ til, at der skal ændres på de eksisterende forhold. Da der er tale om en proces, som sættes i gang, er det ikke noget, som blot kan løses ved et enkelt seminar og nedsættelsen af et udvalg, som det ofte sker. Det er en proces, som involverer hele virksomheden eller afdelingen, og hvor der derfor er en række forhold, som skal være i orden fra starten for at undgå, at projektet kuldsejler undervejs. Disse forhold er:

- ❖ Den øverste ledelses fulde opbakning under hele forløbet, både hvad angår prioritet, bevågenhed og ressourcer
- ❖ Der skal være tilslutning fra alle i virksomheden/afdelingen – både blandt medarbejdere og ledere
- ❖ Projektet skal have status af et projekt i lighed med andre projekter og drives på samme måde hvad angår prioritet, ressourcer, milestones, succeskriterier mm., afhængig af den konkrete virksomhed.
- ❖ Projektet skal så vidt muligt integreres i allerede eksisterende aktiviteter som afdelingsmøder, gruppemøder, statusseminarer osv. med det formål at sikre processens fremdrift, at foretage nødvendige justeringer samt sikre at målene nås. På den måde undgås det, at projektet bliver endnu et projekt, som bare skal laves, og tager tid fra det egentlige arbejde, og i stedet bliver et projekt, som giver mening og får betydning for det daglige arbejde, allerede mens det løber.
- ❖ Der skal afsættes personer til at drive processen internt, og de skal have proceskompetencer. Hvis ikke er det nødvendigt at få hjælp udefra, evt. fra HR afdelingen.

På baggrund af de erfaringer, vi har fra virksomheder, som har valgt at gennemføre et projekt af denne karakter, har vi set, at der er en række positive forandringer at se frem til: Større fælles indsigt i, hvad der begejstrer og belaster medarbejdere. Mindre brandslukningsledelse og mere ledelse på forkant. Større tilfredshed målt i klima- eller tilfredshedsmålingerne, reduktion af stressorer, reduceret sygefravær, bedre bundlinie og en evne til at arbejde organisatorisk med forebyggelse af stress.

**Fase 2** har vi kaldt Fish-Bone workshop. Når projektet er besluttet iværksat afholdes to workshops: en for medarbejdere og en for ledere. Formålene med de to workshops er at afdække, hvad der begejstrer og belaster medarbejderne, og det er ingen tilfældighed, at det foregår som en kollektiv proces, idet det har meget stor værdi igennem workshoppen at skabe en fælles forståelse af disse forhold.

Medarbejderne forholder sig til, hvad de hver især oplever som begejstrende og belastende, mens lederne forholder sig til, hvad de **tror**, begejstrer og belaster deres medarbejdere. På denne måde bliver det muligt at se, hvor medarbejdere og ledere er enige og uenige, hvilket er vigtigt i den videre proces. For mange medarbejdere er denne workshop sammen med kollegerne en øjenåbner, idet de mange gange har gået med en opfattelse af, at det kun var dem, der havde det på den måde, som de havde det. Ved at processen bliver kollektiv, men baseret på individuelle tilkendegivelser, bliver det tydeligt, at der på en række områder er en fælles oplevelse. Det er denne kollektive 'afstemning', som er altafgørende for det efterfølgende forløb, idet den sætter nogle forventninger til, hvad der kan ændres, som samtidig ofte skaber et nyt rum for i dagligdagen at snakke om de nævnte forhold, i stedet for at sidde alene med dem.

Helt centralt i dette er at holde fast i, at det der begejstrer ofte også rummer kimen til belastning og omvendt, hvilket betyder, at man ikke blot kan reducere belastningerne eller skære dem bort uden samtidig at risikere, at de begejstrende forhold forsvinder.

### **Praktiske forhold omkring workshoppen**

Der udpeges en workshopholder, som er en person, der har erfaring med at varetage denne rolle. Det kan være en intern person, en fra HR eller Arbejdsmiljøafdelingen eller en ekstern. Dog skal det ikke være en leder. Der skal afsættes et tidspunkt for de to workshops (en med medarbejdere og en med ledere). De kan foregå samme dag. Hver workshop har en varighed af ca. 3 timer. Desuden afsættes tid på det følgende afdelingsmøde til prioritering af temaer.

Workshopholderen skal medbringe Post-it sedler i to farver samt tuschpenne til at skrive på sedlerne – en til hver deltager. Desuden medbringes større papirer til at sætte op på væggene (selvklæbende magic

charts, afdækningspapir, store flipover ark (husk tape)) og en tyk sort tusch. Inden deltagerne kommer, tegner workshopholderen to fiskeben med den tykke sorte tusch, hvor det ene er til begejstring og det andet til belastning.

