



Bevar os vel!

Læringspointer fra
kompetenceudviklingsprojektet:
Forvandling gennem læring



3	FORORD
4	INDLEDNING
8	LEDELSESGRUPPEN
16	LÆRINGSMILJØER OG VIDENDELING
22	FRA CELLEKONTOR TIL KOMPETENCEMILJØ

BILAG:

32	PROJEKTETS KRONOLOGI
34	SAMARBEJDSPARTNERE
38	MUS-KONCEPT
44	GUIDELINES FOR PROJEKTORGANISERING
50	GUIDELINES FOR TEAMS
56	GUIDELINES FOR STRATEGISKE NETVÆRKSGRUPPER



Forord

Kulturarvsstyrelsen ønsker med denne publikation at formidle nogle af de erfaringer og læringspointer, vi har gjort i forbindelse med kompetenceudviklingsprojektet ”Forvandling gennem læring” og i forbindelse med vores forestående flytning.

Projekterne er begge omfattende og langstrakte, og det er derfor også med betydelig glæde, at jeg kan konstatere, at intentionerne og formålene med begge projekter ser ud til at blive opfyldt. En fusioneret organisation har mange udfordringer. Den væsentligste er dog nok at få organisationen til at hænge godt sammen. Det synes jeg, at vi er lykkedes rigtig godt med.

Styrelsens medarbejdere kan samtidig bryste sig af meget flotte resultater på trods af nedskæringer og de omvæltninger og forstyrrelser, som projekter af denne karakter nødvendigvis må medføre. Vi nyder samtidig godt af en række markante politiske initiativer inden for vort ansvarsområde, god og stigende mediebevågenhed og ikke mindst stor interesse i befolkningen for vort arbejdsområde.

Publikationen står ikke alene. I samarbejde med Conmoto og SIGNAL arkitekter sætter vi ledelse, organisation og fysisk indretning til debat i fire workshops på Søfortet Trekroner den 16. maj 2007.

Jeg håber, at du betragter publikationen som en invitation til dialog om ledelse og organisationsudvikling, og at den kan inspirere. Ønsker du dele af projektet uddybet efter læsningen, er du velkommen til at kontakte os, ligesom vi altid er interesserede i at høre dine kommentarer.

Venlig hilsen

Anne Mette Rahbæk
sekretariatschef

Indledning

Kulturarvsstyrelsen iværksatte kompetenceudviklingsprojektet "Forvandling gennem læring" to år efter, at styrelsen var dannet som fusion af områder fra Kulturministeriet og Miljø- og Energiministeriet.

Baggrunden for projektet var, at styrelsen i efteråret 2003 gennemførte en arbejdspladsvurdering (APV), der gav indtryk af et generelt godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø, men som dog viste en relativt lav andel af højt motiverede medarbejdere blandt kontorfunktionærer og dele af de akademiske medarbejdere. Undersøgelsen viste også et meget begrænset samarbejde på tværs af organisationen.

Skulle de forventede synergieffekter realiseres, og de nye opgaver løftes, var det nødvendigt at ændre retning. Især taget i betragtning, at styrelsen i løbet af de kommende år skulle gennemføre personalereduktioner svarende til ca. 15% af medarbejderne. Strategien blev at udvikle samarbejdet på tværs af organisationen ved at skabe gunstige rammer for læring og videndeling for derigennem at opnå synergieffekter og organisatorisk læring, hvilket dog samtidig forudsatte udvikling af ledelsesrollen.

Efter drøftelse med samarbejdsudvalget blev projektet tilrettelagt som et læringsprojekt, der var rettet mod ledelsesudvikling og udvikling af læringsmiljøer. Sam-

menhængen mellem mål, behov og den valgte strategi er illustreret i figur 1.

Projektet har modtaget knap 900.000 kr. i tilskud fra Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling (SCKK) Udviklings- og Omstillingsfonden, og styrelsen har også selv investeret betydelige ressourcer i det. Uden det betragtelige tilskud fra fonden havde projektet ikke været muligt at realisere.

Ledelsesudviklingsdelen blev gennemført i projektets første år og har især haft vægt på udviklingen af ledelsesgruppen som team. Derudover har den enkelte leder haft tilknyttet en personligt valgt coach. Der er ligeledes gennemført en ledervurdering og indgået lederudviklingskontrakter mellem direktøren og den enkelte chef. Ledelsesudviklingsprojektet er nærmere beskrevet i afsnit 2. Vi oplever, at det har været et rigtigt fokuspunkt for en nyetableret og fusioneret organisation. Disse erfaringer vil vi gerne give videre.

Etablering af læringsmiljøerne og videndeling blev iværksat $\frac{1}{2}$ år efter, at ledelsesudviklingsforløbet gik i gang, og har omfattet projektorganisering af opgaver og gennemførelse af uddannelsesforløb i tilknytning hertil. Som led i denne del af projektet er der ligeledes etableret teams. Også her er der gen-

FIG. 1: SAMMENHÆNGEN MELLEM MÅL, BEHOV OG STRATEGI



nemført egentlige uddannelsesforløb. Denne del har strakt sig helt frem til afslutningen af projektet med etablering af strategiske netværksgrupper i sommeren 2006. Projekter som læringsmiljø, teams som læringsmiljø og strategiske netværksgrupper som læringsmiljø er nærmere beskrevet i afsnit 3.

Styrelsen valgte at dele projektet op i en række delforløb og faser, som alle var væsentlige for at kunne opfylde projektets mål. De enkelte aktiviteter har været bygget op om seminarer, workshops, opgaver og træning for derigennem at nå frem til de fastsatte mål. Vi har i forbindelse med projektets gennemførelse benyttet ekstern konsulentbistand.

Et væsentligt karakteristikum ved projektet er, at aktiviteterne har været praksisrelaterede. Et andet

karakteristikum er, at det har haft fokus på organisatoriske og personlige kompetencer. Disse to karakteristika afspejler den grundlæggende antagelse, at forandringer består af ændringer af adfærd, og at ændringer af adfærd kræver læring. Da vi samtidig opfatter læring som en praksisrelateret proces, er det igennem skift i opgaver eller den kontekst, opgaven løses i, at læring finder sted. Et tredje karakteristikum er, at udviklingen af enhver relation sker ved, at man finder anledning til at gennemføre konkrete aktiviteter sammen, og at relationer udvikles over tid.

Ved projektets start nedsatte styrelsen en styregruppe og en følgegruppe. Styregruppen var ansvarlig for gennemførelsen af projektet. Herudover blev der nedsat en følgegruppe. Projektstyringen blev reorganiseret i begyndelsen af 2006 som følge af

en midtvejsevaluering, der viste uklarhed om de to gruppers opgaver og kompetencer. Følgegruppen blev derfor nedlagt, og styregruppen udvidet med yderligere en medarbejderrepræsentant.

Midtvejsevalueringen af projektet og et tilbageblik viser, at projektet har bidraget væsentligt til udviklingen af organisationen. Styrelsen er nu en organisation med en betydeligt højere grad af indre sammenhængskraft mellem de enkelte afdelinger, end da projektet blev sat i gang. Der er ligeledes en langt stærkere tværgående tænkning i ledelsesgruppen, og der er etableret en klarere sammenhæng mellem mål, strategi og de enkelte arbejdsopgaver samt kompetenceudviklingen. Endelig er det en organisation, der fleksibelt søger at tilpasse organiseringen til opgavetyperne.

Et 2-årigt kompetenceudviklingsprojekt, der omfatter hele organisationen, kræver tid og ressourcer ikke blot for projektejer og projektleder, men for hele organisationen. Det kan mærkes i en presset hverdag, og det kan til tider være vanskeligt at se vejen frem for bare sten, men vores erfaringer er altså, at projektet har givet et kompetenceløft i organisationen, og at afkastet af investeringerne er ved at vise sig.

Ved relativt langvarige projekter, som omfatter hele organisationen, er der en risiko for, at andre udefrakommende ønsker og krav influerer på projektets sigte og tidsplan. I sommeren 2005 blev

knap 10% af medarbejderne afskediget som følge af bevillingsmangel. Denne situation satte naturligt nok projektet i stå i en periode.

