

Evaluering af Samarbejdssekretariatets kursusaktivitet 2012

SU-grundkursus

2013

Evaluering af Samarbejdssekretariatets kursusaktivitet 2012

SU-grundkursus

**Evaluering af Samarbejdssekretariatets
kursusaktivitet 2012**

© 2013 Danmarks Evalueringsinstitut

Citat med kildeangivelse er tilladt

Publikationen er kun udgivet i elektronisk form
på: www.eva.dk

ISBN: 978-87-7958-726-7

Indhold

1	Indledning	5
1.1	Formål med evalueringen	5
1.2	Evalueringsdesign og -metode	5
1.3	Indsatsteorien for kursusaktiviteten	7
2	Analyse	8
2.1	Kobling mellem kursusaktivitet og processer i organisationen	8
2.1.1	Fokus på organisatoriske processer	8
2.1.2	Fokus på samarbejdsudvalgenes mål og roller	8
2.1.3	Fokus på samarbejdsudvalgenes arbejdsgange	9
2.2	Mulighed for at skræddersy vinklen i et SU-grundkursus til processer og debatter i organisationen	9
2.3	Grundkursus som et godt grundlag for udvikling af praksis	10
2.3.1	Bred deltagelse fra medarbejder- og ledelsessiden	10
2.3.2	Kobling til hverdagen	11
2.3.3	Noget kontant med hjem: værktøjer og regelsæt	11
2.3.4	Facilitator som passiv deltager	11
2.3.5	Frit forum, som viser opfølgingsmuligheder	12
2.4	Resultater på kort sigt	12
2.4.1	Etablering af minimumsstandarder for samarbejdsudvalgenes arbejde	13
2.4.2	Fælles billede af mål	14
2.5	Kursuselementer, som bidrager til at anvende det, man har lært	15
2.5.1	Faglige elementer	15
2.5.2	Undervisnings- og arbejdsformer	15
2.5.3	Organisering af kurset	16
3	Fremtidig udvikling	17
3.1	Balance mellem hyldevare og skræddersyet forløb	17
3.2	Kontakten mellem undervisere og organisationer som input til materialeudvikling	17
3.3	Bistand til opfølgning	17
3.4	Timing af SU-grundkursus i forhold til SU-møder	17
3.5	Fortsat fokus på kurser for hele samarbejdsudvalg	18

1 Indledning

Som led i udviklingen af et nyt evalueringskoncept for Samarbejdssekretariatet gennemføres der hvert andet år en kvalitativ evaluering af Samarbejdssekretariatets kursusaktivitet. Evalueringen skal vurdere, om og hvordan kurserne bidrager til at opnå de resultater, som SU-udvalget har opstillet for kursusaktiviteten.

SU-udvalget er nedsat af Finansministeriet og CFU. Udvalget skal fremme samarbejdsudvalgenes arbejde og er bl.a. ansvarligt for uddannelse af medlemmer af samarbejdsudvalgene.

1.1 Formål med evalueringen

Formålet med denne evaluering er at bidrage til en vurdering af, om Samarbejdssekretariatets kursusaktivitet understøtter en udvikling af praksis i samarbejdsudvalgene i statslige organisationer.

Det centrale evalueringsspørgsmål er, om og hvordan kurserne bidrager til, at samarbejdsudvalgene i staten arbejder efter en række minimumsstandarder (regelmæssig mødeaktivitet, dagsorden, fremsendelse af bilag m.m.), samt om og hvordan kurserne understøtter, at samarbejdsudvalgene har et fælles billede af deres mål og rollefordeling.

Evalueringen tager udgangspunkt i tidligere kursisters erfaringer med kursusaktiviteten og med deres efterfølgende arbejde med at omsætte det, de har lært på kurset, i samarbejdsudvalgenes arbejde. Anvendelse af kurserne er på den måde evalueringens omdrejningspunkt. Det betyder fx, at når vi ser på elementer i kurserne (fx undervisnings- og arbejdsformer), fokuserer vi på, hvordan disse elementer fremmer en anvendelse af det, kursisterne har lært. På lignende måde sætter vi fokus på de situationer i kursisters organisation, hvor det har været relevant at trække på det, man har lært eller øget som kompetenceudvikling på kursus.

Det er alene det såkaldte SU-grundkursus (både åbne kurser og rekvirerede), der indgår i evalueringen. Evalueringen omfatter dermed ikke trivselskurser, udvidede SU-kurser og øvrige kursustilbud.

1.2 Evalueringsdesign og -metode

Evalueringens design og metode er inspireret af den evalueringsmodel, som i en dansk sammenhæng kendes som *virkningsevaluering*. Virkningsevaluering handler om at identificere, hvad der virker for hvem og under hvilke omstændigheder.

EVA har valgt at tilrettelægge evalueringen som en virkningsevaluering i lyset af evalueringens todelte formål, som indfanger det, en virkningsevaluering handler om: nemlig ikke kun at vurdere, hvad der virker, men også i forhold til hvem og under hvilke omstændigheder, med henblik på at forbedre den givne indsats i de forskellige sammenhænge, hvor den er iværksat.

Det centrale redskab i en virkningsevaluering er en *indsatsteori* for det projekt eller den indsats, der evalueres. En indsatsteori er en beskrivelse af forventninger til eller antagelser om, hvordan en bestemt indsats vil virke. Indsatsteorien for Samarbejdssekretariatets kursusaktivitet blev opstillet i en workshop, som EVA gennemførte med SU-udvalget i juni 2012.

Den opstillede indsats teori anvendes som udgangspunkt for dataindsamling og -analyse. Der er fokus på at belyse, om indsats teorien stemmer overens med erfaringerne ude i samarbejdsudvalgene, og undersøge, hvordan og hvorfor der er overensstemmelse eller forskelle mellem indsats teorien og samarbejdsudvalgenes arbejde.

Dataindsamlingen, som danner grundlag for analysen af sammenhængene i indsats teorien, består primært af en række telefoniske interviews med medlemmer af samarbejdsudvalgene, som har deltaget i et SU-grundkursus tre til seks måneder forud for dataindsamlingstidspunktet, som var i december 2012.