### **Medarbejder workshop**

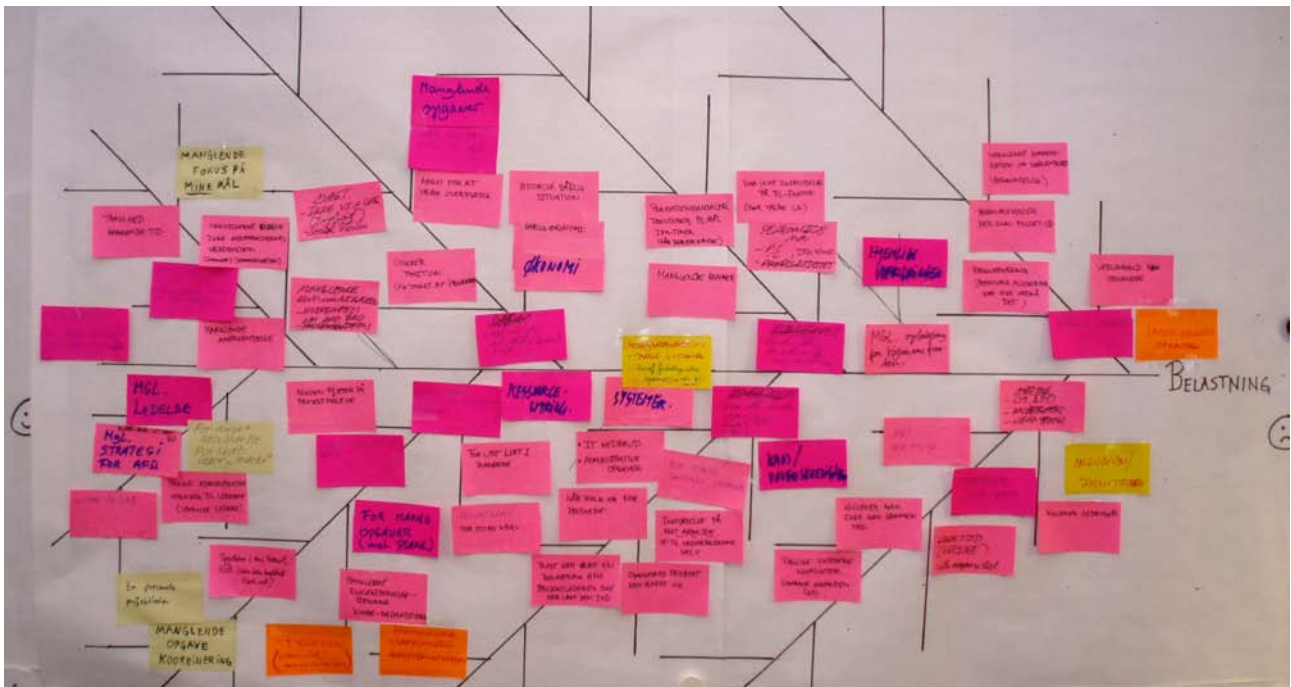
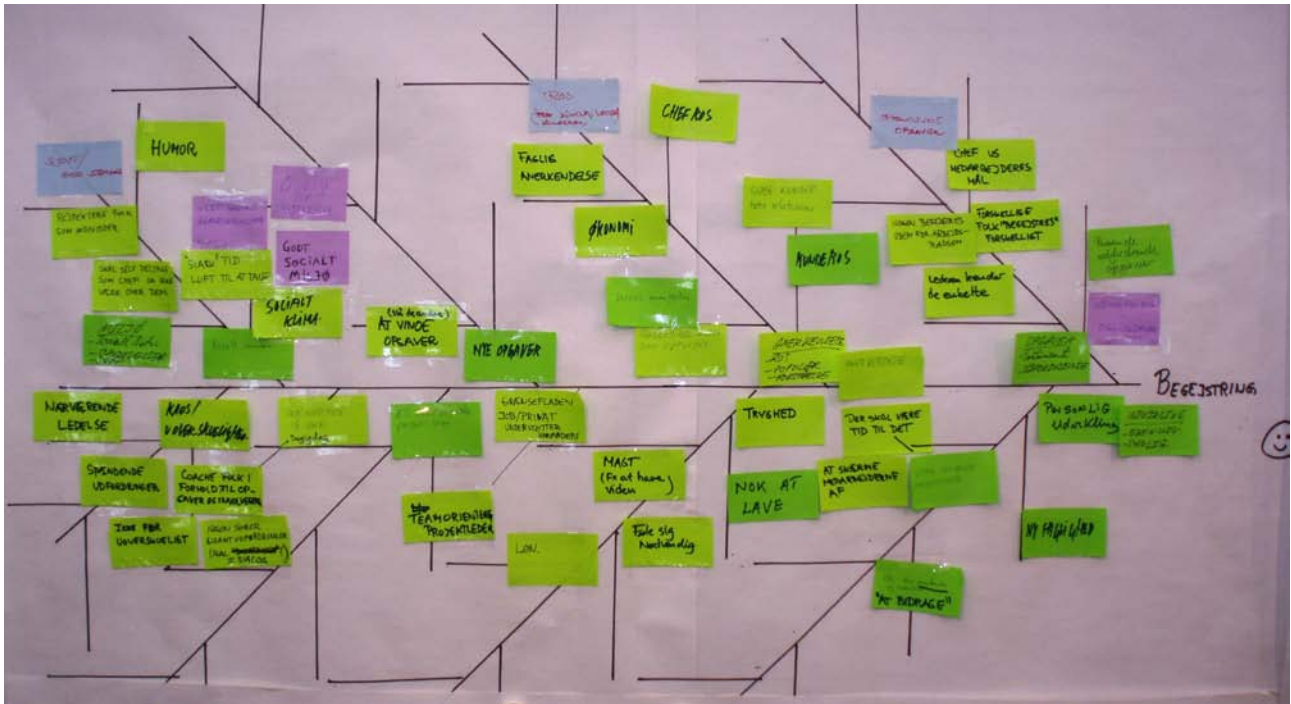
Når deltagerne er kommet, præsenteres workshoppen for deltagerne og første aktivitet sættes i gang. Deltagerne bliver bedt om på den ene Post-it farve at skrive 2 sedler, der kort sammenfatter, hvad der **begejstrer** dem i arbejdet. Når alle er færdige bedes de en for en komme op og sætte deres to sedler på de tegnede fish-bones, samtidig med at de giver et par ord med på vejen. Der må stilles forståelsesspørgsmål både fra workshopholderen og de øvrige deltagere, men der må ikke diskuteres. Når alle har sat deres sedler, idet de efterfølgende deltagere forholder sig til, om de sedler de har, relaterer sig til det de andre har sat op, er det tid til at kikke på 'produktet'.

Herefter er det tid til endnu en runde. Denne gang om hvad der **belaster** i arbejdet. 2 sedler fra den anden Post-it farve deles rundt og processen fra før gentages.

Da workshoppen varer op til 3 timer, er det nødvendigt med en kort pause undervejs ligesom der skal være vand og gerne også frugt og chokolade til rådighed for deltagerne.

Efter pausen har workshopholderen mulighed for at flytte lidt rundt på sedlerne, så de bliver tematiserede omkring de enkelte fish-bones, dog ikke uden at rådføre sig med deltagerne og i særdeleshed de deltagere, som har produceret sedlerne. Denne proces har til formål i fællesskab at diskutere sig frem til, hvilke forhold i arbejdet der først og fremmest opleves som hh. begejstrende og belastende. På denne måde får deltagerne struktur på de mange data fra sedlerne samt øje for sammenhænge mellem dem, både indenfor det enkelte fish-bone og på tværs af de to. Målet er desuden at sætte nogle tematiserede overskrifter på fish-bones. Her er det vigtigt at bruge egne ord og ikke forfalde til kendte begreber hentet fra arbejdsmiljø- eller ledelseslitteratur, da de fjerner fokus fra det virksomhedsspecifikke, hvilket er vigtigt for den videre proces.

Workshoppen afsluttes med, at workshopholderen oplister temaer fra både begejstrings- og belastningsfish-bones. Det er vigtigt at gemme de udfyldte fish-bones, da de indeholder mange vigtige informationer, som skal bruges senere i processen.



De to illustrationer af henholdsvis et udfyldt begejstrings- og belastnings fish-bone er hentet fra Videnstress projektets hjemmeside [www.videnogstress.dk](http://www.videnogstress.dk).

## Leder workshop

Hvis medarbejder- og leder workshoppene foregår samme dag i det samme lokale, er det vigtigt, at workshopholderen tager medarbejdernes udfyldte fish-bones ned og sætter nye op.

Herefter gentages workshoppen efter samme mønster som ovenfor beskrevet. Dog er det vigtigt at understrege, at det er ledernes opfattelse af, hvad der begejstrer og belaster medarbejderne, og altså ikke dem selv, der er i centrum.

