

CfOP nomineret til Konsulentprisen 2009

Hvad gør man, når man står med en del af Danmarkshistoriens største fusion? (Ny) Kolding Kommune opstod i kommunalreformen som en fusionen mellem Kolding, Lunderskov, Vamdrup, Christiansfeld og Egtved. Man valgte i Kolding Kommune, som en del af deres håndtering af kommunalreformen, i samarbejde med Center for Organisations Psykologi (CfOP) at starte fusions processen på daginstitutionsområdet med projekt "Parat til Fremtiden". Et to-årigt udviklingsforløb for daginstitutionsledere med det mål at styrke den pædagogiske indsats i forhold til udsatte børn ved øget lederkvalitet, netværksorganisering og projektarbejde.

På baggrund af det gode samarbejde og de overbevisende resultater har Kolding Kommune valgt at indstille Center for Organisationspsykologi til Konsulentprisen 2009.

Dansk Management Råd uddeler hvert år prisen for en særligt vellykket konsulentindsats indenfor områderne Strategi- og virksomhedsudvikling, Organisations- og lederudvikling, IT, Driftsledelse og effektivisering, Salg, Samfundsudvikling, - organisation og -økonomi.

Projekterne vurderes på Særpræg og unik karakter, Effekten af konsulentopgaven, Faglighed, Videndeling og videnformidling og endelig Refleksion. Center for Organisationspsykologi er nomineret indenfor kategorien Organisations- og lederudvikling.

Parat til Fremtiden

"Parat til Fremtiden" har skulle operere med 3 parallelle spor: Et *fusionsspor*, der skulle samle og udvikle 5 kommuners ledelsesmæssige og pædagogiske traditioner, værdier, metoder og faglige sprog i (Ny) Kolding Kommune. Dermed ville man sikre at alle i den nye 60 personers ledergruppe oplevede sig som værende en del af én samlet organisation

Et *kompetencespor*, der skulle sikre at lederne fik kompetencer inden for forandrings- og projektledelse. På denne måde ønskede man at udvikle og styrke den pædagogiske indsats i den enkelte institution over for børn i almindelighed og udsatte børn i særdeleshed

Et *organisatorisk spor*, der skulle re-organisere og optimere den allerede eksisterende netværksorganisation. De eksisterende positive erfaringer omkring den enkelte leders tilknytning, tillid og ansvarlighed til sin netværksgruppe skulle videreføres. Og formen i forløbet skulle sikre, at gruppen blev et forum for professionelt samvær, refleksion og dialog og værdiskabende vidensudveksling.

Den del af projektet, som havde til formål at samle den nye organisation og re-organisere netværksgrupperne (*fusionsspor*et og det *organisatoriske spor*) har i høj grad været præget af stor involvering og aktivering af deltagerne i processen. Dette blev prioriteret med henblik på at fremme engagement og ansvarlighed – fx i deltagerens valg af netværksgruppekolleger. Det gav således meget spænding og nogen uro, da deltagerne på forløbets 1. dag skulle organisere sig i 10 grupper ud fra kriterier som ville sikre en blanding af erfaring og tidligere tilhørsforhold. Og med den grundpræmis, at ingen grupper var dannet, før alle grupper var dannet. Det betød mange skift og forhandlinger undervejs, og de grupper som blev dannet har vist sig klart levedygtige.

Den del af projektet, som havde til formål at styrke ledernes kompetencer inden for forandrings- og projektledelse (*kompetencesporet*) har været struktureret i 4 dele af et halvt års varighed og med brug af en række klassiske og moderne værktøjer inden for traditionel organisationsudvikling og ledelsesstyret forandrings- og projektarbejde.

Første del handlede om at lære at afdække og analysere institutionens udviklingsbehov med en række professionelle metoder. Der blev anvendt mange metoder, herunder kulturanalyse og børneprofil.

Anden del handlede om at formulere og gennemføre et konkret forandringsprojekt på baggrund af analysen. Her blev deltagerne trænet i forståelse af og konkrete metoder til forandringsledelse og projektledelse.

I tredje del blev der arbejdet med viden og værktøjer i hvordan en leder kan bidrage til at udvikle medarbejdernes kompetencer – ud fra den antagelse at nye måder at arbejde på kræver nye faglige, sociale og personlige kompetencer.

Fjerde del satte fokus på dokumentation, evaluering og læring med afsæt i den enkelte leders forandringsprojekt.

Effekten af konsulentopgaven

Projektet er blevet eksternt evalueret af firmaet Valuator (www.valuator.dk), som i sin afsluttende rapport konkluderer at: *"Helt overordnet har Parat til fremtiden indfriet succeskriterier og forventninger i et bemærkelsesværdigt omfang"*.