Oprindeligt var dataindsamlingen tænkt på den måde, at der skulle være individuelle interviews med kursister og fokusgruppeinterviews med tre hele samarbejdsudvalg, som havde deltaget i et rekvireret kursus samlet. Formålet med fokusgruppeinterviews var at uddybe organisationernes muligheder for at udvikle samarbejdsudvalgenes praksis, når alle medlemmer deltager sammen i et kursusforløb. Da det i praksis ikke har været muligt at gennemføre fokusgruppeinterviews ude i organisationer, har EVA i samråd med Samarbejdssekretariatet konverteret fokusgruppeinterviews til individuelle telefoninterviews med mindst to medlemmer af samme samarbejdsudvalg i de tilfælde, hvor samarbejdsudvalg har deltaget i et SU-grundkursus sammen.

Kriterierne for udvælgelse af informanter har dermed været følgende:

- Kursister fra forskellige organisationer, som har deltaget i såvel et åbent som et rekvireret SU-grundkursus
- Kursister sammen med medkursister fra samme organisation i de tilfælde, hvor samarbejdsudvalg har deltaget i et kursus samlet
- Kursister, som repræsenterer de tre overordnede segmenter, som Samarbejdssekretariatet opererer med: uddannelse, drift og administration
- Repræsentanter fra både medarbejder- og ledelsessiden
- Kursister på tværs af organisationer i hele Danmark.

Ud fra de ovennævnte kriterier sendte Samarbejdssekretariatet en række invitationer til en brutto liste over tidligere kursister, og EVA indgik interviewaftaler. Datamaterialet består af i alt 21 interviews med 15 medarbejdere og 6 ledere. Fra de organisationer, som holdt et kursusforløb for deres samlede samarbejdsudvalg, deltog hhv. 4, 3 og 3 medlemmer, hvoraf det ene i alle tre tilfælde var lederrepræsentant.

Interviewene var af 20-30 min. varighed og blev optaget som en lydfil efter informanternes accept for dernæst at blive delvist transskriberet.

Interviewene blev gennemført på baggrund af en semistruktureret spørgeguide med enkelte lukkede spørgsmål samt baggrundsspørgsmål. Spørgguiden indeholdt generiske elementer samt et tillæg for de medlemmer af samarbejdsudvalg, som havde deltaget i et SU-grundkursus sammen. De tematiske blokke, som spørgeguiden indeholder, er:

- Umiddelbar erindring om kursusforløbet
- Kobling mellem et SU-grundkursus og eksisterende debatter og processer i organisationen samt personlig motivation for at deltage
- Identifikation af elementer, der kræves, for at et kursus kan siges at være et godt grundlag for udvikling af praksis
- Situationer i samarbejdsudvalgenes arbejde, hvor det har været muligt at anvende et SU-grundkursus
- Elementer fra et SU-grundkursus, som informanterne har haft mulighed for at anvende i deres arbejde
- Erfaringer med at holde kursusforløbet for alle medlemmer af samarbejdsudvalgene sammen (tillæg for de medlemmer af samarbejdsudvalg, som havde deltaget i et SU-grundkursus sammen).

EVA's projektgruppe har bestået af specialkonsulent Lluís Armangué (projektleder) og evalueringssamarbejder Maria Havgry.

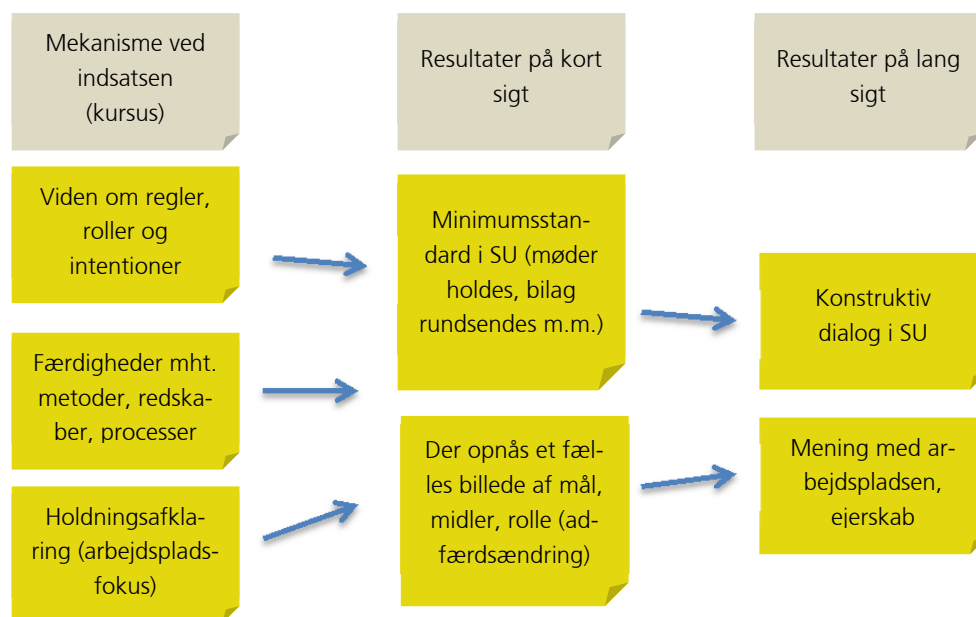
1.3 Indsatsteorien for kursusaktiviteten

Workshoppen med SU-udvalget, afholdt i juni 2012, stræbte efter at identificere de ønskede resultater af kursusaktiviteten på kort sigt og på lang sigt.

SU-udvalget skelnede mellem ønskede resultater for den samlede kursusaktivitet og for et SU-grundkursus. Derudover fokuserede udvalget ikke alene på ønskede output (fx antal afholdte kurser eller antal kursister), men på outcome, dvs. hvad kursusaktiviteten ændrer i samarbejdsudvalgenes arbejde.

Indsatsteori for SU-grundkursus

Under workshoppen blev der opstillet én indsatsteori for SU-grundkursus og en anden for andre kurser. Indsatsteorien for SU-grundkursus fremgår af figuren nedenfor.



De elementer, som opstilles i første kolonne (viden, færdigheder og holdninger), følger de elementer, som et SU-grundkursus indeholder. Grundkurset giver deltagerne en viden, et sæt færdigheder og en holdningsafklaring, som menes samlet set at kunne sikre, at samarbejdsudvalgene arbejde dels opnår en minimumsstandard, dels giver medarbejder- og ledelsesrepræsentanter et fælles billede af samarbejdsudvalgenes mål, midler og rolle (opstillet i midterkolonnen). Disse kortsigtede resultater skal bidrage til, at der på længere sigt foregår en konstruktiv dialog i samarbejdsudvalgene, også i forhold til kontroversielle problemstillinger, og at medarbejdere i organisationer føler ejerskab og kan se meningen med beslutninger, som træffes på arbejdspladsen, også selv om disse måtte have et negativt udfald for dem.