## Prioritering af temaer

På de følgende afdelingsmøder er der afsat tid til prioritering af temaer ud fra workshop aktiviteterne. Igen er det workshopholderen, som er ansvarlig for denne proces. Alle udfyldte fish-bones, samt en liste over de temaer, som er kommet ud af de i alt 4 fish-bone workshops, hænges op, så alle kan se dem. Det diskuteres, hvor der er ligheder og forskelle mellem dem, og hvor der er overensstemmelse mellem medarbejdernes og ledelsens temaer, slås de sammen. Nu er det tid til at vælge, hvilke temaer, der skal danne udgangspunkt for de indsatser, der skal arbejdes videre med i projektet. En måde at gøre dette på er gennem 'Multivoting'. Alle forsynes med et antal stemmer, f.eks. 4. På tur går alle op og sætter deres 4 stemmer ud for de temaer, de finder vigtigst. Alle stemmer kan placeres på et enkelt tema, eller de kan fordeles. Når alle har afgivet deres stemme tælles der op, og der kan nu laves en liste over temaerne i prioriteret orden. Multivoting er blot én måde at gøre det på. Der kan anvendes andre afstemninger, f.eks. hemmelige. Der kan også vælges andre spil, eller man kan vælge at diskutere sig frem til en fælles prioritering.

Fasen afsluttes med at beslutte, hvor mange indsatser, der skal arbejdes videre med. Det er en god idé at vælge få og i stedet gøre arbejdet grundigt. Det er altid muligt at gribe tilbage til listen, når og hvis der skal arbejdes videre med andre forhold. Hermed er denne fase afsluttet og næste fase kan begynde.

**Fase 3** er selve projektforberedelsen. Der udvælges ansvarlige til at tage sig af de valgte områder. Vi har valgt at kalde dem tovholdere, men de kan hedde andre ting som facilitatorer, indsatsansvarlige eller andet. Det er vigtigt, at tovholderne selv har proceserfaringer, eller at der er nogle, der kan lære dem op, ellers har det vist sig at være en for vanskelig opgave at håndtere.

Udover at tovholderne skal have proceserfaringer, er det vigtigt, at de nyder tillid og respekt både blandt medarbejdere og ledere. Derfor er det ofte en god idé, at de opfordres til opgaven. I denne sammenhæng



er det vigtigt, at der med rollen følger tid og ressourcer til at udføre opgaven, og at det også kan indebære, at der er nogle opgaver, som må skubbes i baggrunden, eller som andre må varetage i stedet.

Tovholderne får en meget central rolle i forløbet, derfor skal der knyttes lidt ekstra kommentarer til denne rolle. Tovholderne kan være med til at bringe eventuelle tabuer frem i lyset. De fungerer aktivt i enhver organisation. Derfor er det vigtigt at bringe dem frem, når det er muligt, for kun herved er det muligt at forholde sig til dem. Herefter kan man forholde sig til, om de er gode at have, om de skal aflives osv.

Et andet forhold vedrører kritik og brok, der ofte er meget af. Her er der en mulighed for at bringe det frem i lyset, så der kan tages stilling til, om der er noget om snakken, om der er interesse i at gøre noget ved det eller om det bare er dejligt at kunne sidde og brokke sig uforpligtende. Tovholderne kommer, i kraft af deres nye funktion, til at lægge øre til mange informationer om forhold i organisationen, og gennem interview med kolleger bliver de ofte også mere opmærksomme på organisationens vaner på godt og ondt. Det skaber mulighed for at sætte en undren på dagsordenen, som ex. "Hov, sådan gør vi det.....men vil vi også det fremover.."?

Det første som tovholderne har til opgave er i samarbejde med afdelingslederen at sætte en plan op for arbejdet. Hvornår skal arbejdet med indsatserne sættes i værk og hvordan skal det ske. Hvordan skal processen forløbe, hvor ofte skal det op på de fælles afdelingsmøder, hvad er målene med det, hvordan kan og skal det måles osv. Der er tale om en grovplan, som løbende skal revideres, men det er vigtigt, der er en plan og nogle aftaler. Det er tillige vigtigt at indtænke, hvordan aktiviteterne konkret kan spille sammen med de aktiviteter, som i forvejen er planlagt, såsom seminarer, work-shops, interne kurser og andet.

Det næste er at blive mere klar på, hvordan der kan arbejdes med de valgte temaer, så de kan omsættes til indsatser. En god måde at gøre dette på, er ved igen at kikke på de udfyldte fish-bones og herefter udvælge sig nogle informanter blandt medarbejderne, som kan uddybe, hvad de forstår ved temaet samt forslag til, hvordan det kan gøres bedre. Eksempelvis feed-back. Det står måske både på begejstrings- og belastnings fishbone – hvad menes der med det? Hvem skal give feed-back? I hvilke situationer? Hvor ofte osv. interviewene kan være med til at afdække dette og skabe forskellige informationer om, hvordan det opleves og hvordan det fungerer for forskellige medarbejdere og også hvilke ønsker der er til forbedringer, der konkret kan arbejdes videre med. Det er tovholderne, der foretager disse interview, og på baggrund af disse er det muligt, sammen med afdelingslederen, at formulere de indsatser, der skal arbejdes videre med.

Et par anbefalinger i forhold til tovholderens spørgeteknik er, at der kan være meget at hente i en mere anerkendende tilgang, således at fokus flyttes fra at have fokus på problemerne til i stedet at blive handlingsanvisende og meningsgivende, f.eks. "hvad kunne du godt tænke dig – hvordan ser du bedst

dette, hvad mener du med dette?” osv. En anerkendende spørgeteknik er kendetegnet ved, at den åbner op, at den ikke er vurderende, at den ikke er konkluderende, at den sætter forskellige vinkler på spørgsmålene og ikke mindst, at den holder spørgerens egne meninger i baggrunden.

Når dette er gjort er Del 1 – Projektstart afsluttet, og Del 2- Forebyggelse kan sættes i gang.

## Del 2 – Forebyggelse

Denne del – forebyggelsen består af to faser (se illustrationen tidligere) og kan have en varighed på op til seks måneder. Den starter med en kick-off session (fase 4) efterfulgt af arbejdet med at implementere indsatser i det daglige arbejde (fase 5).

**Fase 4** er en Kick-off session, som har til formål at markere, at nu starter arbejdet med at implementere indsatserne. Sessionen kan foregå i forbindelse med et afdelingsmøde, men med en klar markering af, at nu starter arbejdet med indsatserne, som har til formål at forbedre de daglige arbejdsprocesser. Desuden bliver tovholderens opgave og rolle tydeliggjort, ligesom der fremlægges en plan for hele projektforløbet med tydeliggørelse af målene.

**Fase 5** er selve implementeringen af indsatserne i det daglige arbejde, og det er her, det store arbejde ligger. Ofte er der mange gode ideer til, hvordan forskellige forhold kan forbedres, og nu er der mulighed for at få afprøvet dem. Ofte viser det sig, at det som umiddelbart fremstod som en god idé, alligevel ikke fungerer i praksis. I dette projekt er der mulighed for at kvalificere arbejdet og eksperimentere med forskellige måder, indtil der er fundet nogle gode måder, som lever op til ønskerne. De skal naturligvis løbende justeres og genforhandles, da ting løbende forandres.