Flytteprojektet, der blev sat i værk i foråret 2005, har også influeret på kompetenceudviklingsprojektet, og projektet er derfor afsluttet 1/2 år senere end oprindelig forudsat. De to projekter, der har kørt parallelt de sidste 1 1/2 år supplerer hinanden. Med indretningen i kompetencemiljøer i helt åbent plan tager styrelsen skridtet fuldt ud og indretter sig i en læringsorganisation. Vi har derfor også valgt at formidle vores erfaringer og overvejelser i forbindelse med flytteprojektet i sammenhæng med formidling af kompetenceudviklingsprojektet. Erfaringerne er beskrevet i afsnit 3, hvor der sættes fokus på sammenhæng mellem opgaveløsning, identitet, kultur og de fysiske rammer.

Læringspointer og erfaringer fra et så omfattende projekt, som der her er tale om, kan ikke formidles i sin fulde længde. Vi har derfor valgt at fremhæve en række elementer af projektet, som vi håber kan give andre inspiration og anledning til refleksion.

Sidst i publikationen findes endvidere en præsentation af de konsulenter, vi har samarbejdet med, en kronologisk oversigt over projektets forløb og faser, MUS-koncept samt guidelines til projektarbejde, teams og strategiske netværksgrupper, som måske kan inspirere.



Ledelsesgruppen

Ledere er synlige og markante aktører i enhver organisation og har derfor også stor betydning for, hvordan medarbejderne oplever deres hverdag, og hvad organisationen samlet formår at opnå af resultater. Ofte er der derfor fokus på den enkelte leder i ledelsesudviklingsprojekter. I Kulturarvsstyrelsen har vi lagt vægt på at udvikle ledelsesteamet for derigennem at understøtte den enkelte leders daglige ledelsespraksis.

Det markante fokus på ledelsesteamet har vist sig at være et godt afsæt for en række andre forhold og fremstår som en væsentlig læringspointe for projektet.

Forløbet har bestået af to faser, nemlig en undersøgende fase og en fremtidsrettet fase. Hvor den undersøgende fase havde til formål at få taget en temperatur på den enkelte leders perspektiv på egen rolle i gruppen og på ledelsesgruppen som helhed, bestod den anden fase i, at ledelsesgruppen i fællesskab formulerede sig fremadrettet, for så vidt angår strategi og ledelsesværdier samt i forhold til arbejdet i chefgruppen.

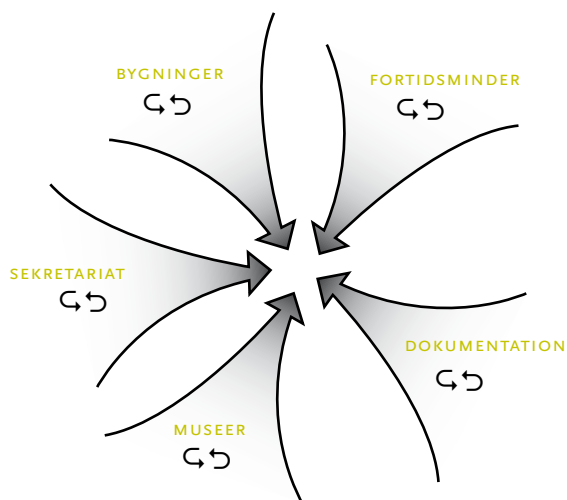
Hvorfor fokus på ledelsesgruppen?

Fusionerede organisationer er ofte underlagt et stort forventningspres fra omgivelserne. Fusionerne skal enten berettiges gennem realisering af synergieffekter, øget kvalitet i opgaveløsningen eller realisering af effektiviseringsgevinster. En væsentlig ledelsesopgave er derfor at sikre, at organisationen udvikles, så de ønskede gevinster opnås.

Kulturarvsstyrelsen gennemførte i 2003 en Arbejdspladsvurdering og i 2004 en undersøgelse af videndeling og organisationskultur. Begge undersøgelser viste, at der i styrelsen var en høj grad af videndeling internt i afdelingerne, men begrænset videndeling og samspil mellem dem. Indtrykket fra undersøgelse blev bekræftet ved en simpel kortlægning af de organisatoriske videnstrømme, der viste, at viden flød mellem chef og medarbejdere, men ikke på tværs af afdelingerne, jf. figur 2.

De to undersøgelser og kortlægningen viste, at chefgruppen og samarbejdet i chefgruppen var af afgørende betydning for muligheden for at realisere synergieffekter, og flyttede dermed det traditionelle fokus på hierarkiske niveauer og afgrænsning af ansvars- og arbejdsområdet til de manglende forbindelser mellem afdelingerne i den daglige opgavevaretagelse.

FIG. 2: KORTLÆGNING AF VIDENSTRØMME



Den begrænsede videndeling mellem afdelingerne virkede hæmmende for mulighederne for at udvikle en fælles forståelse af organisationen på såvel ledelsesniveau som blandt medarbejdere og udgjorde samtidig en begrænsning af mulighederne for at indfri de forventninger, der var til at skabe fornyelse og iværksætte nye initiativer. Samtidig vanskeliggjorde den beskedne udveksling af viden den tværgående tænkning i forhold til at optimere ressourceudnyttelsen.

Ledelsesudviklingsprojektet har rummet en lang række aktiviteter i form af fælles seminarer, afklaring af ledelsesværdier og ledelsesroller, ledervurderinger og udarbejdelse af udviklingskontrakter, ligesom hver leder har haft en personligt valgt coach til at understøtte udviklingen af det personlige lederskab.

På de følgende sider har vi valgt særligt at fremhæve tre eksempler på aktiviteter, der blev gennemført som del af udviklingen af ledelsesteamet til inspiration for andre. Når vi har valgt at fremhæve disse, hænger det sammen med, at de er generelt anvendelige, nogle endda en smule utraditionelle, og at de derudover har gjort ledelsesteamet synligt i organisationen som et team. De illustrerer samtidig på udmærket vis den grundlæggende præmis, der har været i projektet, at udviklingen af enhver relation sker ved, at man finder anledning til at gennemføre konkrete aktiviteter sammen, og at relationer opbygges over tid.

Eksempel 1: Tag temperaturen på din ledelsesgruppe ... og lad ledelsesgruppen tage temperaturen på organisationen!

Den undersøgende fase i ledelsesgruppen blev indledt af bilaterale interviews foretaget af erhvervspsykologerne Green & Andersen, hvor hver leder

fik lejlighed til at udfolde sit perspektiv på egen ledelsesrolle og på samspillet i ledelsesgruppen og i organisationen som helhed.

På baggrund af interviewene blev den samlede ledelsesgruppe præsenteret for nogle arbejdshypoteser og iagttagelser til videre drøftelse. Hypoteserne og iagttagelserne blev sammenfattet til to pointer, der blev strukturerende for det videre forløb af projektet.

For det første afdækkede interviewene, at der var nogen uklarhed i ledelsesgruppen om styrelsens strategi. Denne uklarhed kom til udtryk ved, at det var svært for lederne at se eget ansvarsområde i forhold til den samlede strategi, og at det var nemmere at se historien og fortiden i nutiden end at se nutiden ind i en fælles fremtid. Der manglede med andre ord et fælles billede af mål og strategi, der kunne anvendes som retningsgivende for lederens daglige ledelsespraksis. Det var derfor også vanskeligt for lederne at se, hvor potentielle synergieffekter kunne opnås. Effekten kunne lederne iagttage hos medarbejderne, der fagligt var stærke inden for hver sit område, men som ikke kunne finde inspiration til at søge over grænserne.

For det andet afdækkede interviewene, at der var en betydelig vilje i ledelsesgruppen til at styrke det fælles, men at det var vanskeligt for gruppen at se, hvordan samspillet skulle udvikles. Chefmøderne var blevet ledelsesgruppens fællesskab, men da disse

møder primært handlede om de enkelte dele i organisationen fremlagt af den ansvarlige chef og ikke om udvikling af noget fælles, var møderne ikke med til at understøtte fælles billeder af organisationen.

På det personlige plan kunne der også spores en vis ambivalens hos lederne i forhold til at betræde det nye fællesskab og i at finde sin egen rolle i den ny-etablerede gruppe og i den fusionerede organisation.

Gruppen besluttede på den baggrund at indlede projektet med at udvide den undersøgende fase for at øge den fælles viden om hele organisationen og at bruge dette som grundlag for en forstærket helhedstænkning. I form af fokusgruppeinterviews, som hver leder gennemførte i et andet kontor end det, lederen havde det daglige ledelsesansvar for, fik såvel medarbejdere som ledere mulighed for at øge deres kendskab til og viden om de specifikke udfordringer, andre dele af organisationen stod over for. Forud for interviewene blev ledelsesgruppen trænet i at gennemføre fokusgruppeinterviews som en metode til at skabe nuancerede fortællinger.