Evalueringen sætter fokus på, om og hvordan de kortsigtede resultater er opnået. Evalueringen forholder sig derudover til spørgsmålet om grundkursus' betydning for, at der opstår en konstruktiv dialog i samarbejdsudvalgene. Derimod ligger det ønskede resultat om, at medarbejdere i organisationer føler ejerskab uden for evalueringen. Dels ligger evalueringstidspunktet for tidligt i forhold til det ønskede resultat, dels vil det være vanskeligt at knytte sådan et resultat til afholdelse af kursus som isoleret årsag.

2 Analyse

Analysen af datamaterialet tager afsæt i indsatssteoriens resultater på kort sigt. Datamaterialet består primært af interviews, men udvalgte resultater fra et seminar med fokus på evaluering, afholdt med SU-undervisere i november 2012, er også inddraget for at triangulere bestemte resultater.

2.1 Kobling mellem kursusaktivitet og processer i organisationen

I dette afsnit kategoriserer vi de processer og debatter, som får organisationer til at rekvirere et undervisningsforløb for medlemmer af samarbejdsudvalgene sammen. Det kan være, fordi samarbejdsudvalgene har identificeret bestemte problemstillinger i organisationen, som de skal være med til at håndtere, fordi samarbejdsudvalgene sætter fokus på deres interne samarbejde (fx identifikation af problemer eller nyt samarbejdsudvalg), eller fordi samarbejdsudvalgene sætter fokus på forbedring af deres interne arbejdsgange.

Tabel 1

Typologi af processer og debatter som motiverer kursusbehov

Fokus på organisatoriske processer

Fokus på samarbejdsudvalgenes mål og roller

Fokus på samarbejdsudvalgenes arbejdsgange

Kilde: EVA, på baggrund af interviewmateriale.

2.1.1 Fokus på organisatoriske processer

Ved gennemgående organisatoriske processer i de statslige organisationer retter samarbejdsudvalgene deres opmærksomhed mod deres rolle i forhold til, hvordan de skal håndtere disse processer, og indhenter hjælp hos Samarbejdssekretariatet, bl.a. gennem et SU-grundkursus. I disse tilfælde har samarbejdsudvalgene et udadvendt fokus, da den direkte årsag til at rekvirere et kursus er, at de ønsker at understøtte eller takle processer, som sker i den organisation, som samarbejdsudvalgene arbejder for.

Rekvirering af et SU-grundkursus er i disse tilfælde et tiltag, som hjælper samarbejdsudvalgene til at blive afklaret om deres muligheder og de gældende regelsæt, som skal bruges i forbindelse med igangværende processer. Det har ikke været et mål for denne evaluering at kortlægge alle de processer, der berører de statslige organisationer, men gennemgående tematikker i interviewmaterialet omfatter personalereduktioner, besparelser, omstrukturering, stresshåndtering, effektivisering m.m.

Interviewmaterialet viser, at de organisatoriske processer og debatter, som knytter sig til behovet for et SU-grundkursus, ændrer sig over tid, og erfarne medlemmer af samarbejdsudvalgene, som er blevet interviewet, nævner effektivisering, besparelser og ansættelser i fleksjobs og skånejobs som eksempler på de processer, som organisationer i højere grad bliver berørte af i dag sammenlignet med tidligere.

2.1.2 Fokus på samarbejdsudvalgenes mål og roller

Til denne kategori hører en række debatter i selve samarbejdsudvalgene, som motiverer, at de rekvirerer eller deltager i et SU-grundkursus. I disse tilfælde har samarbejdsudvalgene et indad-

vendt fokus, da hensigten med et SU-grundkursus er at afklare samarbejdsudvalgenes grundlag og rammer.

Selv om en grundig afklaring af samarbejdsudvalgenes rammer er nødvendig for at kunne takle processer i organisationen, som vi har set i afsnit 2.1.1, viser interviewmaterialet, at det indadvendte fokus er uafhængigt af organisatoriske processer. Vi ser det fokus, når samarbejdsudvalgene har identificeret udfordringer i deres egen virkning og deres eget samarbejde, og når der er flere medlemmer (både fra ledersiden og fra medarbejdersiden), som ikke har været medlemmer af samarbejdsudvalgene i særlig lang tid.

På baggrund af interviewmaterialet kan vi identificere et smalt spektrum af problemstillinger, som ofte gentager sig. Disse problemstillinger har enten relation til:

- Samarbejdsudvalgenes overordnede mål, som kommer til udtryk som et spørgsmål om "grundlæggende ting, såsom hvad man kan bruge et samarbejdsudvalg til", eller "hvad det er, vi skal, og hvad spillereglerne er".
- Samarbejdsudvalgenes rammer, som knytter sig til en diskussion om, hvorvidt samarbejdsudvalget er et forum for orientering, diskussion eller beslutningstagning. Sagt med de interviewedes ord: til afklaring af, "hvem der skal beslutte hvad, og hvem der har ret til at sige noget om hvad", eller afklaring af, "hvor jeg som medarbejder har indflydelse, og hvor jeg ikke har". Information og kommunikation inden for og uden for samarbejdsudvalget er i den forbindelse en vigtig tematik i relation til denne type udfordringer.
- Roller i samarbejdsudvalg, som ofte relaterer sig til en grundlæggende skelnen mellem på den ene side at repræsentere medarbejdernes eller ledernes interesser og på den anden side at repræsentere organisationens fælles interesser under samarbejdsudvalg.

Fokus på mål og rammer afspejles i nogle af deltageres interesse for at gennemgå aftalens regelsæt og slå fast, evt. ud fra underviserens anvisninger, om samarbejdsudvalgenes fortolkning af reglerne samt deres praksis er i overensstemmelse med aftalen.

2.1.3 Fokus på samarbejdsudvalgenes arbejdsgange

I lighed med afsnit 2.1.2 er fokus på samarbejdsudvalgenes arbejdsgange også et indadvendt fokus, men her er der tale om et mindre principielt og mere pragmatisk behov, som relaterer sig til rekvirering af eller deltagelse i et SU-grundkursus.

Materialet viser, at fokus på samarbejdsudvalgenes arbejdsgange udspringer af enten oprettelse af nye samarbejdsudvalg (i nye eller omstrukturerede organisationer) eller som resultat af en evaluering af samarbejdsudvalgenes arbejde. Her identificerer samarbejdsudvalgene et behov for at kende til muligheder for at målrette møder og forbedre kvaliteten af disse.