Igen er det tovholderne i samarbejde med afdelingslederen, som trækker arbejdet. Tovholderne forsøger gennem interview med forskellige medarbejdere at finde frem til de bedste måder at tilrettelægge og udføre arbejdet på.

På de løbende afdelingsmøder fremlægges arbejdet med indsatserne, og alle har mulighed for at kommentere på det, så der kommer nye input til tovholdere og ledere. En måde at gøre dette på er gennem 'fortællinger'. På den måde kan informationer fra interviewene omsættes til mere generaliserede forhold uden at hænge det op på de interviewede personers udsagn. På den måde er det muligt at gøre interviewene mere anonyme og derved sikre at flere forhold bringes frem, som måske ellers ville være blevet skjult.

Disse forløb gentages, indtil der er fundet nogle 'løsninger', som ser ud til at fungere i den daglige praksis. Hermed er denne fase afsluttet.

## Del 3 - Fastholdelse

**Del 3** markerer afslutningen på projektet, og tiden er inde til at evaluere og vurdere, hvad der er kommet ud af arbejdet, ligesom det er vigtigt at overveje, hvordan projektets resultater kan fastholdes. Igen kan det være en god idé at markere dette. Hvis organisationen har traditioner for, hvordan den slags fejres, kan det være en god idé at bruge disse. Hvis ikke, kan der måske startes en ny kultur omkring dette. Det kan foregå på et afdelingsmøde eller være en selvstændig event. Hvis der har været nogle tydelige mål med projektet, er det tidspunktet at vurdere, om de er blevet indfriet. Derudover kan det være en god idé at evaluere på processen: "Hvad fungerede rigtig godt, og hvad fungerede mindre godt? Hvad kan vi gøre bedre en anden gang?". Desuden kan det være tidspunktet, hvor der kikkedes på de temaer, som ved projektopstarten ikke blev prioriteret, og se om det er en idé at tage fat i at arbejde med nogle af dem, nu hvor man har erfaringen med at skabe forandringer.

Selvom der er gode resultater med arbejdet med indsatserne, og der er blevet udviklet en ny arbejdspraksis, er der altid en risiko for, at det er svært at fastholde, og det løber tilbage til det gamle. Derfor er det vigtigt at lægge ind i strukturerne i kulturen løbende, at have øje for og justere disse praksisser, samtidig med at nye indføres. Hver gang organisationen forandres er der mulighed for at genoverveje, hvad der skal fastholdes, og hvad der skal ændres.

## Estimeret tidsforbrug

Den følgende tabel viser en oversigt over det estimerede tidsforbrug på de enkelte aktiviteter, som naturligvis kan variere meget fra virksomhed til virksomhed. Nogle aktiviteter er blot forsynet med ?, da det er en særlig pointe med konceptet, at det så vidt muligt skal indarbejdes i de eksisterende rutiner og mødeaktiviteter.

Som flere gange beskrevet er det ikke lykkedes de to pilotvirksomheder, at overholde de tidsfrister de selv har sat. Det skyldes primært, at andre og mere presserende opgaver er kommet til og har skubbet POWRS projektet i baggrunden og/eller organisatoriske forandringer, som har betydet reduktion af ressourcer.

## Del 1. Projekt – opstart (3 mdr.)

<i>Tidspunkt</i>	<i>Aktivitet</i>	<i>Hvem</i>	<i>Tid</i>
Feb - marts	Fra Behov til Handling – 3 møder om fremtidigt samarbejde og forventningsafstemning	POWRS + IDA+ Virksomhed	3 timer
	Interne afklaringsmøder om afdeling, deltagere, ressourcer etc.	Relevante interne aktører	?
April	Fish-bone workshop om problemer og årsager til begejstring/belastning samt multivoting	Alle medarbejdere fra afdelingen	Ca. 2 timer
Samme dag	Fish-bone workshop om problemer og årsager til begejstring/belastning samt multivoting	Afdelingsleder(e), teamledere, HR, andre interne aktører m.fl.	Ca. 2 timer
April	Viderebearbejdning af resultater og forslag til prioritering (max 2 indsatser)	Forberedelsesgruppen + POWRS teamet	Ca. 1½ time
April	Beslutning om indsatser	Afdelingsmøde på baggrund af oplæg fra forberedelsesgruppen/POWRS teamet	Ca. 1-1½ time



## Del 2 + 3. Implementering og fastholdelse (6 mdr. + ??)

<i>Tidspunkt</i>	<i>Aktivitet</i>	<i>Hvem</i>	<i>Tid</i>
	Tovholderne arbejder med hver deres indsats, som de er ansvarlig for, støttet af Peter. Undersøger hvilke aktiviteter der kan iværksættes og hvordan, samt opstiller mulige succeskriterier og måleparametre, der giver mening	Projektleder samt 2 interne tovholdere	?
Maj	Kick-off møde (gerne festligt). Interne tovholdere samt projektleders præsenterer forslag til indsats	Afdelingsmøde	?
?	Løbende implementering af forebyggende ændringer (med tildelte ressourcer)	Afdelingen, tovholdere, ledere, m.fl. (interne relevante aktører)	?
??	Kvalitative interview med fokus på oplevelsen af processen og arbejdet	5-6 ledere og medarbejdere	30-60 min/pers
??	Interne Fremdriftsmøder (ca. hver 14 dag) Integreres evt. i normal mødeaktivitet	Afdelingens medarbejdere og ledere	15 min
	Revisionsmøder med deltagelse af POWRS-team (2 møder i alt jævnt fordelt i perioden)	Leder og tovholdere	2 timer
November/December 2010	Slutworkshop med tilbagemelding på proces og resultater	Afdelingen m.fl.	2 timer
	<b>Del III</b>		
Fra oktober →	De valgte interne indsatser fortsættes	Tovholdere, medarbejdere og ledere	???



# Kapitel 3: Privat projektor organiseret virksomhed

---

En af virksomhederne der deltog i udviklingen af POWRS konceptet var en privat projektor organiseret virksomhed.

## Udvælgelse og kontakt

Vi havde valgt at tage kontakt til virksomheden ud fra et ønske om at finde en ingeniørtung virksomhed, som arbejdede projektor orienteret og derfor havde erfaringer med at gennemføre projekter indenfor fastlagte mål og rammer, herunder tid og økonomi. Derudover var det et kriterium, at virksomheden havde oplevet problemer med stress, og at de ønskede at gøre noget ved det. Vi kontaktede virksomheden, som straks udviste interesse og inviterede til et møde. I mødet deltog direktøren, afdelingslederen, den HR ansvarlige samt en tillidsrepræsentant for ingeniørerne. Virksomheden bestod af en række afdelinger specialiseret indenfor forskellige områder. De var opkøbt af en større international koncern, som lagde de overordnede rammer for afdelingens arbejde. Den afdeling, som skulle indgå som pilotcase i projektet, havde dog gode muligheder for selv at træffe beslutning om en eventuel deltagelse, samt at afsætte de fornødne tids- og økonomiske ressourcer til dette.