Interviewene blev gennemført samme dag i alle kontorer og involverede en stor gruppe af medarbejdere. Medarbejderne blev spurgt om:

- ↳ Hvordan de oplevede, at oprettelsen af Kulturstyrelsen havde haft betydning for den måde, de selv og deres kontor arbejdede på?



- ↳ Hvilke forestillinger de havde om, hvordan styrelsen ville udvikle sig i de kommende år?
- ↳ Hvordan de oplevede, at deres arbejde/kontorets arbejde bidrog til styrelsens målsætning?
- ↳ Hvilke nye samarbejdsrelationer eller samarbejdspartnere de havde fået som følge af oprettelsen af styrelsen?
- ↳ Hvad de syntes om samtalen?

Medarbejderne blev under alle spørgsmål bedt om at forklare, hvad der havde været det letteste, det sværeste, og hvad ledergruppen burde gøre mere ud af. Interviewene viste, at det naturligt nok var lettere for kontorer, der via deres arbejdsopgaver havde et tværororganisatorisk afsæt, at se sig ind i den nye organisation, end for kontorer, der varetog fagspecifikke opgaver rettet mod eksterne brugere.

Samtidig var der blandt medarbejderne stor interesse og åbenhed over for at øge samarbejdet på tværs, om end der også var frustration over, at det var krævende og udfordrende at være i en organisation under opbygning, når man som medarbejder kom fra organisationer med veletablerede rutiner og processer.

Interviewene blev dermed samtidig en legitim anledning til at tale om medarbejdernes forskellige oplevelser af fusionen som en begivenhed.

Det blev samtidig en synlig og markant manifestation af, at ledelsesgruppen tog sit tværgående ansvar alvorligt, som medarbejderne syntes godt om.

For ledergruppen bidrog interviewene med medarbejderne og de efterfølgende drøftelser i gruppen til at udbygge kendskabet til andre dele af organisationen og var et første skridt i forhold til at se sig selv ind i et ledelsesfællesskab, der rakte ud over eget ansvarsområde.

Eksempel 2: Opbyg et fælles kort, så du og dine medarbejdere kan finde vej!

Den fremadrettede fases hovedaktivitet var at få skabt et fælles billede af den strategiske udvikling for organisationen. Ledelsesgruppen havde behov for selv at etablere et sådant fælles billede for at kunne udfylde egne ledelsesopgaver, men havde

derudover også behov for at tydeliggøre sammenhængen mellem styrelsens overordnede målsætning og de konkrete arbejdsopgaver.

Bistået af Conmoto som ekstern konsulent udarbejdede ledelsesgruppen et strategikort, der samtidig kunne anvendes som grundlag for gennemførelse af medarbejderudviklingssamtaler i organisationen. Strategikortet er illustreret i figur 3.

Et væsentligt argument for valget af strategikortet som grundlag for arbejdet var, at det udmærkede sig ved i en stærk visuel form at illustrere sammenhængen mellem de overordnede målsætninger for styrelsens virksomhed, strategierne og koblingen mellem væsentligste interessenter, processer og medarbejderperspektiv.

Udarbejdelsen af strategikortet var en tidskrævende proces, der blev gennemført som en kombination af dagsseminarer og opfølgende drøftelser på chefmøderne. Det ville uden tvivl have været mindre ressourcekrævende at få udarbejdet et oplæg af en ekstern konsulent eller i stabsfunktionen, men fordi ledelsesgruppen samtidig benyttede projektet til at udvikle den fælles forståelse af organisationens udfordringer, blev det prioriteret at bruge tid på at opbygge strategikortet fra grunden i ledelsesgruppen.

I forhold til anvendelse af strategikortet som grundlag for medarbejderudviklingssamtalerne gav det

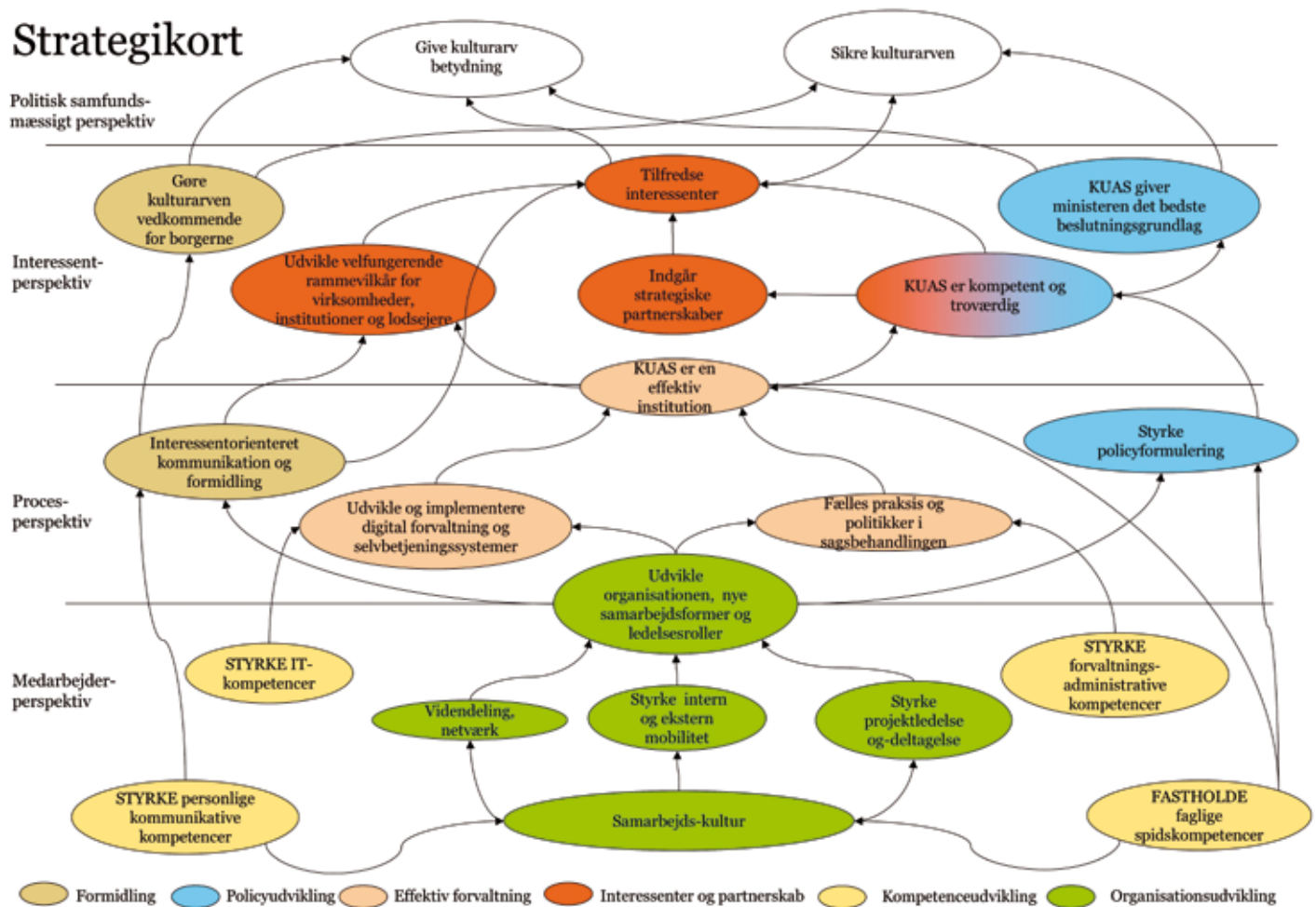
lederen og den enkelte medarbejder lejlighed til at drøfte styrelsens målsætning og strategier, og hvordan den enkelte medarbejder bidrog til udvikling af organisationen og opgavevaretagelsen. Medarbejderudviklingssamtalen fik dermed et formidlende element. Afsættet i strategikortet betyder samtidig, at der er en tæt kobling til Kulturarvsstyrelsens overordnede resultatmål og planer og den enkelte medarbejders kompetenceudvikling.

Strategikortet opdateres nu årligt. Senest har også souschefer og sektionsledere deltaget i revisionen, som er en del af arbejdsplansprocessen.