I interviewene kommer det behov til udtryk som at "få nogle indspark til at komme i gang med at lave noget arbejde" eller at "ryste posen og starte på en hel ny måde".

Fokus på samarbejdsudvalgenes arbejdsgange afspejles i en interesse for konkrete redskaber og handlingsplaner.

2.2 Mulighed for at skræddersy vinklen i et SU-grundkursus til processer og debatter i organisationen

Dette afsnit viser, at organisationens mulighed for at have indflydelse på vinklingen af et SU-grundkursus øger koblingen mellem det, der læres under kursusforløbet, og de processer, som berører samarbejdsudvalgene. Når dette sker, er der tale om et meningsfuldt forløb for deltagerne. En forudsætning for, at der foregår en transfer fra en kursussituation til en praksis, er altså, at kursusaktiviteten taler ind i de eksisterende processer og debatter, som organisationen i praksis er berørt af.

Et SU-grundkursus er en "hyldevare" hos Samarbejdssekretariatet, hvor et bestemt indhold, som anses som grundniveau, skal gennemgås. Mere specifikke kurser eller forløb kan også rekvireres, ofte som overbygning på et grundkursus.

Ikke desto mindre er der, når organisationer rekvirerer et undervisningsforløb, en kort afklarings-samtale med Samarbejdssekretariatet, som bruges til bl.a. at bemande kurset med en underviser, som har en relevant baggrund i forhold til den organisationskultur, som samarbejdsudvalget arbejder inden for. Underviseren har efterfølgende en samtale med rekvirerende institution (formand/næstformand) mhp. at sætte underviseren ind i organisationens kontekst og i opgaven, og på den måde kan underviseren få mulighed for at vinkle noget af indholdet eller vægte nogle tematiske blokke højere end andre. Det er i forbindelse med denne samtale, hvor organisationer har mulighed for at præsentere underviseren for de organisatoriske processer og debatter, der har betydning for deres samarbejdsudvalg.

Interviewmaterialet indeholder en række eksempler, hvor en organisation derudover har orienteret underviseren yderligere med henblik på at give en forståelse af det behov, som organisationen har.

Når interviewpersoner italesætter koblingen mellem kursusaktiviteten og de processer og debatter, som berører deres organisation, betoner de deres mulighed for at præge vinklen i kurset med det, der har relevans for deres samarbejdsudvalg. Sådan udtrykker en medarbejder det:

Vores sekretær havde været i kontakt med Samarbejdssekretariatet for at bestille kurset og havde i den forbindelse gjort opmærksom på, hvad det var vi ønskede at kurset skulle berøre. Vi fik med andre ord det, vi havde bedt om. Underviseren var samtidig åben over for at diskutere dagsordenen i forhold til de ønsker, vi havde, så det blev, som vi gerne ville have det. (Interview nr. 6).

2.3 Grundkursus som et godt grundlag for udvikling af praksis

I dette afsnit kategoriserer vi de overordnede elementer, som et SU-grundkursus bør have, for at deltagerne vurderer det som et godt grundlag for udvikling af samarbejdsudvalgenes praksis.

Kategoriseringen bruges som grundlag for, at interviewpersoner efterfølgende vurderer, om kursusaktiviteten efter deres mening er et godt grundlag for udvikling af praksis.

Tabel 2
Et godt grundlag for udvikling af praksis: kategorisering af elementer

Bred deltagelse fra medarbejder- og ledersiden

Kobling til hverdagen

Noget kontant med hjem: værktøjer og regelsæt

Facilitator som passiv deltager

Frit forum, som viser opfølgingsmuligheder

Kilde: EVA, på baggrund af interviewmateriale.

2.3.1 Bred deltagelse fra medarbejder- og ledersiden

En bred deltagelse af medlemmer af samarbejdsudvalget i et rekvireret SU-grundkursus identificeres som et element, der udgør et godt grundlag for, at kurset er med til at udvikle praksis. Kurset betragtes ikke alene som det sted, hvor medlemmer enkeltvis erhverver sig viden eller kompetencer. Derimod betragtes kurset som et forum, hvor der opnås en fælles referenceramme, hvor samarbejdsudvalget sammen fokuserer på bestemte emner, som bliver grundigt diskuteret, og som samarbejdsudvalget kan vende tilbage til, når det efterfølgende har relaterede drøftelser i sit arbejde. En medarbejder udtrykker det på følgende måde:

At have hele SU samlet gav forskellige vinkler. Dét, at vi var på grundkursus som et samlet SU, havde stor betydning og har givet os en fælles referenceramme. Vi har haft de samme oplevelser, og vi var meget enige om, at det var et godt kursus. Efterfølgende kan det være lidt svært at få involveret de personer, der ikke har deltaget i kurset, fordi de ikke kender de tanker, vi andre har haft. (Interview nr. 17).

Især deltagere fra medarbejdersiden, men også enkelte ledere, betragter deltagelsen af ledersiden som en mulighed for at få nye vinkler i diskussionerne. Også i den forbindelse påpeger de

interviewede, at kvalitetsløftet i samarbejdsudvalgenes arbejde ikke alene handler om den enkeltes dygtiggørelse, men om en fælles dygtiggørelse.

2.3.2 Kobling til hverdagen

Her peger interviewpersonerne på, at et godt grundlag for, at et SU-grundkursus anvendes, er, at kurset bliver tilrettelagt, så det er virkelighedsnært i forhold til det arbejde, man udfører, og så man kan overføre de ting, man lærer, til praksis. Ud over den overordnede tilrettelæggelse understreger interviewpersonerne, at det er vigtigt, at man bliver præsenteret for konkrete eksempler, som man kan tage udgangspunkt i, og som minder om det, man arbejder med til hverdag. En forudsætning for, at dette kan ske, er, at der er mulighed for at tilpasse kurset til det enkelte samarbejdsudvalg – noget som også fremgår af afsnit 2.2.1.

En forudsætning for, at kurset er virksomhedsnært, er, at underviseren, som det enkelte kursus bemandes med, forstår den organisation, han eller hun er ude i. Dette er et af de elementer, som interviewpersonerne bredest identificerer som en forudsætning for kursets succes.

Ud over selve tilrettelæggelsen skal underviseren aktivt kunne tage de udfordringer og dilemmaer relateret til deltagerens hverdag op, som enkelte deltagere eller hele gruppen gerne vil drøfte. For at dette kan lade sig gøre, er det ifølge interviewmaterialet vigtigt, at underviseren kender den type arbejdsplads, som deltagerne kommer fra.