## Workshop

Efter de indledende aftalemøder blev der afholdt en "Fish-bone" workshop omkring begejstrende og belastende forhold i arbejdet. Efter en fælles introduktion blev medarbejderne delt i to grupper, som hver gennemførte workshoppen. Marianne Boje Andersen stod for den ene og Vibeke Andersen for den anden. På den måde havde alle medarbejdere i afdelingen mulighed for at deltage, bortset fra de, der var forhindret af andre årsager. Der var knap 20 medarbejdere i hver workshop, primært ingeniører eller andre med en akademisk uddannelse bag sig. Kun få HK'ere. Der blev serveret kaffe, drikke, sødt og frugt under workshoppen. Begge workshops blev afsluttet med, at workshopholderne tematiserede besvarelserne og listede dem op, så resultatet af workshoppen var tydeligt.

Samme dag blev der afholdt en lignende workshop med ledere, HR og tillidsrepræsentanten, hvor resultatet ligeledes blev tematiseret.

## Indsatser

På baggrund af kortlægningen af begejstrings- og belastnings workshoppen blev der gennemført en prioritering af, hvilke indsatser afdelingen skulle arbejde videre med gennem projektforløbet. Prioriteringen blev gennemført som en *Multivoting* proces. Det betød, at alle medarbejdere og ledere blev forsynet med 2 stemmer, som de skulle placere ud for de oplistede temaer. Efterfølgende blev nogle af temaerne slået sammen og nyformuleret. Der kan stemmes på alle temaer, både de forhold, der begejstrer og belaster. Alle stemmer kan sættes på et enkelt forhold, eller de kan fordeles. Når alle stemmer er afgivet tælles stemmerne op, og der udarbejdes en liste over de højst prioriterede forhold, som man i fællesskab har besluttet, der skal arbejdes videre med i form af konkrete indsatser. Herved fremstod de to temaer med undertemaer:

### 1. Ledelse på alle niveauer

- a) Målet der hele tiden flytter sig
- b) Rolle og ansvarsfordeling
- c) Ledelse i stedet for brandslukning

### 2. Balance mellem tid og arbejde

- a) Tidspres og pres på fagligheden og kvaliteten
- b) Arbejdsopgavernes størrelse og omfang i forhold til tid

## Tovholdere

Der blev siden udpeget to tovholdere, som herefter blev spurgt om de var interesserede i at påtage sig rollen. Udvælgelsen skete i styregruppen og på baggrund af en vurdering af, at de nød stor respekt blandt medarbejdere og ledere, og at det blev vurderet, at de var gode til processer. De blev siden ansvarlige for et af de to temaer. Samtidig blev der udpeget en projektleder, som blev udvalgt på baggrund af personens store projektledererfaring. Tovholderne har siden, i tæt samarbejde med projektlederen og i sidste ende styregruppen, stået for det videre arbejde.

## Resultater

Forløbet er endnu ikke afsluttet i virksomheden. Der har været andre og forretningsmæssigt vigtigere projekter, som er blevet prioriteret. Men arbejdet fortsætter, og der arbejdes med indsatserne. Det forventes at projektet afsluttes i løbet af forår/sommer 2011. Den indledende work-shop med henholdsvis medarbejdere og ledere, der kortlagde oplevelsen af begejstring og belastning i afdelingen viste, at der var relativ stor enighed omkring, hvilke forhold i arbejdet som blev oplevet som henholdsvis begejstrende som belastende. Det kom som en overraskelse for en del af medarbejderne, men det gav en god basis i forhold til det efterfølgende arbejde med indsatserne.

Flere havde i udgangspunktet svært ved at se, hvad de kunne bruge workshoppen til. Efterfølgende udtrykte mange dog, at det havde været overraskende for dem at se, at der var så stor enighed om en række forhold i arbejdet, som de troede, de var alene om at opleve. Det har været med til at skabe en fælles forståelse i afdelingen omkring en række forhold vedrørende arbejdet.

Tovholderne har fået stor indsigt i deres kollegers oplevelse af en række forhold i arbejdet gennem interviewene. De udtrykker som følge heraf, at de har fået meget ud af at interviewe kolleger, en indsigt som kan bruges fremover i forhold til at skabe bedre rammer omkring arbejdet.

## Forsker- og udviklerrolle

Der har været forskellige roller i de forskellige faser af projektet, som vi har varetaget. Den primære rolle kan dog bedst karakteriseres som en kombination af en proceskonsulent- og en ekspertrolle. Herved forstås rollen som at fungere som katalysator for den løbende proces, som sparringspartner og rådgiver i forløbet. Men også rollen som ekspert med konkrete forslag til metoder, fremgangsmåder, prioriteringer, forventningsafstemninger samt egentlig "undervisning" i forskellige teknikker. Konkret har det betydet, at vi har vejledt i, hvordan man kan anvende forskellige spørgeteknikker i forbindelse med interview af kolleger. Der har været tale om en kombination af en anerkendende spørgeteknik, som sikrer at man også får fat i de kritiske elementer, og hvor det fremadrettede spor og initiativ fastholdes. I ekspertrollen ligger desuden konkrete ideer til, hvordan der kan meldes tilbage til deltagerne, til lederne og andre og opregning af ressourceforbrug, som kan indarbejdes i den eksisterende praksis mm.



## Tillidsrepræsentantens rolle

Tillidsrepræsentanten spillede en central rolle i forbindelse med projektets etablering i virksomheden. Hun deltog i alle de indledende aftalemøder omkring projektet og argumenterede for vigtigheden af at gå ind i et sådant projekt ud fra sin viden som tillidsrepræsentant. Hun spillede desuden en central rolle i forbindelse med at fortælle kollegerne om projektet og om de muligheder, som hun så i det. Hun mente det var vigtigt, at projektet blev lagt ind i linjen for at få en større prioritet og støttede, at det var en erfaren projektleder, som blev overdraget ansvaret for projektet. Hun ønskede derfor ikke at spille en central rolle i projektet, men deltog i styregruppemøderne. Hun mente desuden, at det var vigtigt, at andre medarbejdere og ledere kom på banen i forhold til dette projekt, så det ikke blev en særlig TR-opgave. Det blev respekteret af alle.