For ledergruppen har den stærke involvering i opbygningen af strategikortet skabt en fælles referenceramme som grundlag for den daglige ledelsespraksis og en stærkere fokusering på sammenhængen mellem styrelsens overordnede mål og opgaveløsningen.

FIG. 3: KULTURARVSSTYRELSENS STRATEGIKORT

Strategikort



Eksempel 3: Definer fælles ledelsesværdier og ledelsespraksis

Udviklingen af et fælles sæt af ledelsesværdier og en fælles ledelsespraksis var et andet fokusområde i den fremadrettede fase. Ledelsesgruppen arbejdede på en række seminarer med at definere fælles ledelsesværdier, relatere og beskrive værdierne i forhold til adfærdsmønstre, der var målbare.

Arbejdet dannede grundlag for gennemførelse af en ledervurdering, hvor den enkelte leder fik tilbagemeldinger fra medarbejderne. I ledervurderingen indgik ligeledes en evaluering af samspillet i ledelsesgruppen.

Resultaterne af ledervurderingerne blev drøftet i ledelsesgruppen og efterfølgende mellem den enkelte leder og dennes medarbejdere. Ledervurderingen og de efterfølgende drøftelser dannede grundlag for egentlige udviklingskontrakter mellem direktør og hver leder. I udviklingskontrakterne blev der opstillet udviklingsmål, der fokuserede på de dele af den daglige ledelsespraksis, som den enkelte leder skulle fokusere særligt på at udvikle.

De fælles ledelsesværdier, ledervurderingerne og drøftelserne af samspillet i ledelsesgruppen har bidraget til at sætte fokus på den enkelte leders forskellige udfordringer i forhold til den daglige ledelsespraksis og skabt øget fokus på ledelsesrollen

og udviklingen af det personlige lederskab. Projektet har muligvis også stimuleret interessen for ledelse og prioriteringen af lederudvikling i organisationen, og flere af styrelsens chefer har i projektperioden gennemført egentlige lederuddannelser.

Ledelsesgruppen gav i forbindelse med midtvejsevalueringen udtryk for, at ledelsesudviklingsforløbet har bidraget til at skabe klarhed over ledelsesrollen og ledelsesværdierne. Medarbejderne tilkendegav ligeledes, at den enkelte chef opleves at arbejde med udvikling af sin ledelsesrolle i forhold til medarbejderne.

Effekten af at udvikle ledelsesgruppen har også vist sig på andre områder og efter, at ledelsesudviklingsdelen af projektet er afsluttet.

I forbindelse med en større afskedigelsesrunde i sommeren 2005 tog ledelsesgruppen afsæt i en fælles, tværgående prioritering og en efterfølgende fælles omplacering af medarbejdere i den efterfølgende fælles reorganisering og prioritering af opgaverne.

Ledelsesgruppen har opstillet fælles visioner for indretning af det nye domicil, herunder hvordan værdigrundlag og ledelsesværdier skal afspejle sig i indretningen. Det er også med afsæt i ledelsesudviklingsprojektet, at chefgruppen samles fysisk i det nye domicil for fortsat at understøtte udviklingen af gruppen som en ledelsesgruppe, der leder med afsæt i en fælles forståelse af organisationens udfordringer og strategier.



Læringsmiljøer og videndeling

Organisationsudvikling handler i al sin enkelthed om at løse opgaver på en anden måde end hidtil for at opnå bedre resultater. Skal formålet med organisationsudviklingen nås, kræver det derfor ændringer i adfærd.

Kulturarvsstyrelsens projekt "Forvandling gennem læring" er baseret på antagelsen om, at forandringer af adfærd hos den enkelte og i organisationen som helhed tager afsæt i læreprocesser, der er praksisrelaterede, og som fremmes af erfaringsudveksling og en høj grad af videndeling. Kompetenceudvikling bliver derfor også en integreret del af organisationsudviklingen.

Fokus på de organisatoriske og personlige kompetencer

Kulturarvsstyrelsen ligner på mange måder klassiske fagprofessionelle organisationer med stærke faglige kompetencer og stærke netværksrelationer til de faglige miljøer uden for organisationen. Udgangspunkt for projektet har derfor været, at medarbejdernes faglige kompetencer for organisationen som helhed lå på et højt niveau. Dette har bl.a. været understøt-

tet af den lave mobilitet blandt medarbejderne og det relativt snævre fagområde, som styrelsen dækker. De fagprofessionelle miljøer inden for styrelsens ansvarsområder var ligeledes stærke, og der var netværksrelationer til såvel de videregående uddannelsesinstitutioner som andre aktører inden for miljøet både nationalt og internationalt.

Det stærke fokus på de faglige miljøer er samtidig strukturerende for de læreprocesser, der finder sted i organisationen, men har også den effekt, at både medarbejdere og ledere fandt det vanskeligt at overskride eget fagområde i forhold til at initiere tværfaglig og tværgående opgaveløsning. Hermed blev muligheden for at realisere synergieffekter af fusionen hæmmet, ligesom muligheden for at overføre læreprocesser fra et område til et andet blev vanskeliggjort.

Hvis synergieffekterne ved oprettelsen af Kulturarvsstyrelsen skulle opnås, var det derfor vigtigt at få skabt en anden adfærd i organisationen, så det blev lige så naturligt at arbejde på tværs af kontorer og faggrupper som inden for rammerne af et kontor i en linjestructur. Ved en øget tværgående opgaveløsning blev læringsmulighederne udvidet, potentielle synergieffekter synliggjort, og mulighederne for at overføre læreprocesser fra et område til andre områder styrket.

Kompetenceudviklingsprojektet har derfor haft fokus på udvikling af organisatoriske og personlige

kompetencer hos den enkelte medarbejder samtidig med, at organiseringen af dele af opgaverne er søgt løst på tværs af organisationen.

Styrelsen har som led i styrkelsen af de organisatoriske og personlige kompetencer introduceret tre nye måder at organisere opgavevaretagelsen på, nemlig projektorganisering, teamorganisering og organisering i strategiske netværksgrupper. I tilknytning til projektorganiseringen og teamorganiseringen er der gennemført egentlige uddannelsesforløb. Styrelsens erfaringer med disse forløb og med de nye organisationsformer er beskrevet i de følgende tre afsnit.

Projekter som læringsmiljø

Styrelsen identificerede i 2004 et mindre antal opgaver, som ledelsesgruppen med fordel mente kunne løses i en projektorganisation. Disse projekter var karakteriseret ved, at de rakte ud over det enkelte kontor. Det gennemgående træk var, at de enten var emneorienterede, fx industrialisme eller børnekultur, eller rummede en høj grad af kompleksitet, fx it-projekter eller implementering af nye it-systemer/værktøjer.

Styrelsen iværksatte samtidig en intern projektlederuddannelse, der blev tilrettelagt, så deltagerne efterfølgende kunne opnå IMPA niveau D. Formålet med projektlederuddannelsen var at sætte deltagerne i stand til at varetage opgaven som projektleder samt

at introducere en række projektledelsesværktøjer i styrelsen, som skulle være bærende for det fremtidige projektarbejde. Uddannelsen blev bygget op, så den fulgte projektets typiske forløb. Der blev lagt vægt på værktøjer til projektetablering, projektopstart og strukturering af forløbet samt forståelse af egne præferencer i forhold til arbejdsform, måling af fremdrift, ledelse af projektgrupper og håndtering af usikkerheder undervejs i projektføreløbet.

Uddannelsen bestod af intensive uddannelsesmoduler og erfaringsudvekslingsdage mellem modulerne. Uddannelsesmodulerne skulle sikre, at deltagerne fik konkrete værktøjer og rum til refleksion og dialog om projektledelse og projektlederrollen. Erfaringsudvekslingsdagene skulle sikre, at deltagerne fik mulighed for sparring og hjælp til anvendelse af de konkrete værktøjer.

Derudover blev der gennemført et dagsseminar for projektdeltagere, hvor der blev arbejdet med at skabe klarhed over, hvad projektarbejdsformen betød, og hvilke konsekvenser det havde for opgaveløsningen.

Der var oprindelig lagt op til, at der skulle gennemføres et uddannelsesforløb med 10-12 deltagere. Det blev samtidig prioriteret, at alle kontorer var repræsenteret, således at der alle steder i organisationen blev opbygget projektlederkompetencer.

