

## ***Lederudvikling, der skal komme børnene til gode...***

**5 erhvervspsykologer med projektleder Ejnar Bryld i spidsen blev indstillet til Årets Konsulentpris 2009 for et projekt med 60 dagsinstitutionsledere i Kolding Kommune.**

**Opgaven lød: Vi ønsker et leder- og organisationsudviklingsforløb, der skal komme udsatte børn til gode.**

Ejnar Bryld og hans fire kolleger kender vejen til Kolding ganske godt. I de sidste 2 år har vi hver måned tilbragt 2-3 dage sammen med 60 kommunale ledere i projektet "Parat til fremtiden". Et organisatorisk og kompetencemæssigt udviklingsprojekt for daginstitutionsledere med det formål at styrke den pædagogiske indsats for udsatte børn.

Det er sket ved at udvikle ledernes kompetencer, bringe nyt liv ind i en eksisterende netværksorganisation og skabe et fælles verdensbillede af god ledelse, kollegialt samarbejde og pædagogiske metoder i en sammenlagt kommune.

Kolding Kommune har aldrig tidligere søsat et så stort og komplekst organisationsudviklingsforløb. Det er også første gang at effekten af et udviklingsforløb er blevet evalueret af et eksternt firma, som var en betingelse fra Familie- og Forbrugerministeriet, som finansierede projektet fra puljen til forbedret kvalitet i dagtilbud.

### **Udfordringen**

Projektet har opereret med tre parallelle spor og mål:

Et *kompetencespor*, der sikrede at lederne fik tilført kompetencer inden for forandrings- og projektledelse med henblik på at udvikle og styrke den pædagogiske indsats i den enkelte institution.

Et *organisatorisk spor*, der skulle reorganisere og optimere en allerede eksisterende netværksorganisation, så den enkelte leder følte tilknytning, tillid og ansvarlighed til sin netværksgruppe. Konkret skulle der dannes 10 netværksgrupper, hvor formålet var, at gruppen blev et værdifuldt forum for refleksion, professionel sparring og vidensudveksling.

Og et *fusionsspor*, der skulle samle og udvikle fem kommuners ledelsesmæssige og pædagogiske traditioner, værdier, metoder og faglige sprog i ny samlet kommune. Formålet var at den nye ledergruppe oplevede sig som værende en del af én samlet organisation.

Herudover har projektet rummet en række særlige organisatoriske, psykologiske og logistiske udfordringer: Lederudviklingsdelen skulle ske som ét samlet hold for at styrke tilknytningen til den nye kollegagrube, deltagerne kom med vidt forskellig forudsætning afhængig af den gamle kommunes tradition for og prioritering af lederudvikling og endelig

skulle vi fremme god og tydelig ledelse og ledelsesidentitet i en pædagogisk kultur, hvor ledelse traditionelt har været lavprofileret.

## Løsningen

Løsningen blev et bredviftet design, der omfattede formel undervisning, workshops, procesarbejde, konkrete træningsaktiviteter, individuel coaching, personlig logbog samt besøg af og hos en lederkollega. Et helt afgørende pædagogisk ankerpunkt har været kravet om at gennemføre et konkret forandringsprojekt i sin institution og herigennem anvende de præsenterede værktøjer i en relevant sammenhæng.

Den del af projektet, som havde til formål at samle den nye organisation og reorganisere netværksgrupperne (*fusionsporet* og *det organisatoriske spor*) har taget udgangspunkt i det participatoriske princip om at involvere og aktivere deltagerne maksimalt i processen og herigennem stimulere engagement og ansvarlighed. Det har bl.a. betydet at projektets styregruppe omfattede repræsentanter fra netværks-grupperne, og at processerne undervejs i videst muligt omfang tog hensyn til den enkeltes behov, fx i deltagerens valg af netværksgruppekolleger og gennem tilbud om at deltage i forskellige workshops, der kørte parallelt. Endelig havde vi som ambition at vores egen ledelse af projektet skulle fremstå som rollemodel for moderne ledelse med tydelighed, gennemsigtighed og involvering som de vigtigste kendetegn.