## Udfordringer

Afdelingen i virksomheden var som sagt meget motiveret for at deltage i projektet. Projektet blev desuden hurtigt forankret i organisationen med etableringen af en styregruppe med deltagelse af direktøren, afdelingslederen, HR samt en tillidsrepræsentant. Det blev indledningsvist besluttet at prioritere projektet med tid og ressourcer, herunder at oprette projektet som et internt projekt og tildele det en projektleder samt to tovholdere. Alligevel opstod der hurtigt vanskeligheder med at drive projektet fremad. Her blev det tydeligt, at der er brug for helt andre kompetencer, når det er interne procesprojekter, som skal drives, end de projekter som er virksomhedens eksterne projekter. Organisationen manglede proceskompetencer, som det var nødvendigt at tilføje gennem uddannelse af projektleder samt tovholdere til at varetage de nye funktioner, som dette projekt medførte. Dette betød, at det tog længere tid end først beregnet at gennemføre projektet.

En anden udfordring er, at eksterne projekter i sidste ende altid får førsteprioritet over interne projekter. Dette betød at det interne projekt flere gange blev sat i stå grundet presserende opgaver, hvis ultimative deadlines skulle overholdes. Dette var tillige en årsag til, at projektet blev forsinket i forhold til den oprindelige plan.

# Kapitel 4: Kommunal virksomhed med konsulentopgaver

---

Den anden arbejdsplads var en kommunal virksomhed, som arbejdede med en række forskellige konsulentopgaver indenfor det social faglige udviklingsområde. Vi havde været i kontakt med Tekniske Forvaltninger i flere kommuner ud fra et ønske om at fokusere på arbejdspladser med mange ingeniører. Desværre var det ikke muligt at få et endeligt tilsagn om deltagelse herfra, da de stod overfor organisatoriske omlægninger og derfor ikke havde mulighed for at deltage i et udviklingsprojekt i det tidsrum, hvor projektet skulle foregå. I stedet fik vi en anden mulighed for at samarbejde med en kommunal arbejdsplads, som viste sig at give noget nyt til projektet, idet de havde en anden medarbejderprofil, hvor det var en del af fagligheden at arbejde med forandrings- og udviklingsprocesser.

## Udvælgelse og kontakt

Konsulentenheden i kommunen blev således vores kommunale arbejdsplads. De havde selv henvendt sig til DTU Management, fordi de havde hørt om Videnstress projektet. Deres trivselsmåling for 2009 havde vist et utilfredsstillende resultat, hvilket de gerne ville rette op på. Christine Ipsen deltog i et afdelingsmøde i foråret, hvor hun fortalte om Videnstress projektets resultater og afholdt en "Fish-bone" workshop omkring begejstring og belastning i arbejdet, hvor alle de tilstedeværende medarbejdere deltog. Hun fortalte i forlængelse heraf, hvordan de i afdelingen selv kunne arbejde videre med at omsætte denne afdækning til konkrete initiativer og indsatser, med det formål at arbejde med organisatorisk forebyggelse af stress. Vi vurderede at der ville være gode muligheder for igennem et samarbejde med dem at få nyttig og relevant viden til POWRS projektet og tilbød, at de kunne deltage i dette projekt og få rådgivning og sparring til projektet mod at de indgik i udviklingsprojektet. Dette tilbud tog de imod.

## Workshop

Christine Ipsen stod som sagt for den indledende Fish-bone workshop i afdelingen, hvor medarbejdere og ledere afdækkede, hvad der begejstrede og belastede i arbejdet. Alle inklusiv HK ansatte deltog, selvom

AC'ere og HK'ere ofte har et forskelligt arbejde (ansvar, beføjelser, ansættelsesvilkår) og derfor også en forskellig oplevelse af, hvad der begejstrer og belaster i arbejdet. På trods af faglige forskelle gav dette ikke anledning til forskellige oplevelser i arbejdet. På baggrund af de indledende workshops blev der udpeget to indsatsområder, som de ville arbejde videre med.

Kommunen er beliggende i Jylland, og her var der flere, som mente, at ordet begejstring var et meget stort ord at tage i sin mund, så det kan overvejes at give ordet begejstring et par ord med på vejen, så det ikke misforstås.

## **Indsatser**

Feed-back og anerkendelse var de konkrete indsatsområder, som afdelingen valgte at arbejde med. Der er tale om to områder, som dog opfattes som hinandens afhængige. Det vil sige at feedback processen skal have et anerkendende formål. Intentionen med indsatserne var at finde frem til bedre måder at give feed-back på og skabe anerkendelse og indarbejde dem i den eksisterende daglige praksis. Feedback og anerkendelse i dagligdagen er mange ting, og der blev derfor sat forskellige initiativer i værk på forskellige niveauer. Der er forskel på, hvordan feedback og anerkendelse bedst foregår mellem henholdsvis leder og medarbejder(ere) og mellem kolleger. Der var tillige et ønske, at synliggøre feed-back, bl.a. ved at lægge det ind i time-estimeringen.

## **Tovholdere**

Hver indsats skulle tildeles en tovholder. Tovholderrollerne blev efterfølgende udbudt i en form for intern licitation, men det blev hurtigt vigtigt at tydeliggøre, at tovholderfunktionen skulle tildeles, så legitimiteten og tilliden blev sikret. Der blev udpeget to tovholdere til at afdække kollegernes forståelse af de valgte indsatser (feedback og anerkendelse), samt den betydning som de har for den enkelte. Den ene tovholder havde stor erfaring som konsulent og var tidligere leder. I løbet af projektforsløbet blev hun udpeget som suppleant for tillidsrepræsentanten. Den anden tovholder var relativ nyansat med interesse indenfor området grundet en tidligere sygemelding på grund af stress. Tovholderne har gennemført interview med alle deres kolleger og ledere for at få større viden om, hvad der forventes i forhold til feedback og anerkendelse indenfor forskellige områder. Interviewrunden blev afsluttet med et Kick-off møde i forbindelse med et fælles afdelingsmøde. Her fik alle mulighed for at kommentere på det i plenum og

efterfølgende drøfte, hvordan det kunne forstås og konkretiseres i deres egen lokale afdeling. Det fik også den betydning, at hver underafdeling udviklede deres egne specifikke indsatser, som tovholderen blev informeret om. Det er dog afdelingerne selv, der driver dem. Udover de lokale indsatser, blev der også iværksat tværgående indsatser i forbindelse med projekter m.m.

Undervejs i forløbet har tovholderne, som et led i at gøre status og visualisere projektet løbende, anvendt nyhedsmails. Disse har indeholdt en række gode ideer og forslag til feed-back med reference til gode web-sites eller uddrag af bøger, rapporter og andet. Det har fungeret rigtig godt på denne arbejdsplads, men det er ikke nødvendigvis den rette måde at gøre det samme alle steder, da mange arbejdspladser har problemer med alt for mange e-mails.

## **Resultater**

Selvom projektet endnu ikke er afsluttet, har det allerede resulteret i en række ændringer af praksis: Der er indført en feed-back på alle afsluttede projekter, ligesom der tildeles en feed-back person på alle større projekter. Dette har længe været et ønske, som nu er blevet realiseret. Derudover har 'sparringsgruppen' på tværs af de mindre enheder taget feed-back funktionen til sig, hvilket har betydet, at der er kommet nyt liv i gruppen, samtidig med at feed-backen er blevet 'kvalificeret'. Desuden er afdelingslederens feed-back til de enkelte enheder blevet et fast punkt på afdelingsmøderne på baggrund af udmeldinger fra disse enheders ledere. Og endelig er feed-back blevet en del af den årlige MUS.