I løbet af det halve år, hvor uddannelsen blev gennemført for det første hold, var der flere medarbejdere, der gav udtryk for, at de ønskede, at der blev oprettet endnu et hold. Dette blev etableret i foråret 2005, hvor yderligere projektledere blev uddannet. Samlet har 29 medarbejdere deltaget i projektlederuddannelsen.

Projektlederuddannelsen er af såvel medarbejdere som chefer blevet fremhævet som et flagskib i kompetenceudviklingsprojektet. Projektlederuddannelsesforløbet har givet god mening for deltagerne, og de kompetencer, de har opbygget, opleves som relevante. Medarbejderne har bl.a. fremhævet uddannelsesforløbets betydning i forhold til den daglige opgaveløsning. Det er også vurderingen, at forløbet har etableret et fælles sprog i organisationen, og at det har resulteret i bedre projekter.

En del af succesen blandt medarbejderne skal uden tvivl findes i det netværk internt i organisationen, som medarbejderne har fået etableret gennem forløbet. Det er netværk, som der også efter forløbet er trukket på.

Hvor styrelsen ved starten af kompetenceudviklingsprojektet i 2004 kunne identificere ca. 10 projekter, indgår der i 2006 22 projekter som en del af styrelsens opgaveløsning. Det viser, at projektarbejdsformen har haft en betydelig gennemslagskraft i organisationen.

Etablering af tværgående projekter i organisationen har udfordret i forhold til linjestrukturen, både hvad angik ressourceallokering og opfølgning på projekternes fremdrift. Det har ledt til, at projektlederen i langt videre udstrækning, end tilfældet var i de første projekter, nu skal indgå i drøftelse af tidspunkterne for ressourcetræk for projektdeltagere. Ligeledes indgår fremdriften i projekterne nu som en integreret del af den kvartalsvise ledelsesinformation.

For at fastholde de positive effekter er erfaringerne fra de første projekter og uddannelsesforløbet sammenfattet i en guideline for projektorganisering. For at fortsætte den organisatoriske og tværgående læring efter projektet er det også besluttet, at der årligt skal være et projektlederseminar, hvor erfaringerne fra projekterne systematisk opsamles og sammenfattes i guidelines.

Teams som læringsmiljø

Kulturarvsstyrelsen arbejdede i 2004-2005 med at undersøge og drøfte mulighederne for at organisere opgaveløsningen i teams. Baggrunden for afprøvelse af teamorganisering som del af kompetenceudviklingsprojektet var, at en relativt høj andel af kontorfunktionærgruppen i tilbagemeldingen på arbejdspladsvurderingen oplevede ensidigt gentaget arbejde, og at gruppen som helhed oplevede at have

lille indflydelse på tilrettelæggelsen af eget arbejde. Drøftelserne var præget af betydelig skepsis i kontorfunktionærgruppen og blandt lederne i forhold til at flytte opgaver ud af kontorerne og ind i en tværgående teamstruktur.

Der var samtidig enighed om, at det var ønskeligt og nødvendigt at følge op på arbejdspladsvurderingens resultater, og at mulighederne for at ændre opgavetyperne og sikre læringsmiljøer for kontorfunktionærgruppen inden for rammerne af fagkontorerne var begrænsede. I forbindelse med en større afskedigungsrunde i 2005 blev det nødvendigt at centralisere juridiske opgaver og formidlings- og kommunikationsopgaver for at sikre en tilstrækkelig dækning af hele organisationen med disse kompetencer. Reorganiseringen blev samtidig startskuddet til etablering af tre teams, der dækker økonomi- og regnskab, formidling og kommunikation samt jura.

Som led i etablering af teamene er der gennemført et uddannelsesforløb for teamdeltagerne, som bestod af et opstartseminar, et coachingforløb for teamene samt et evaluerings- og erfaringsopsamlingsseminar. Forløbet strakte sig over $\frac{1}{2}$ år. Formålet var at hjælpe teamet til at skabe klarhed over opgaverne, opstille mål og succeskriterier for teamet samt at udvikle redskaber til at håndtere problemer og konflikter i gruppen.

Teamene opstillede som et væsentligt succeskrite-

rium, at de enkelte teammedlemmer på sigt skulle kunne løse opgaverne mere fleksibelt og således kunne håndtere spidsbelastningsperioder bedre, ligesom der kunne skabes mere variation i arbejdet.

Da teamene er relativt små, 3-5 medarbejdere, er det en vigtig læringspointe fra projektet, at det tager lang tid at sætte sig ind i nye arbejdsområder, når de løbende driftsopgaver samtidig skal løftes, og at der derfor går mere tid end forventet, inden medarbejdere i et team kan dække alle opgaver. Opbygningen af kompetencerne finder dog sted, og der er opnået en forøgelse af den organisatoriske fleksibilitet.

Dertil kommer, at det tværgående perspektiv har understøttet en fælles, tværgående praksis i relation til udvikling af faste processer og procedurer. Teamene har således bidraget til, at læringsprocesser i en del af organisationen er gjort anvendelige i andre dele af organisationen.

En anden væsentlig læringspointe er, at ledelsesrollen og ledelsesopgaven adskiller sig teamene imellem og derudover ændrer sig hastigt i takt med, at teamene får større kendskab til opgaverne inden for teamet.

Nogle af teamdeltagerne har givet udtryk for, at de savner den direkte tilknytning til styrelsens sagsområder, og at de håber, at den forestående flytning vil kompensere for dette ved en øget fysisk nærhed.

Strategiske netværksgrupper som læringsmiljø

Adgangen til at trække på viden og kompetencer uden for organisationen er afgørende for Kulturarvsstyrelsen. Det skyldes det store faglige område, styrelsen skal dække og de mange interessenter.

I projektets første fase blev medarbejdernes eksisterende netværk kortlagt. Kortlægningen viste, at medarbejdere i Kulturarvsstyrelsen har stærke netværk såvel nationalt som internationalt inden for deres faglige områder. Det er vigtigt, at disse netværk fastholdes og udvikles over tid, da styrelsens medarbejdere skal have et fagligt overblik, herunder også have kendskab til udviklingen internationalt. Kortlægningen viste også, at netværk, der rakte ud over de traditionelle faglige netværk, var mindre udbyggede. Dette indebærer risiko for, at organisationen udvikler tunnelsyn og ikke kan se sig ind i en bredere samfundsmæssig kontekst.

Med etablering af strategiske netværksgrupper søger styrelsen at bryde disse mønstre ved at se netværksorganisering som en struktureret måde at udvikle eller indsamle viden om specifikke problemstillinger eller nye metoder på, som ikke umiddelbart kan findes inden for de traditionelle

faglige miljøer, men som kræver kontakt til nye brugergrupper, nye interessenter eller helt andre miljøer.

Ideen er, at der i en tidsbegrænset periode afsættes ressourcer til at udbygge viden inden for et område af strategisk betydning for den videre udvikling af virksomheden. Strategiske netværksgrupper etableres derfor af ledelsesgruppen og tager afsæt i styrelsens strategikort. En strategisk netværksgruppe er karakteriseret ved:

- ↳ At netværket er orienteret mod etablering af tilstrækkelig viden til, at styrelsen efterfølgende kan tage et nyt initiativ i form af fastlæggelse af en politik for et nyt område, foretage ændringer i eksisterende politikker eller iværksætte nye initiativer
- ↳ At netværket er tidsbegrænset og har en tovholder, der er ansvarlig for at drive netværket
- ↳ At deltagerne i netværket er personer, der kan bibringe styrelsen viden eller perspektiver, som styrelsen ikke selv råder over, og at de indgår fast i netværksgruppen og kender dens formål
- ↳ At der rapporteres fra netværksgruppen i forhold til den opstillede problemformulering.

Styrelsen har etableret tre strategiske netværk i forsommeren 2006.

LYNGBY MØLLE

MCMIII

Foderstoffer

Butik
Lyngby Mølle

24



Fra cellekontor til kompetencemiljø

Når Kulturarvsstyrelsen i november måned 2006 flytter fra Slotsholmsgade 1 til H.C. Andersens Boulevard 2 i et bofællesskab med Biblioteksstyrelsen, Kunststyrelsen og Kulturministeriets Administrationscenter, er der ikke blot tale om en flytning til nye lokaler, men om en markant anderledes indretning, der understøtter den organisationsudvikling, styrelsen har været igennem de seneste 2 $\frac{1}{2}$ år. Forud for flytningen er der arbejdet med formulering af en vision for indretningen, afklaring af behov og med at skabe en indretning, der tager afsæt i arbejdsprocesser, identitet og organisationskultur.