Den del af projektet, som skulle styrke lederens kompetencer inden for forandrings- og projektledelse (*kompetencesporet*) blev struktureret i 4 dele (af et halvt års varighed) 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 udviklings-behov på en professionel måde. Deltagerne blev her undervist i og skulle gøre konkret brug af Leavitt's systemmodel, en til lejligheden udviklet kulturanalyse og demografisk analyse samt en analyse af institutionens børneprofil. Alt sammen med henblik på at frembringe konkrete data og ikke blot tro, fornemmelser eller "synsninger".

*Anden del* handlede om at formulere og gennemføre et konkret forandringsprojekt på baggrund af analysen. Deltagerne fik her træning i og skulle gøre brug af Kotter's forandringsmodel, klassisk projektledelse (formulering af formål, mål, succeskriterier og milepæle samt gennemførelse af risiko- og interessentanalyse), procesdesign og indsigt i forandringspsykologi m.m. Alt sammen med henblik på at lederen fik teknisk træning i at beskrive og gennemføre et projekt fra A til Z, og samtidig demonstrere en tydelig, vedholdende og involverende lederstil i forhold til at skabe vedvarende forandringer i institutionen.

*Tredje del* omfattede 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. Deltagerne fik her undervisning i kompetencebegrebet og kompetenceudvikling i kulturhistorisk og systemisk teoretisk forstand samt træning i værktøjer som kompetencehjulet, udarbejdelse af kompetenceprofiler, MUS-samtalen, ledelsesbaseret coaching, feedback og møder som fagligt udviklingsrum. Alt sammen med henblik på at lederen støtter medarbejdernes evne og motivation i forhold til de nye pædagogiske krav og forventninger i almindelighed og det konkrete projekt i særdeleshed.

*Fjerde del* satte fokus på dokumentation, evaluering og læring med afsæt i den enkelte leders forandringsprojekt: Kom du i mål med dit projekt? Deltagerne fik her undervisning i forskellige udviklingsorienterede og involverende evalueringsmetoder som fx Vandtrappen, De Bono's Tænkehatte, Kolb's læringscirkel og en række af Roger Greenaway's dialogiske og kreative metoder samt mere formelle evalueringsmetoder som fx brug af spørgeskema (tilfredshed og vigtighed) og procesevaluering i forhold til læreplaner. Alt sammen med henblik på at lederen bliver i stand til at dokumentere den pædagogiske praksis og beherske forskellige evalueringsmetoder og udtrage læring.

## **Effekten**

Projektet er evalueret af det uafhængige firma Valuator gennem en før og eftermåling samt gennem interviews af udvalgte ledere og repræsentanter fra Børne- og Uddannelsesforvaltningen i Kolding Kommune. I den afsluttende rapport konkluderes overordnet, at *"forløbet har indfriet succeskriterier og forventninger i et bemærkelsesværdigt omfang"*. 91% af deltagerne har været tilfredse eller meget tilfredse med forløbet, og deres samlede udbytte er på 4,4 på en skala fra 1-5.

Evalueringen viser endvidere, at 93% af lederne vurderer, at de nu arbejder med fælles faglige metoder til afdækning af børn med særlige behov mod 84% før projektet, og at 93% af lederne fortæller, at de arbejder med mål og handleplaner for børn og børnegrupper mod før 75%.

Projektet tilførte lederne viden om og værktøjer inden for 10 konkrete kompetencer primært relateret til forandrings- og projektledelse. Men også en række sociale kompetencer som at anvende netværksgruppen på en værdiskabende måde og være en god, tydelig rollemodel for medarbejderne. Evalueringsrapporten fastslår, at deltagerne oplever sig løftet på alle 10 kompetenceområder med en gennemsnitlig stigning fra 3,4 før til 3,9 efter projektet.

I rapportens interview-del giver lederne udtryk for, at der er sket en professionalisering af deres forandringsprocesser: Alle projekter bliver nu struktureret gennem formål, mål og succeskriterier, lederne planlægger i detaljer, hvad de ønsker at få ud af projektet, og de tænker risikostyring og er løbende meget bevidste om at styre forandringsprocessen. Der bliver fulgt op og evalueret.