Hovedresultaterne i rapporten fastslår at 91% af deltagerne er "Tilfredse" eller "Meget tilfredse" med forløbet, og at deres samlede udbytte er på 4,4 på en skala fra 1-5. En leder udtaler, at "det har været et udviklende forløb med mange stjernestunder."

Effekten af forløbet har slået igennem på en lang række punkter i evalueringens før og efter-måling, hvor der kan registreres en udvikling fra det moderate "Måske" til "I nogen grad" og "I høj grad" hos en stor gruppe deltagere:

På området *Den faglige kultur* ses bl.a. at antallet af brugere af specifikke pædagogfaglige metoder er steget fra 63% til 79%, anvendelse af et professionelt sprog, der bygger på faglige begreber er steget fra 65% til 72% og brug af feedback som faglig udviklingsmetode er steget fra 70% til 79%.

De 18 seminardage havde som konkret formål at give lederne viden om og værktøjer inden for 10 konkrete kompetencer, der primært omhandler kompetencer inden for forandrings- og projektledelse, men også en række sociale kompetencer som at anvende sin (nye) netværksgruppe på en værdiskabende måde og være en god og tydelig rollemodel for medarbejderne.

Erhvervspsykologerne får i evalueringsrapporten ros for at være "engagerede og kompetente", "gode til at anvende praktiske eksempler og formidle et svært stof med en jordnær vinkel" samt at være "dygtige til at justere".

Evalueringsrapporten fastslår, at "erhvervspsykologerne har løftet deltagerne kompetencemæssigt på samtlige kompetenceområder. Der kan registreres stigning over hele linjen. På nogle områder endda ganske store stigninger".

Effekten i dagligdagen

Og forløbet har sat sig store spor i ledernes opfattelse af sig selv som ledere. Som en leder udtrykte det: "Jeg har i det hele taget fået skruet tingene fra hinanden og sat sammen på ny."

Dette opleves også i Børne og Uddannelsesforvaltningen. Pædagogisk udviklingschef Suzan Werther Andersen fortæller, at lederne viser en større ledelsesmæssig bevidsthed omkring deres rolle som ledere. Det viser sig på en række områder. I samarbejdet med forvaltningen byder lederne sig til og efterspørger (endnu) mere indflydelse og udfordringer. Og henvendelser til forvaltningen er kvalitativt løftet med bedre forberedelse og rummer forslag til løsninger fra lederne.

Ledernes stærkere profil ses videre i forhold til skolelederne, som de nu efterspørger møder med, ikke blot for at lære noget af dem, men også fordi de mener, at de selv kan lære skolelederne noget.

Endelig har kompetenceløftet af lederne har forplantet sig til medarbejderne, som nu i højere grad har et fælles fagligt sprog og forøget kvalitet i læreplaner og handleplaner, hvor afrapporteringen har et højt fagligt niveau.

Forvaltningen er samlet set overbevist om, at det faglige løft i sidste ende fører til bedre forhold for børnene, ikke mindst de udsatte børn.

Lederne selv fastslår i evalueringsrapporten at det er lykkedes "projektets ansvarlige at udpege 10 kompetenceområder som gennem hele projektperioden er vurderet til at have stor betydning for lederne i deres daglige arbejde".

Fra forvaltningens side har projektet haft høj prioritet gennem hele forløbet med deltagelse af 2-3 ledelsesrepræsentanter til alle seminardage, herunder to seminardage med direktøren for Børneområdet.

En såkaldt "Sparringsgruppe" har fungeret som styregruppe for projektet. I sparringsgruppen sad 5 repræsentanter fra ledergruppen, 3 ledelsesrepræsentanter fra Børne- og Uddannelsesforvaltningen samt projektlederen fra Center for Organisationspsykologi. De 5 ledere repræsenterede hver sin netværksgruppe samt en søster-netværksgruppe, således at der hele tiden var mulighed for at høre om deltagernes aktuelle behov og ønsker samt teste ideer og konkrete kommende skridt i projektet.

Projektleder Ejnar Bryld fra Center for Organisationspsykologi fremhæver, at samarbejdet med Kolding Kommune har været præget af stor entusiasme og grundighed, og at der hele tiden har været en meget let og konstruktiv tilgang til løsning af de ting som opstod undervejs. "Vi har som konsulenter været imponeret over hvor meget energi lederne har kunnet blive ved med at lægge i det lange program, selv om de har stået med mange andre ting i fusions processen. Der er blevet arbejdet intensivt med alt, hvad vi kom med."

Priserne uddeles ved en festlighed på Axelborg i København den 28. maj 2009, hvorfra partnerne i Center for Organisations Psykologi håber at hjemføre én.