Kobling til hverdagen fungerer bedst, når der har været mulighed for at afstemme kurset med underviseren. Enkelte informanter efterspørger, at Samarbejdssekretariatet udvider kursusportfolien med mere skræddersyede forløb end det nuværende grundkursus.

2.3.3 Noget kontant med hjem: værktøjer og regelsæt

Interviewmaterialet viser, at det er vigtigt at få noget med hjem, for at deltagerne oplever, at kurset ikke går i glemmebogen. Hvad man tager med hjem, forstås i interviewmaterialet i to forskellige retninger:

I den ene retning er der tale om støtteelementer, som samarbejdsudvalgene kan vende tilbage til og implementere i deres arbejde. Det drejer sig for det meste om håndfaste elementer, såsom procedurer for afholdelse af møder, skemaer til handlingsplaner, evalueringer m.m. Også input til, hvordan man kan gribe forskellige problemstillinger an, bliver nævnt som noget, man kan tage med hjem, selv om det er mindre håndfast.

I den anden retning er der en mere juridisk opfattelse af, hvad man kan tage med hjem fra et SU-kursus. I denne retning kobler man et godt grundlag for at udvikle praksis til, at kurset hjælper til at få styr på regelsættet. Dette begrundes i interviewene med, at drøftelser om regelsættet sommetider er årsag til, at samarbejdsudvalgene bruger mange kræfter på at diskutere bestemte punkter, som bremser deres udvikling. I denne forståelse er der kun begrænset interesse for de ovennævnte støttematerialer.

2.3.4 Facilitator som passiv deltager

Interviewmaterialet peger på, at kursusfacilitatoren, som underviseren ofte bliver kaldt, ikke skal være dominerende i sin rolle, når deltagerne inddrager eksempler fra deres hverdag eller drøfter med deres kolleger, hvad bestemte elementer fra kurset betyder for deres samarbejdsudvalg eller for deres organisation. I denne situation skal facilitatoren bringe nogle temaer, problemstillinger og eksempler på banen og lade deltagerne selv komme frem til deres konklusioner og løsninger, uden at facilitatoren kommer med løsningsforslag eller anvisninger.

Underviseren skal være ordstyrer og iværksætter over for deltagerne og ellers være usynlig så langt hen ad vejen som muligt og bare samle trådene op og sørge for at sætte processerne i gang, som deltagerne ellers selv skal bidrage til. (Interview nr. 7).

Dette forklares med, at det er i løbet af selve diskussionen, at deltagerne begynder at se de muligheder, som SU-aftalen giver deres samarbejdsudvalg, samt byder ind med løsningsforslag til de problemstillinger, de står over for.

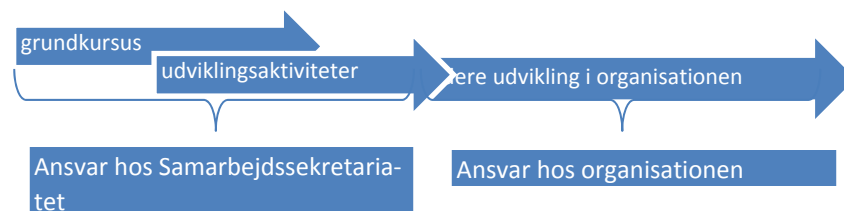
Dette syn på underviserens rolle er på en måde i modsætning til det tidligere element, nemlig behovet for at have noget med fra kurset. Under et seminar med undervisere i forbindelse med denne evaluering blev underviserens rolle drøftet. Her blev det påpeget, at underviseren ofte bliver sat i et krydsfelt, hvor han eller hun på den ene side forsøger at indtage rollen som passiv deltager, samtidig med at kursisterne efterspørger konkrete værktøjer, anvisninger, anbefalinger og afgørelser – dvs. den type elementer, som deltagerne ser en fordel i at tage med hjem fra et SU-grundkursus. I takt med at diskussionen om dette krydsfelt udfoldede sig, blev underviserne mere bevidste om, at det at give konkrete anvisninger og værktøjer var en taknemmelig del af deres rolle, samtidig med at det også var tydeligt for underviserne, at deltagerne fik den bedste læring, når de selv aktivt nåede frem til konklusioner og aftaler om, hvordan de skulle arbejde videre.

2.3.5 Frit forum, som viser opfølgingsmuligheder

Skal grundkurset være med til at udvikle praksis, er det ifølge interviewpersonerne vigtigt, at deltagerne kan se det som et frit forum, som ikke nødvendigvis er til stede til daglig. Kurset betragtes her som en enestående mulighed, hvor samarbejdsudvalgene med hjælp fra underviseren kan drøfte temaer med tid til fordybelse, hvilket man ikke har tid til inden for de almindelige rammer, som samarbejdsudvalgene opererer til hverdag. Ud over tid til fordybelse er det vigtigt, at der afsættes tid til opfølgning.

Rammer for opfølgning er et tema, hvor interviewpersoners betragtninger spreder sig i et kontinuum mellem to poler i forhold til det centrale spørgsmål om, hvad der skal til, for at et SU-grundkursus kan udvikle praksis.

Den ene pol ser udviklingsaktiviteter som en integreret del af den indsats, som et SU-grundkursus er en del af. Opfølgning starter så at sige med udviklingsaktiviteter inden for selve SU-grundkursus. Dvs. at hvis et SU-grundkursus skal være med til at udvikle samarbejdsudvalgenes praksis, skal indholdet i kurset have elementer eller øvelser, hvor samarbejdsudvalgene allerede under kurset igangsætter udvikling. Nogle eksempler, som nævnes her, er udarbejdelse af samarbejdsudvalgs handlingsplan med ansvarsplacering og tidsfrister, opfølgningssamtaler med underviser som en integreret del af kursusforløbet. Efter dette syn er der et ønske om, at Samarbejdssekretariatet ikke alene er ansvarligt for et kursusforløb men også på efterfølgende videreudvikling af samarbejdsudvalg.



Den anden pol skelner mellem Samarbejdssekretariatets ansvar for opfølgning og samarbejdsudvalgenes ansvar. Her placeres ansvaret for, at processen på kurset kommer til at fungere godt og gerne resulterer i, at kurset viser muligheder for opfølgning, hos Samarbejdssekretariatet, mens ansvaret for, at der rent faktisk følges op, og for, at der er en udvikling af praksis, placeres hos organisationen. Ikke desto mindre åbner dette syn for, at Samarbejdssekretariatet tilbyder efterfølgende opsamling, hvis man som samarbejdsudvalg selv har svært ved det.