Lederne konstaterer selv, at de har fået styrket deres bevidsthed om lederrollen og er blevet mere synlige ledere. Og at de har fået positiv feedback på dette fra medarbejderne.

Lederne har altså ændret deres adfærd, hvilket er afgørende for at implementere de ændringer i den pædagogiske praksis, som i sidste ende stærkt medvirker til at forbedre børnenes vilkår.

Netværksgruppens bidrag til denne udvikling må ikke undervurderes. Her er den enkelte leder blevet støttet og udfordret på sit projekt og sin daglige ledelse, og fået konkrete råd fra erfarne kolleger. Men også på et organisatorisk niveau har netværksorganiseringen været et plus. Det oplever Børne- og Uddannelsesforvaltningen for eksempel ved at der er sket et kvalitativt løft i de henvendelser, der kommer til forvaltningen (der kommer fx færre små problemer og de problemer der bringes frem, er der reflekteret over på forhånd) og at nye ledere får hjælp til at håndtere nye procedurer gennem uformel hjælp og sparring fra kolleger i netværket.

På baggrund af deltagernes input til evalueringen og egne oplevelser gennem projektet, konkluderer opdragsgiveren, Børne- og Uddannelsesforvaltningen i Kolding Kommune, at det overordnede formål om at styrke den pædagogiske indsats ved en massiv indsats over for lederne, har givet det ønskede løft: Lederne har fået en større faglig ledelsesmæssig bevidsthed, institutionerne i kommunen har fået et fælles fagligt sprog og fået fælles pædagogiske metoder, flere og mere gennemtænkte projekter gennemføres, lederne bruger netværksgruppen konstruktivt og de har styrket deres ledelsesmæssige og organisatoriske identitet. Alt sammen noget, der fører til bedre forhold for børn med særlige behov.

## **Eftertanken**

Det har været en særlig faglig tilfredshed at få lov til at gennemføre et projekt, hvor opgavet lød på at designe det fagligt bedste forløb i forhold til opgavens mål og omfang. Kunden valgte bevidst udelukkende erhvervspsykologer, og det har betydet, at vi har haft den organisationspsykologiske faglighed i spil på såvel individ-, gruppe- og organisationsniveau.

Det særlige fagpsykologiske fingeraftryk har vi især kunnet sætte på forløbets dynamiske processer (fx den dramatiske dag, da 60 mennesker hver især skulle finde sig en ny netværksgruppe), de dialogiske processer i netværksgrupperne, de konkrete faglige oplæg og et involverende undervisningsmiljø, samt den konkrete støtte og udfordring til den enkelte deltager. Endelig har vi støttet samtaleprocesser mellem de organisatoriske ledelsesniveauer med fokus på forventningsafstemning.

Vi har undervejs har haft fornøjelse af at tillære os nye kompetencer fra andre fag-grupper, som kunne supplere vores viden inden for organisation, psykologi og proces-arbejde, fx værktøjer inden for projektdesign og projektledelse samt evaluering.

Vi er også blevet udfordret på egne vaner og præferencer inden fx planlægning, og måttet skærpe vores egen interne logistik og organisation. Når udgangspunktet var, at de 60 berørte ledere skulle være fysisk tilstede på én gang, stod det hurtigt klart at nøglen til succes med så stor en gruppe ligger i designet: Program og metoder skal være tænkt igennem, instruktionerne skal være knivskarpe og der skal ganske enkelt være orden i sagerne.

Kolding Kommune har i direkte forlængelse af projektet igangsat to nye udviklingsforløb for det pædagogiske personale for at fremme indsatsen over for udsatte børn yderligere.

Ejnar Bryld, aut. cand. psych. og projektleder, specialist og supervisor i arbejds- og organisationspsykologi

*Artiklen er en redigeret udgave af indstillingen til Årets Konsulentpris 2009. Prisen blev uddelt af Dansk Management Råd d. 28. maj 2009.*