Hvorfor flytte?

Kulturarvsstyrelsen flyttede i 2003 ind i det lejemål på Slotsholmsgade 1, hvor det nu nedlagte By- og Boligministerium havde adresse. Adressen er flot for en statslig myndighed med nærhed til Folketing og andre ministerområder. Bygningen skulle dog snart vise sig at rumme en række begrænsninger i forhold til den nyetablerede organisation. Medarbejderne er spredt på fire etager i store cellekontorer, der er mange gangarealer, ingen kantine og kun få møde-

rum. Dertil kom, at huslejen som følge af det høje kvadratmeterforbrug og de deraf afledte udgifter til bygningsmæssig drift var umådelig høj og belastede økonomien betydeligt.

Forberedelsen af flytningen har taget 1 $\frac{1}{2}$ år og har afsæt i formuleringen af en vision, udarbejdelse af en behovsanalyse på baggrund af kvantitative og kvalitative undersøgelser, udarbejdelse af rumprogram og en serie af workshops, hvor deltagerne specifikt har arbejdet med identifikation af artefakter og indretning af kompetencemiljøer. SIGNAL arkitekter har rådgivet styrelsen under hele forløbet.

I det følgende forsøger vi at samle erfaringerne fra processen og håber, at de kan give andre inspiration og anledning til refleksion om samspejlet mellem arbejdsprocesser, kultur, identitet og fysiske rammer.

Vi har i det følgende valgt at sætte fokus på tre områder:

- ↳ Hvordan processen har påvirket vores forestilling om, hvad vi gør, når vi arbejder og forventningerne til udviklingen af arbejdet i de kommende år
- ↳ Hvilke overvejelser styrelsen har gjort sig for at understøtte videndeling og læringsmiljøer
- ↳ Hvordan vi har søgt at fastholde væsentlige elementer i organisationskulturen i de nye rammer.

Forestillingen om, hvad vi gør, når vi arbejder, er ikke altid i overensstemmelse med den faktiske adfærd. En almen udbredt forestilling i organisationer som Kulturarvsstyrelsen er, at medarbejdere og ledere alle sidder alene ved skrivebordet og arbejder på pc'en og en gang imellem afbrydes af telefoner og mødeaktiviteter internt og eksternt. Arbejdet udføres med andre ord i væsentligt omfang ved skrivebordet og alene.

I forbindelse med udarbejdelsen af behovsanalysen blev Kulturarvsstyrelsens medarbejdere på en workshop bedt om at opdele en typisk arbejdsdag i en række delaktiviteter, nemlig alenearbejde (koncentreret arbejde, pc-arbejde, telefon), samarbejde (faste teams, forskellige teams/projekter), interne møder (planlagte og adhoc) samt eksterne møder (ude af huset, eksterne møder i huset og eksterne møder hos ejer/institutioner).

Billedet af, hvordan arbejdet fordelte sig, adskilte sig naturligvis for forskellige faggrupper og funktioner, men generelt var det kun ca. halvdelen af dagen, der blev anvendt til alenearbejde. For mange bestod dette arbejde i telefonsamtaler i en tredjedel af tiden. Egentligt pc-arbejde fyldte mellem 5% og 40% af tiden, og det gennemsnitlige tidsforbrug for styrelsens medarbejdere som helhed udgjorde ca. 25% af arbejdstiden. Forestillingen om, at opgaverne løses ved at arbejde alene uden kontakt til andre, viste sig altså ikke at holde stik som et generelt billede. Man

kunne for en bred gruppe af medarbejdere næsten sige, at det forholdt sig omvendt, nemlig at opgaverne primært løses i dialog og samarbejde med andre.

Medarbejderne blev efterfølgende bedt om ved hjælp af en billedassociation at give bud på, hvor de typiske aktiviteter kunne foregå. Medarbejderne havde efter første øvelse et meget varieret billede af, hvor telefonarbejde og uformelle møder kunne foregå (arbejdsplads, loungeområde, kompetencemiljø, studierum, touchdown). Pc-arbejdet og koncentreret arbejde blev derimod forbundet til en fast arbejdsplads. Samarbejde blev koblet til kompetence- og projektområder (åbne og lukkede rum). Møder med eksterne deltagere blev koblet til formelle møderum. Dette gav naturligvis anledning til overvejelse om forholdet mellem det areal, der anvendes til enkelte arbejdspladser og til fælles aktiviteter.

Som et andet element i behovsaflæringen blev medarbejderne bedt om at skønne en samtidsfaktor, dvs. hvor meget de fysisk var til stede ved skrivebordet. Der blev samtidig lavet en fysisk optælling af medarbejdere morgen, middag og eftermiddag i en uge. Mens medarbejderne skønnede, at de var fysisk til stede på arbejdspladsen mellem 75% og 95%, viste den fysiske optælling, at medarbejderne i gennemsnit var til stede 70% af tiden, men at der var store udsving mellem de enkelte afdelinger. Dette gav anledning til overvejelser om flydende arbejdspladser, da 30% af medarbejderne altid synes fraværende.

Som et tredje element i behovsafklaringen blev medarbejderne bedt om at vurdere, hvordan arbejdsformerne i de kommende år ville udvikle sig. De fleste mente, at tendensen gik mod stigende arbejde i kompetence- og projektmiljøer og dalende enkeltmandsarbejde.

SIGNAL arkitekter konkluderede på baggrund af behovsanalysen, hvor der samtidig blev foretaget en kobling til visionerne for flytningen og indretningen. Medarbejdernes kobling til visionen skete gennem fælles faciliteter med ønske om lys og luft i indretningen og mange muligheder for uformelle møder og med mulighed for fordybelse. Ønsket om eget kontor var dog ganske stort, ca. 50% af medarbejderne, så medarbejderne ønskede en "både-og-løsning", hvor de ikke ville give slip på eget kontor, men gerne ville have flere muligheder for understøttelse af det fælles.

Arkitekterne pegede i forlængelse af behovsanalysen på, at det var væsentligt at arbejde med de bekymringer, der var blandt medarbejderne for at sidde sammen.

Det har derfor været naturligt at tænke nyindretningen i kompetencemiljøer frem for i kontorer. Kortlægningen af kompetencemiljøer blev gennemført af ledelsesgruppen, der i fællesskab søgte at beskrive, hvilke kompetencemiljøer de enkelte kontorer bestod af. Denne kortlægning dannede efterfølgende baggrund for en analyse af, hvilke samarbejdsrelationer der var mellem de enkelte kompetencemiljøer, sådan at indretningen kom til at afspejle dette. Det blev samtidig besluttet, at ledelsesgruppen skulle sidde samlet for at opnå en høj grad af videndeling inden for gruppen, jf. figur 4.

Flytningen får dermed også den konsekvens, at kontorstrukturen opløses. I stedet er der i indretningen taget afsæt i at understøtte et læringsmiljø inden for det enkelte kompetenceområde og videndeling mellem områder, hvor der er samarbejdsrelationer.

Videndeling og læringsmiljøer

Visionen for flytningen er formuleret af ledelsesgruppen. Den knytter sig tæt til arbejdet med organisationsudvikling og fokuserer på, at indretningen skal understøtte åbenhed, videndeling og samarbejdskultur samtidig med, at den afspejler styrelsens værdier.

FIG. 4: ILLUSTRATION FRA RUMPROGRAM



BRUTTOAREAL PÅ ETAGEN 1950 M2
KOMMENTAR

KUAS

Antal arbejdspladser placeret på etagen i alt 85, heraf 6 chefarbejdspladser. Antal medarbejdere fordelt i kompetencemiljøer ses nedenfor.

KOMPETENCEMILJØER	ANTAL+ EKSPANSION
Chefer	6
Ledelsessekretariat	4
Personale / HR	3
Registratorer	5
Økonomiteamet	6
Formidling/kommunikation	4
Systemudviklere	3+2
Fortidsminder	11+2
Bygninger	15+2
Kulturarv i planlægningen	3
Museumsinstitutioner	7+1
Juristteam	3+1
GIS gruppen	2+1

Heraf i alt studenter, buffer og kommunalreform:

Kommunalreform	7
Studenter	4
Buffer	5

SIGNAL arkitekter Århusgade 66, 2.sal 2100 København Ø

Cellekontorer eller kompetencemiljøer

Det springende punkt ved projektet blev spørgsmålet om, hvorvidt arbejdspladsen skal indrettes med enkeltkontorer eller åbne kontormiljøer.