2.4 Resultater på kort sigt

Den indsatsteori, som SU-udvalget har opstillet for Samarbejdssekretariatets kursusaktivitet, viser to resultater, som ønskes opnået på baggrund af grundkurset. På den ene side skulle et SU-

grundkursus gerne bidrage med, at minimumsstandarder for samarbejdsudvalgenes arbejde i statslige organisationer blev overholdt. Derudover skulle et SU-grundkursus bidrage med, at samarbejdsudvalgene opnår en fælles forståelse af deres mål. Indtil videre har vi set, at tidligere deltagere i et SU-grundkursus har vurderet, at kurset har potentiale til at ændre praksis. Her ser vi, om det også er tilfældet i praksis.

Afsnittet bygger på en analyse af interviews med 21 tidligere deltagere og har til formål at identificere, på hvilke områder der er tale om reel praksisændring og hvorfor, men ikke at redegøre for, hvordan praksisændringer fordeler sig blandt organisationer. Interviewmaterialet giver en smal kategorisering af nogle få punkter, som går igen i hele materialet, hvilket indikerer, at interviewmaterialet har opnået en tematisk mæthed – dvs. at yderligere interviews ikke ville pege på væsentlige nye punkter.

2.4.1 Etablering af minimumsstandarder for samarbejdsudvalgenes arbejde

Analysen viser, at SU-grundkurserne overordnet formår at skabe ændringer i organisationernes samarbejdsudvalg, som er med til at etablere minimumsstandarder for deres arbejde. Dette betragtes i indsats teorien som det første ønskede resultat for Samarbejdssekretariatets SU-grundkurser.

Grundkurset bidrager på tre overordnede punkter til at etablere minimumsstandarder. Under interviewene har de tidligere kursusedtagere været med til at identificere områder, som er under udvikling på baggrund af de afholdte kurser. De tre overordnede punkter, som fremgår af tabel 2, udfoldes i dette afsnit.

Tabel 3
Punkter, hvor et SU-grundkursus bidrager til at etablere minimumsstandarder

Overordnet organisering af samarbejdsudvalgenes arbejde

Samarbejde internt i samarbejdsudvalgene

Øget arbejdskvalitet

Kilde: EVA, på baggrund af interviewmateriale.

Overordnet organisering af samarbejdsudvalgenes arbejde

Et SU-grundkursus er med til at løfte den måde, som samarbejdsudvalgene arbejder på, og til at give systematik og klarhed.

De væsentlige elementer, som her bliver identificeret, er forretningsorden for samarbejdsudvalgene, årshjul i forhold til de temaer, som samarbejdsudvalgene skal arbejde med, procedurer i forbindelse med indkaldelse og forberedelse til møder. Men her ligger også andre organiseringsbeslutninger, fx beslutningen om at lægge arbejdsmiljøudvalget sammen med samarbejdsudvalget eller om at ændre de fysiske rammer for samarbejdsudvalgenes møder.

Materialet viser, at det er en fordel at have et SU-møde kort tid efter afholdelse af et SU-grundkursus, så igangsatte drøftelser og forslag kommer på dagsordenen, mens der stadig er engagement og fremdrift.

Det er inden for denne type udbytte, at deltagere nævner materialer og værktøjer, som er blevet præsenteret under kurset, og som sætter udviklingen i gang. Løftet om at organisere samarbejdsudvalgenes arbejde beskrives som en udvikling, der allerede starter under kurset, og som der enten er blevet arbejdet videre med, eller som er sat på dagsordenen for et af de kommende møder. Kurset betegnes i den forbindelse som det sted, hvor man henter "hints", eller hvor man har fået de "indspark", der skal til for at sætte ændringer i gang.

Samarbejdet internt i samarbejdsudvalgene

Interviewmaterialet viser, at de tidligere kursister forbinder kurset med en bedre mulighed for at deltage aktivt i samarbejdsudvalgenes møder, uafhængigt af om de har deltaget i et kursus individuelt eller sammen med de øvrige medlemmer af deres samarbejdsudvalg.

På den ene side medvirker kurset til at give en bedre forståelse af samarbejdsudvalgenes grundlæggende formål og arbejdsområde, og det er (især for nye medlemmer) en forudsætning for at kunne deltage aktivt i arbejdet.

På den anden side oplever de samarbejdsudvalg, som har deltaget sammen i rekvirerede kurser, at de med kurset har fået en fælles referenceramme, som de vender tilbage til på deres møder.

Jeg har kunnet bruge det på møderne i den forstand, at det er blevet nemmere for mig at blande mig i diskussionerne ved at referere til kurset og ting, der blev aftalt der. (Interview nr. 5).

Det er i denne forbindelse, at kursisterne påpeger en bred deltagelse fra både medarbejder- og ledersiden som en klar fordel for den videre udvikling (se også afsnit 3.2).

Øget arbejds kvalitet

Interviewmaterialet identificerer en kobling mellem systematiseringen af arbejdsgangene (og til dels en mere aktiv deltagelse i samarbejdsudvalgenes arbejde) og et løft i samarbejdsudvalgenes arbejds kvalitet.

Eksempelvis nævner tidligere kursusdeltagere, at samarbejdsudvalgenes møder bliver mere aktive og målrettede, når bilag til diskussionspunkter fremsendes inden mødet, fordi man på den måde undgår, at møderne består af omfattende orienteringsrunder. Årshjulet nævnes ligeledes som noget, der bidrager til, at møderne bliver tematiseret i forvejen, og til at målrette diskussioner.

2.4.2 Fælles billede af mål

Indsatsteorien opstiller et "fælles billede af mål" som et ønsket resultat på kort sigt af et SU-grundkursus. I modsætning til det første resultat (minimumsstandarder) bygger dette resultat i højere grad på en subjektiv vurdering fra de tidligere deltagere, som er blevet interviewet, og ikke nødvendigvis på observerbare tegn. Dette har også den betydning, at de refleksioner, som deltagerne bidrager med, i lidt mindre grad er et smalt og tæt net af argumenter og tematisk relaterede udsagn – hvilket også er i modsætning til det første resultat. Ikke desto mindre viser interviewmaterialet, at et SU-grundkursus bidrager til at opnå et fælles billede af mål i forbindelse med de aspekter, der nævnes i det følgende.