## **Forsker- og udviklerrolle**

Forsker- og udviklerrollen har haft en anden karakter på denne arbejdsplads, hvilket primært hænger sammen med organisationens egen kompetence i forhold til selv at drive processer. Det betyder, at de selv har været i stand til at gennemføre interview samt tilbagemeldinger, og tillige holde gang i processen. Vores rolle har her været at fungere som sparringspartner og diskussionspartner i forhold til løbende at samle op på, hvad der er foregået, og skabe en større bevidsthed omkring, hvad der virker og ikke virker. En anden rolle har været at fastholde momentum - at holde projektet i gang, idet projektet flere gange er blevet bremset af budgetforhandlinger og nedskæringen. Her har det haft en betydning, at der har ligget en moralsk forpligtelse i forhold til at arbejde videre med projektet og finde nye måder at sikre tid og prioritet end oprindelig aftalt.

## Tillidsrepræsentantens rolle

Tillidsrepræsentantens rolle i denne virksomhed har været anderledes, idet hun kom til at fungere som tovholder. Hun var dog helt ny i rollen som tillidsrepræsentant. Hun meldte sig i forbindelse med licitationen af opgaven, da hun fandt interesse for opgaven, idet hun havde en del proceskonsulenterfaringer. Tovholderens rolle har en stor betydning, da den skaber synlighed omkring projektet og processens fremdrift, for *"ellers glemmer man det"*, som hun siger. At kunne udfylde denne rolle forudsætter, at parterne føler sig trygge, og derfor skal der være tillid og respekt omkring personen. Det er derfor ikke en opgave, man selv kan tage, men som man skal udpeges til. Det er også vigtigt, at de emner og ting, som man bliver præsenteret for, bliver behandlet loyalt i forhold til leder og kolleger. Og endelig er det en fordel, hvis man som tovholder har proceskompetencer, når man skal iværksætte nye initiativer, der kan understøtte processen. Man skal kunne følge den, og endelig skal man kunne skabe synlighed omkring den ved at tale med andre om den, visualisere fremdriften og afrapportere resultaterne og fremdriften på passende/relevant vis. At hun samtidig er blevet tillidsrepræsentant giver gode muligheder for, at processen kan forankres i fremtidige aktiviteter.

## Udfordringer

Projektet er endnu ikke afsluttet, hvilket viser, at det som hovedregel altid tager længere tid at gennemføre de ønskede processer end beregnet, især fordi det sjældent kan undgås, at der kommer andre presserende opgaver ind, som ændrer de oprindelige prioriteringer eller fordi der opstår ændringer på nogle ledelsesmæssige og eller organisatoriske niveauer, som betyder, at projektet skal genforhandles. I dette tilfælde er projektet blevet udfordret af budgetforhandlinger og nedskæringer

Det er aftalt, at projektet afsluttes foråret 2011, hvor Christine Ipsen vil stå for den afsluttende work-shop, som vil have form af et historieværksted. Dette vil være en ny måde at evaluere resultaterne af udviklingsprojektet POWRS.

# Kapitel 5: Succeser og udfordringer

---

## **Succeser - hvad virker:**

Når vi kikker på de to pilotvirksomheder er der tydeligvis en række forhold, som fungerer rigtig godt i konceptet, sådan som det er udformet. Det gælder først og fremmest den indledende "Fishbone" workshop, hvor medarbejdere og ledere skal tilkendegive, hvad de oplever som begejstrende og belastende i arbejdet. Denne kollektive dialog er med til at skabe en rigtig god basis og gensidig forståelse af arbejdet.

Derudover fungerer de efterfølgende tematiseringer og afstemninger af, hvad der skal arbejdes videre med også godt. I POWRS konceptet har vi foreslået 'Multivoting', som en måde at foretage denne afstemning på, men det kan naturligvis gøres på mange andre måder.

Det har vist sig helt afgørende, at der er fuld opbakning til projektet fra såvel den øverste ledelse, fra afdelingsledelsen og blandt medarbejderne om, at det er en central aktivitet at arbejde med organisatorisk stressforebyggelse. Herunder at der skal afsættes tid og ressourcer, og at projektet skal prioriteres som et lige projekt til andre projekter. Det er også her, de helt store udfordringer ligger, hvilket vi vender tilbage til.

Endelig er tovholderfunktionen utrolig vigtig og central. Det betyder også, at tovholderrollen er en rolle, som nogle skal gives. Tovholderne skal nyde såvel ledernes som medarbejdernes tillid, så der er bred enighed om at slutte op bag de personer, der varetager denne rolle. Derudover skal personerne gerne ville påtage sig rollen og rollefordelingen i forhold til ledelsen, den eventuelle projektleder samt medarbejdergruppen skal være afklaret. Det forudsættes desuden, at der er de fornødne ressourcer til opgaven i form af tid og prioritet.

## **Udfordringerne - hvad er svært:**

Den helt store udfordring er, at forandringsprocesser tager lang tid og at det nogle gange kan være vanskeligt at fastholde momentum og engagement. Her er en periode på 6 måneder lang tid, og hvis den strækker sig til 9 eller måske 12 måneder, er det endnu vanskeligere. Der ligger derfor en særlig udfordring i at sikre, at projektet har både opmærksomhed og fremdrift hele vejen igennem, og at de løbende

resultater diskuteres og synliggøres. Det kan ske på de løbende afdelingsmøder, gennem visualiseringer og forskellige former for evalueringer eller målinger. Denne opgave kan tovholdere og projektledere ikke løfte alene. Her har ledelsen et særligt ansvar i forhold til at fastholde fokus og opmærksomhed hele vejen igennem.

Forandringsprocesser tager tid, og der er sjældent nogle hurtige løsninger. Ofte er de forslag, der bringes på banen i starten af forløbet ikke brugbare på lidt længere sigt. Derfor er tiden væsentlig, så der kan eksperimenteres og afprøves forskellige muligheder. Nogle gange skaber de hurtige løsninger blot nye problemer. I denne proces er det centralt gang på gang at have for øje, at det der belaster i arbejdet ofte også er det, der kan begejstre og omvendt. Og at ikke alle har de samme oplevelser af, hvad der begejstrer og belaster i arbejdet.

Vanskelighederne med at fastholde momentum forstærkes yderligere, hvis der kommer andre vigtige aktiviteter på tværs. Hvad enten det er i form af andre presserende opgaver eller organisatoriske forandringer. I den private virksomhed blev projektet flere gange udsat, da projektlederen fik andre store væsentlige projekter, som var vigtigere end det interne projekt. I den offentlige virksomhed opstod der problemer med, at de afsatte ressourcer alligevel ikke kunne afsættes, og der hele tiden skulle iværksættes nye besparelser, hvilket førte til gentagne nyforhandlinger og forsinkelser inden projektet kunne genoptages.