SIGNAL arkitekter udarbejdede i starten af projektet tre scenarier for disponering af arealerne: Et scenarium, hvor 80% af arbejdspladserne var i cellekontorer, og 20% i åbne miljøer, et scenarium hvor 50% af kontorerne var i cellekontorer, og 50% i åbne miljøer og et scenarium, hvor 100% var i åbne miljøer.

Scenarierne viste, at styrelsen ved en indretning med 100% åbne kontormiljøer kunne rummes på en etage, men at den i de øvrige scenarier ville blive spredt på to etager. Blandt medarbejderne var der betydelig skepsis over for indretning i åbne miljøer. Behovsanalysen havde vist, at ca. 50% ønskede eget kontor.

På baggrund af erfaringerne i det nuværende hus, hvor de mange etager har virket hæmmende for interaktionen, traf direktionen beslutning om at indrette arbejdspladsen i åbne kompetencemiljøer. Beslutningen vakte betydelig frustration og nogen vrede blandt medarbejderne, der dog samtidig i forbindelse med behovsanalysen havde givet udtryk for, at de ønskede organisationen samlet på en etage.

Beslutningen om de åbne miljøer blev fastholdt, og frustrationen gav samtidig anledning til nærmere udforskning og iagttagelser for bedre at forstå mulige kilder til bekymring og dens årsag og baggrund. Sociologen Irving Goffmanns studier af adfærd i offentlige rum blev her en væsentlig inspirationskilde til at forstå bekymringen og til at kombinere funktionelle hensyn i indretningen med en zonerings, der skaber tryk og nærhed for den enkelte medarbejder.

Den udtrykte bekymring har især været centreret omkring støjgener og produktivitetstab som følge af manglende ro til koncentreret arbejde.

Andre ikke så tydeligt udtrykte bekymringer kan ud fra et sociologisk perspektiv henføres til, at det "private rum" reduceres betragteligt, når eget kontor opgives. Bekymringen har kunnet spores i medarbejderudsagn om, at man vil komme til at genere kolleger ved fx at taste for hårdt i tastaturet, slubre, når man drak kaffe, eller nynne, når man arbejdede. Bekymringen kan have flere lag, fordi en række semi-offentlige rum også forandres ved ændring af de bygningsmæssige rammer. Disse rum, som fx udgøres af det stykke af gangen, som en medarbejders kontor er placeret på, kopirummet, en gruppe benytter i fællesskab, tekøkkenet, som gruppen deler, bidrager til at differentiere gruppen i insidere og outsiders. Denne differentiering skaber tryk og nærhed i et "kendt rum".



Differentiering af gruppen afspejler sig i, at der benyttes "koder", når grænserne overskrides til andres semi-offentlige rum. Vi bliver fx stående i døren, indtil vi bliver budt ind. Undskylder, at vi forstyrrer, eller finder trang til at forklare, hvorfor vi bruger en anden kopmaskine end den, vi plejer at benytte.

De offentlige rum ændrer også karakter. Er der ikke tradition for ophold i de offentlige rum før en flytning, vil det næppe heller være legitimt at opholde sig i offentlige rum som fx loungeområder eller cafemiljøer efter en flytning, medmindre andre forhold ændres.

I Kulturarvsstyrelsen har disse overvejelser ledt frem



til, at arbejdspladserne er udlagt 1:1 for at sikre et minimum af privat rum for den enkelte medarbejder. Samtidig er indretningen zoneret, så arbejdspladserne, der udgør det private rum i videst muligt omfang, placeres tæt ved vinduerne. Herved sikres såvel dagslys som en privathed omkring arbejdspladsen.

I kompetencemiljøerne, der udgør de semi-offentlige rum, er der grupperet 4-10 medarbejdere, og gruppen er afgrænset af reoler, arkiver og supportrum, der samtidig danner grænse til det offentlige rum. Dette offentlige areal består af ankomstområde med garderobe, dueslag, gangareal, kopirum, loungeområder, tekøkkener og mødelokaler.

Identitet og adfærd

En tredje ikke udtrykt bekymring set fra et sociologisk perspektiv kan handle om en reduceret mulighed for at udtrykke identitet. I cellekontorer er der stor mulighed for at udtrykke, hvem man er som medarbejder og person, og det er muligt at aflæse den symbolik, der ligger i indretningen. Lederne kan fx identificeres på størrelsen af kontoret, mødebordet og forkontorfunktionen, og medarbejdernes interesser og arbejdsopgaver kan ofte aflæses af, hvad de har hængende på kontorets vægge, og hvad der står i bogreolerne.

Det er naturligvis med fuldt overlæg, at nogle virksomheder vælger at gennemføre en indretning, der alene afspejler virksomhedens kultur, og hvor der dermed også klart signaleres, at arbejdspladsen skal opfattes som et offentligt rum. Personlige identitetsmarkører anvendes ikke, og i stedet lægges betydelig vægt på æstetik i møbleringen. Det betyder samtidig, at det bliver sværere at afkode rummet og de mennesker, der arbejder i rummet.

I Kulturarvsstyrelsen har vi valgt at gå en anden vej, fordi vi ser "identitetsmarkører" i form af artefakter som noget, der gør os klogere på, hvem der står over for os, og derigennem understøtter interaktion og samarbejdskultur. Det er også sådanne identitetsmarkører, der har betydning for, om vi oplever tilknytning til stedet på det følelsesmæssige plan. En

gruppe af medarbejdere har derfor arbejdet med at kortlægge artefakter, der er personlige, artefakter, der knytter sig til den faglige identitet, og artefakter, der udtrykker den organisatoriske identitet, og søgt at anvende dem som et aktiv i indretningen af de åbne miljøer.

På baggrund af opfattelsen af kompetencemiljøerne som semi-offentlige rum er der i indretningen lagt vægt på artefakter, der markerer arbejdsområdet, og som dermed samtidig er med til at differentiere gruppen og synliggøre gruppens særlige kompetencer og viden. I de offentlige rum er der lagt vægt på artefakter, der knytter sig til Kulturarvsstyrelsen som organisation, og i at møbler med en særlig historie er placeret her, og farverne er valgt med afsæt i styrelsens farvepalet. Der er ligeledes skabt rum til placering af publikationer og indrettet faciliteter, der rummer aviser og presseklip, tidsskrifter fra hele styrelsens arbejdsområde samt generelle opslagsværker. Derigennem etableres samtidig legitime opholdsanledninger i loungeområderne.



Bilag

32	PROJEKTETS KRONOLOGI
34	SAMARBEJDSPARTNERE
38	MUS-KONCEPT
44	GUIDELINES FOR PROJEKTORGANISERING
50	GUIDELINES FOR TEAMS
56	GUIDELINES FOR STRATEGISKE NETVÆRKSGRUPPER

Bilag 1: Projektets kronologi

2004

17. februar	SU-møde: Ansøgning til SCKK drøftes, og der er positiv opbakning til projektet	28. maj	Personaleseminar for styrelsen med 2 overordnede temaer på dagsordenen: - hvilke faglige, personlige og organisatoriske kompetencer der især er behov for, at styrelsen understøtter gennem projektet - hvilke opgaver vi med fordel kan løse i projektgrupper, selvstyrede teams eller i en netværksorganisering
1. marts	Ansøgningen sendes til SCKK	Aug. - dec.	Projektlederuddannelse, hold I
19. april	Positivt svar fra SCKK, ansøgningen imødekommet med 873.900 kr.	Juni & sep.	Gennemførelse af undersøgelse om videndeling
Medio april:	Orientering om projektet på møde for den svenske rigsantikvars ledelsesgruppe	August	Internt netværksseminar
22. april	SU-møde: Orientering om tilskuddet	Sep. & okt.	(Selvstyrede) teams, bl.a. møde med Arbejdsskadestyrelsen for TR og chefer.
28. april	Ledelsesseminar, opfølgning på MBTI-profiler	Oktober	MUS-koncept: afholdelse af workshop for ledelse og TR
3. maj	Ledelsesseminar, samspil og helhedstænkning	November	3 møder for chefgruppen om udvikling af nyt MUS-koncept
Maj	Møder med konsulentfirmaer ad kommende samarbejdspartnere i projektet. Besluttet, at samarbejdspartnere er Green og Andersen, for så vidt angår ledelsesudviklingsdelen, og Conmoto, for så vidt angår kompetenceudviklingsdelen	Nov. - dec.	Workshopforløb for medarbejdere, der skal arbejde/arbejder i projekter
Primo maj	Chefgruppen afholder fokusgruppeinterviews i hinandens kontorer	2. december	Ledelsesseminar med fokus på medarbejderudviklingssamtalen, strategi og træning
10. maj	Ledelsesseminar, oplæg til personaleseminar	13. - 14. dec.	Ledelsesseminar, ledervurdering og ledelsesredskaber
		December og fortsat	Coachforløb for chefgruppen
		Maj - dec.	Afholdelse af 3 fællesmøder for alle i styrelsen om projektet