Lidt uskarpt billede af fælles mål

Både medarbejdere og ledere vurderer, at et SU-grundkursus er med til at give et billede af, at samarbejdsudvalget arbejder mod et fælles mål og har et "helikopterperspektiv", der bidrager til udviklingen af den fælles organisation.

Ikke desto mindre peger kursisterne på områder, hvor det, også efter afholdt SU-grundkursus, er vanskeligt at opnå klarhed om, hvorvidt samarbejdsudvalgene er med til at drøfte, beslutte eller blot orientere. Der er dog tre områder, hvor interviewmaterialet peger på, at der er udfordringer med hensyn til at fokusere arbejdet og opnå et fælles billede af samarbejdsudvalgenes mål:

- Samarbejdsudvalgenes evt. beslutningskompetence i forbindelse med budgetrelaterede problemstillinger
- Formulering af samarbejdsudvalgenes kommunikation udadtil
- Forståelsen af samarbejdsudvalgenes fælles mål i forbindelse med afskedigelsesprocesser.

I forbindelse med disse tre punkter er der behov for yderligere arbejde for at afklare, hvordan samarbejdsudvalgenes fælles mål skal forstås. En afklaring af, om et emne er til diskussion eller til orientering, giver ifølge informanterne et grundlag for et mere fokuseret fælles arbejde samt muligheder for individuelt at prioritere emner.

Rollefordeling

Et SU-grundkursus bidrager til en tydelig afklaring af rollefordelingen mellem medarbejdere og ledere, når de optræder i deres egenskab af medlemmer af samarbejdsudvalgene. Dette bidrager til en forståelse af de fælles mål med samarbejdsudvalgene og til overordnet at forstå, at samarbejdsudvalgene i fællesskab skal have et "helikopterperspektiv". Derudover giver kurset en for-

ståelse af de formelle roller, som fx den daglige leder har som leder og som medlem af et samarbejdsudvalg.

Interviewmaterialet viser, at en god klarlægning af rollefordelingen er afgørende for, at samarbejdsudvalgene også kan fungere i det daglige. Vi kan ud fra interviewmaterialet identificere et behov for, at ledere i højere grad end i dag deltager i et SU-grundkursus i forbindelse med deres indtræden i lederrollen, da deres forståelse af rollefordelingen er væsentlig for at få samarbejdsudvalget til at fungere.

2.5 Kursuselementer, som bidrager til at anvende det, man har lært

Interviewmaterialet identificerer de kursuselementer, som hjælper deltagerne til at anvende det, de har lært. Ikke overraskende er der en vis overensstemmelse her med de elementer, som blev identificeret som afgørende for, at kursusaktiviteten kunne siges at være et godt grundlag for udvikling af praksis. Vinklen er dog anderledes, idet vi her sætter fokus på de faktisk afholdte kurser i stedet for de ideelle ønsker.

De elementer, som giver mulighed for at anvende det, man har lært, falder ind under tre overordnede kategorier:

Tabel 4

Elementer, som fremmer muligheden for at anvende det, man har lært

Faglige elementer

Undervisnings- og arbejdsformer

Organisering af kurset

Kilde: EVA, på baggrund af interviewmaterialet.

2.5.1 Faglige elementer

Informanterne har identificeret en række relevante indholdselementer i et SU-grundkursus. Eksempelvis nævnes værktøjer, som giver inspiration til det fremtidige arbejde, såsom handlingsplaner, årshjul og begreber i relation til forretningsordenen. Derudover er orientering om reglerne, herunder ansvarsfordeling, ledelsesret og aftaleret, nævnt. Afslutningsvis nævnes også samarbejdsudvalgets mål.

Da interviewene blev gennemført tre til seks måneder efter gennemført kursus, og det under rekrutteringen blev påpeget, at der ikke var behov for, at interviewpersonerne skulle forberede sig, er ovennævnte faglige områder muligvis det, som har præget de tidligere kursusedtagere mest.

2.5.2 Undervisnings- og arbejdsformer

Undervisnings- og arbejdsformer, som fremmer muligheden for, at kursusedtagerne anvender det, de har lært, har fokus på:

- Problemorienterede opgaver, som
- drøftes i grupper på tværs af medarbejder- og ledelsessiden.

I problemorienterede opgaver inddrager underviseren organisationen vha. en række samarbejdsudvalgsopgaver, hvor vinklen optimalt er tilpasset deltagerne. Informanter, som har deltaget i rekvirerede kurser, fremhæver det som en fordel, at opgaverne allerede under kurset bliver koblet til lignende problematikker i organisationen, og at opgavedrøftelsen eller opgaveløsningen allerede er med til at udvikle praksis, fx med konkrete forslag, som enten kan implementeres med det samme eller kan sættes på dagsordenen til det efterfølgende møde. Informanter, som har deltaget i åbne kurser, fremhæver det som en fordel, at man får indsigt i andre organisationers problemstillinger, aktuelle drøftelser og løsningsmuligheder, og at disse ofte kan relateres til ens egen organisation. Der er dog på de åbne kurser mindre mulighed for at igangsætte ændringer i direkte forlængelse af samarbejdsudvalgsmedlemmernes deltagelse i et SU-grundkursus.

Når kurset er rekvireret, giver diskussionerne på tværs af medarbejder- og ledelsesgruppen mulighed for at koble drøftelserne under kurset til det efterfølgende arbejde. Ofte har de forandrin-

ger, der har været i samarbejdsudvalgene, haft deres udgangspunkt i kurserne. Informanterne peger på ledernes deltagelse og engagement i drøftelserne som en vigtig forudsætning for, at forandringer kan finde sted. Når kurset er åbent, giver opgaveløsning på tværs af grupper en mulighed for, at man åbent problematiserer aspekter fra ens egen organisation, eftersom evt. interessekonflikter eller hensyn til en given magtbalance er ikke eksisterende. Her opleves det input, som deltagende får på tværs af medarbejder- og ledelsesgruppen, som inspiration til bedre at kunne forstå sine egne medarbejders eller lederes synspunkter.

2.5.3 Organisering af kurset

De interviewede tidligere kursusdeltagere fremhæver en række aspekter koblet til organiseringen af et SU-grundkursus, som har været vigtige for, at deltagerne kunne igangsætte forandringer i deres samarbejdsudvalg.