Endnu et forhold, som altid er vanskeligt i forbindelse med forandrings- og omstillingsprocesser er, at mennesker har det meget forskelligt med forandringer. Konceptet lægger op til at arbejde med forandringsprocesser, som på flere måder er uforudsigelige. Nogle befinder sig godt med det og ser nye muligheder, mens andre oplever det som ubehageligt. Nogle synes det er spild af tid og at det er bedre at holde fast i det, man har, selvom det ikke er det bedste, i stedet for at løbe den risiko det er at prøve noget nyt, som man ikke kender, og som måske heller ikke opleves som bedre for den enkelte. Dette er med til at understrege, at det er vigtigt, at alle er med på projektet og ikke oplever at det er endnu en opgave, der skal presses ned over hovedet på en i en arbejdsdag, der i forvejen ofte er presset.

## Opsamlende

- Forudsætter proceskonsulent ekspertise for at kunne arbejde med uforudsigelige processer.
- Forudsætter erfaring i at interviewe og kommunikere
- De kommunale konsulents kompetencer og arbejdsform stemte fint overens med POWRS konceptets tilgang, mens projektorganisationen i den ingeniørtunge virksomhed savnede kompetencer til at varetage de reflektive processer, selv om de var dygtige til at drive de tekniske processer.
- Lederne skal støttes
- Projektlederrollen skal være klart defineret.
- HR/TR/AR rollen skal klart defineres
- Forventningsafstemningerne mellem ledelse og medarbejdere omkring deltagelse, resultater og tidsforbrug

Konklusionen er derfor, at selvom det har været målet med dette projekt at udvikle et koncept, som virksomhederne selv kunne anvende, forudsætter det en række kompetencer til at køre interne, reflektive processer, som ikke alle virksomheder har og kan lære sig selv. Derfor vil nogle have brug for at indhente assistance udefra i form af proceskompetence.



# Kapitel 6: TRU kurser og "Train the Trainers"

---

POWRS projektet deltog i august måned 2009 i et opstartsmøde med deltagelse af TR'er + interne konsulenter i IDA. Her blev projektet præsenteret og diskuteret og deltagerne fik mulighed for at afprøve "Fishbone – metoden" til afdækning af begejstring og belastning i arbejdet. Deltagerne meldte positivt tilbage på både projekt som work-shop metode.

## TRU-kurserne

"Fishbone - metoden" er i dag allerede indarbejdet som et kollektivt dialogværktøj i det arbejde og de kursusaktiviteter, som afholdes af udviklingskonsulent i IDA, Marianne Boje Andersen, som er ansvarlig for Psykisk Arbejds miljø området. Desuden er tematiseringen af Begejstring og Belastning, som en anden tilgang til at forstå og tale om stress og psykisk arbejdsmiljø indarbejdet i IDA's forståelse af Psykisk Arbejds miljø.

Det udviklede POWRS koncept er blevet diskuteret på et møde i IDA med en gruppe bestående af sekretariatschef Henrik Thamdrup, konsulent Kathrine Kofoed, chefkonsulent Anders Buch og udviklingskonsulent Marianne Boje Andersen. Marianne Kjær, TRU sekretariatet blev desværre forhindret i at deltage. På dette møde blev det pointeret, at det på baggrund af erfaringerne fra de to virksomheder ikke blev vurderet realistisk, at tillidsrepræsentanterne alene kan løfte denne opgave. Dette understøttes af erfaringerne med TRU kurserne, hvor de tillidsvalgte primært forstår sig selv som 'vagthunde' og ikke som nogen, der skal ud og sætte ting i gang og drive processer. Det blev foreslået, at de tillidsvalgte kunne få til opgave, at fungere som spottere i forhold til stress i arbejdet, og her kunne "Fishbone" workshoppen fungere som en kvalificering af denne spotten. I forlængelse af dette blev det foreslået, at "Fishbone" workshoppen til afdækning af begejstring og belastning i arbejdet kunne præsenteres som en appetizer til at få et hurtigt billede af trivslen på arbejdspladsen. Måske kunne metoden endog udvikles til at fungere som et alternativ til trivselsmålingerne i virksomhederne. Det kunne have den fordel, at der i POWRS

konceptet er angivet et forslag til, hvordan man kan arbejde videre med de forhold, som man ønsker at ændre, hvilket sjældent er tilfældet i de traditionelle trivselsundersøgelser.

Der var enighed om, at POWRS konceptet skulle kommunikeres ud i hele organisationen til alle IDA medlemmer: ledere, medarbejdere virksomhedsgrupper, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter. I forlængelse heraf skal det gøres tydeligt, at man kan henvende sig til IDA og bede om assistance til at arbejde med organisatorisk forebyggelse af stress med udgangspunkt i POWRS. I skrivende stund er det alene Marianne Boje Andersen, der er kvalificeret til at påtage sig denne opgave, og hun har mange andre opgaver at varetage.

Desuden skal kendskabet til konceptet udbredes som et muligt værktøj til alle konsulenter i IDA. Endelig blev det besluttet, at POWRS konceptet skal lægges ud på nettet til almindelig inspiration og brug.

### **”Train the trainers”**

Oprindelig var ideen, at konsulenter i IDA løbende skulle deltage i aktiviteter, som kunne ruste dem til senere at arbejde med de metoder, som POWRS projektet udviklede. I praksis viste det sig, at konsulenterne i IDA ikke havde tid til at deltage. Derfor blev det alene Marianne Boje Andersen, som deltog som ”føl” og ”partner” i projektets udviklingsdel på især den ene arbejdsplads, ligesom Marianne deltog i en række projektmøder som sparringspartner på konceptet. Marianne har selv en baggrund som proceskonsulent indenfor psykisk arbejdsmiljø og desuden en stor viden om stress. Marianne har som følge heraf fungeret som en meget givende samarbejdspartner.

# Kilder

---

Buch, Anders, Vibeke Andersen og Ole H. Sørensen (2009): Videnarbejde og stress -mellem begejstring og belastning. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. København.

Ipsen, Christine & Vibeke Andersen (2011): "Forebyg stress – i en fælles proces" - Inspiration og erfaringer fra "Videnarbejde og Stress – Mellem Begejstring og Belastning".

"Stressforebyggelse – skal ske i fællesskab". Idéer og metoder baseret på erfaringer fra "Videnarbejde og Stress – mellem Begejstring og Belastning" (endnu ikke endelig titel). Jurist- og Økonomforbundets Forlag. København (under udgivelse).

Nielsen, Flemming & Vibeke Andersen (2008): Ingeniørernes arbejdsmiljø for fremtiden - Ledelsesteknologier og fagidentitet - Resultater fra 5 spørgeskemaundersøgelser. DTU Management/IDA.