For det første, som nævnt i forbindelse med arbejdsformer, vurderer både medarbejdere og ledere, at det at holde grundkurserne for hele samarbejdsudvalget samlet har en stor betydning for det efterfølgende arbejde. Dels giver den organisering mulighed for at fokusere på opgaven i længere tid end ved de planlagte møder for samarbejdsudvalgene og på en mere koncentreret måde. Dels fremhæver flere interviewede fra samme samarbejdsudvalg den sociale dimension i at holde kurset for hele samarbejdsudvalget samlet som en fordel. Afslutningsvis giver kurserne, når de holdes for hele samarbejdsudvalget samlet, mulighed for at opbygge en fælles referenceramme for det efterfølgende arbejde.

Det andet aspekt, som bidrager til, at kurset følges op af handling, er, at der forud for kurset har været kontakt med underviseren for at afstemme behovet og for at vægte de forskellige grundelementer, som et SU-grundkursus under alle omstændigheder bør indeholde. Med samme formål er der kontakt mellem organisationerne og Samarbejdssekretariatet, når kurserne rekvireres, men kontakten med underviseren giver yderligere mulighed for at tilpasse kurset.

Når informanter italesætter videreudviklingen af kursusaktiviteter, er der en tydelig efterspørgsel efter opfølgingsaktiviteter på de gennemførte forløb, i form af fx et opfølgingsmøde med underviseren eller et kort forløb rettet mod implementering af drøftelser fra kursusaktiviteten. Blandt de informanter, som selv har været med til at rekvirere et kursusforløb, bliver det formuleret som et ønske om en bredere palet af tilbud fra Samarbejdssekretariatet.

3 Fremtidig udvikling

Den gennemførte kvalitative evaluering fører frem til nogle punkter, som Samarbejdssekretariatet kan overveje for at understøtte, at et SU-grundkursus sikrer de ønskede resultater: minimumsstandarder for samarbejdsudvalgenes arbejde og et fælles billede af samarbejdsudvalgenes mål.

3.1 Balance mellem hyldevare og skræddersyet forløb

Evalueringen viser, at organisationer, som har rekvireret et SU-grundkursus som en del af deres igangværende processer, ser en tydelig fordel i at skræddersy forløbet sammen med underviseren forud for forløbet. I samarbejde med underviseren bliver kurset tilpasset organisationen inden for rammerne af det nuværende SU-grundkursus.

Som tilbuddet er i dag, er der en overordnet afstemning mellem Samarbejdssekretariatet og virksomheden, der sommetider efterfølges af kontakt mellem virksomheden og underviseren. Om kursusaktiviteten bliver yderligere tilpasset ved en evt. kontakt med underviseren, afhænger af virksomhedens naturlige interesse i at hjælpe sine samarbejdsudvalg i forbindelse med deres interne processer, og af underviserens mulighed for inden for rammerne at tilpasse undervisningsmaterialet, inklusive opgaver m.m., så det passer ind i organisationens kontekst.

Samarbejdssekretariatet kan med fordel italesætte balancen mellem et SU-grundkursus som hyldevare og som skræddersyet forløb. På den ene side kan der ligge et uudnyttet potentiale i at tilpasse grundkurset mere, end det sker i dag, med henblik på at imødekomme organisationernes behov og på den måde understøtte, at kurset resulterer i forandringer. På den anden side kunne der være behov for at fastlægge procedurerne ved inddragelse af undervisere i tilrettelæggelsen af kurserne, så underviseren ikke på egen hånd skal overveje, om evt. ønsker kræver yderligere udvikling.

3.2 Kontakten mellem undervisere og organisationer som input til materialeudvikling

Dialogen mellem undervisere og organisationer giver en betydningsfuld indsigt i organisationernes aktuelle problemstillinger, processer og debatter. Den viden bruges som nævnt ovenfor primært til at tilpasse det enkelte kursus, men Samarbejdssekretariatet kan overveje at udnytte indsigten til at opdatere materialer, øvelser m.m. Viden fra undervisere kunne fx systematisk tilgå Samarbejdssekretariatet og med jævne mellemrum drøftes i SU-udvalget.

3.3 Bistand til opfølgning

Interviewpersonerne vurderer, at nuværende SU-grundkursus udgør et godt grundlag for udvikling af praksis. Men det er op til den enkelte organisation, om kurset bliver omsat i forandringer. Samtidig er der blandt informanterne en åbent formuleret efterspørgsel efter bistand til opfølgning på kurserne. Samarbejdssekretariatet kunne med fordel tage denne efterspørgsel op til diskussion og overveje at tilbyde opfølgningsforløb til den nuværende kursusaktivitet eller tilbyde andre typer af konsulentforløb. Sådanne opfølgningsaktiviteter ville kunne understøtte, at de ønskede resultater af kursusaktiviteten konsolideres.

3.4 Timing af SU-grundkursus i forhold til SU-møder

Ved rekvirerede forløb bør Samarbejdssekretariatet overveje, om det er muligt at tilbyde et SU-grundkursus, så der ikke går lang tid mellem kurset og kundernes næste SU-møde. Dette ville

understøtte opfølgning på igangsatte processer under kurset. Naturligvis er det en forudsætning, af organisationen allerede har planlagt deres møder når et kursusforløb rekvireres.

3.5 Fortsat fokus på kurser for hele samarbejdsudvalg

Kurser for hele samarbejdsudvalg samlet er allerede en vigtig aktivitet for Samarbejdssekretariatet. Interviewpersonerne vurderer tilbuddet er et vigtigt element for, at SU-grundkurset omsættes til forandring. Samarbejdssekretariatet bør derfor overveje at tilbyde SU-grundkurserne for hele samarbejdsudvalget samlet, også selv om enkelte medlemmer tidligere har deltaget. Argumentet er, at hele samarbejdsudvalget bør kende spillereglerne, og at det er hele samarbejdsudvalget, der skal arbejde sammen.

**DANMARKS
EVALUERINGSINSTITUT**

Østbanegade 55, 3.
2100 København Ø

T 35 55 01 01
F 35 55 10 11

E eva@eva.dk
H www.eva.dk

Danmarks Evalueringsinstitut udforsker og udvikler kvaliteten af dagtilbud for børn, skoler og uddannelser. Vi leverer viden, der bruges på alle niveauer – fra institutioner og skoler til kommuner og ministerier.

Læs mere om EVA på vores hjemmeside, www.eva.dk.
Her kan du også downloade alle EVA's udgivelser
– trykte eksemplarer kan bestilles via en boghandler.