2005

- Januar** Proces igangsættes for ledervurdering, sparringsgruppe nedsættes, spørgeskema udarbejdes, pilottest m.m.
- Januar** Heldagsworkshop for chefgruppen, MUS og strategikort
- Marts** Ledervurdering gennemføres
- Marts** Oversigt over styrelsens eksisterende netværk er udarbejdet
- 8. april** Workshop for chefgruppen, evaluering af processen
- April** Udviklingskontrakter på baggrund af ledervurderingen er indgået
- Maj - juni** MUS gennemført efter styrelsens nye MUS-koncept
- 18. maj** Strategikort og udviklingssamtaler, præsentation af projektet ved seminar arrangeret af Conmoto for amter og kommuner
- Foråret** Proces for etablering af teams, møder med TR og i chefgruppen
- Juni** Projektlederuddannelse, hold II, etablering af projektlederforum
- Juni** Workshopforløb for medarbejdere, der skal arbejde/arbejder i projekter
- 1. september** Styrelsens 3 teams er etableret: Jura, Økonomi samt Kommunikation og Formidling.
- 6. & 9. sep.** Midtvejsevaluering, fokusgruppeinterview
- 12. - 13. sep.** Fællesseminar for de 3 teams
- Okt. - dec.** Midtvejsevaluering: Interview af styregruppe, følgegruppe, chefkredsen og projektlederen

2006

- Jan. - marts** Erfaringsopsamling, teams, interviews med teams og fagkontorer
- Marts - april** Gennemførelse af videndelingsundersøgelse, opfølgning på første undersøgelse
- 1. marts** Erfarings- og evalueringsseminar for medarbejdere i teams
- 14. april** Præsentation af projektet for MMD-studerende på CBS
- 3. maj** Seminar for chefgruppen, souschefer og sektionsledere: Videndeling og ledelsesværdier
- 5. maj** Komponenter i ledelsesudvikling og forvandling gennem læring; præsentation af projektet for KIOL hold
- Juni** Opfølgning på seminaret og implementeret i styrelsens drift med 3-4 årlige møder med faste temaer
- Juni og juli** Udarbejdelse af 3 vejledninger for hhv. projektorganisering, teams og strategiske netværk, planlægning af 2 formidlingsseminarer, 1 eksternt og 1 internt
- August** Afrapportering på internt personaleseminar for alle medarbejdere i styrelsen.

Bilag 2: Samarbejdspartnere



Kulturarvsstyrelsen blev oprettet den 1. januar 2002 og er en styrelse under Kulturministeriet. Før var kulturarven delt mellem Kulturministeriet og Miljø- og Energiministeriet.

Vi består i dag af ca. 80 medarbejdere, hvoraf størstedelen er akademisk uddannede inden for fagområderne arkitektur, arkæologi, etnologi, historie og kunsthistorie.

Vores opgave er at værne om kulturarven og gøre den vedkommende for borgeren. Vi betjener kulturministeren og varetager derudover en række myndighedsopgaver knyttet til de fredede fortidsminder og de fredede bygninger. Derudover udbetaler vi tilskud til de statsanerkendte museer og har en række centrale databaser og registre.

Styrelsen har et driftsbudget på ca. 70 mio. kr. og udbetaler tilskud for mere end 300 mio. kr. årligt.

Er du interesseret i at vide mere om Kulturarvsstyrelsen og vores mange aktiviteter, kan du læse mere på www.kulturarv.dk.



Conmoto hjælper virksomheder til at skabe bedre resultater.

Vi har afsæt i Human Business Development og fokus på sammenhæng mellem mennesker, ledelse, strategi og organisation. Gennem fire målrettede kompetenceområder hjælper vi virksomheder til enkel og klar ledelse – fra strategi til dagligdag.

- ↳ Strategi og forandring hjælper virksomheder med strategiudvikling og -implementering
- ↳ Lederudvikling forbedrer virksomhedens ledelse og øger ledernes kompetence
- ↳ Teamudvikling udvikler mennesker til at arbejde sammen – i teams, projektgrupper og ledelsesgrupper

- ↳ Virksomhedssimulationer skaber strategi-, helheds- og forretningsforståelse gennem praktisk træning i beslutningstagen i realistiske og brancherettede virksomhedssimuleringer.

Vi er i alt 15 medarbejdere, der arbejder med enkle værktøjer, fokus på forretningen og troen på, at engagement, involvering og konsekvens gør en forskel. Vores kunder er såvel private som offentlige virksomheder og organisationer. Vi har kontorer i København og Århus og et aktivitetscenter uden for Viborg.

Er du interesseret i at vide mere om Conmoto, kan du læse mere på www.conmoto.dk.



SIGNAL arkitekter er en førende dansk rådgiver inden for proces-, rumdesign og rumstrategi. Virksomhedens kernekompetencer er kompetent rådgivning, analyse, optimering af samarbejdsprocesser og at udforme nytænkende arbejdsrum, der bringer vores kunder videre.

SIGNAL har stor erfaring med at udvikle sammenhænge mellem mennesker, ledelse og rum. Siden virksomhedens start er der blevet arbejdet intenst med at udvikle og nytænke indretning af arbejdsrum og fysiske rammer for et hundretal af private og offentlige organisationer.

De fysiske rammer er et strategisk ledelsesredskab

Mange virksomheders største udfordringer i dag – både i det private og i det offentlige – handler om

evnen til at reagere hurtigt, at være forandringsparate og fleksible, at samarbejde på tværs af faggrænser med helhedstænkning og udsyn til omverden. Disse udfordringer er alle af kulturel karakter og netop grunden til, at indretning af de fysiske rammer og fremtidens arbejdsrum rummer et stort potentiale for befordring af fællesskaber.

Værdien af de fysiske rammer kommer til udtryk gennem de aktiviteter mellem mennesker, rum understøtter. Det er derfor afgørende at sætte de fysiske rammer i relation til de kompetencer og de organisatoriske udfordringer, organisationen rummer.

SIGNAL rådgiver således om etablering af arbejdsmiljøer, der understøtter interaktion, videndeling, samarbejde og mangfoldighed – med mennesker, organisationer og rum som omdrejningspunkt.

Vores arbejde tager altid udgangspunkt i den givne

forandringsproces, en organisation formulerer, og vores arbejdsmetoder er med til at forankre og skabe ejerskab hos medarbejderne til de kommende forandringer. Herigennem bliver udformningen af de fysiske rammer til et strategisk ledelsesredskab, der frigiver energi, omstillingsparathed og innovationskraft – et konkurrenceparameter.

Innovative løsninger kræver brugerinvolvering

De virkelige eksperter – brugerne – sidder på værdifuld og ofte skjult viden, der venter på at blive aktiveret og videreført. Denne viden er en af nøglerne til at opnå nytænkning og værdiskabelse – også når man arbejder med disponering af nye arbejdsrum. Brugere bliver derfor involveret i afdækning af behov set med udgangspunkt i fremtidige arbejdsprocesser, organisationsstruktur og udformning af rum.

Involveringen af brugerne i selve udviklingsprocessen skaber ejerskab hos medarbejderne – et ejerskab, der er nødvendigt for at varetage det fulde potentiale for den kommende forandring af organisation og arbejdsrum.

De dialogbaserede redskaber, SIGNAL anvender, er med til at forvandle bekymringer og barrierer for forandring til muligheder og noget positivt.

SIGNALs rådgivning skal altså ikke kun ses som en dybdegående behovsafdækning, men også som en dialogbaseret forandringsproces, der forbereder og engagerer medarbejderne i forhold til ledelsens visioner for fremtiden.

Er du interesseret i at vide mere om SIGNAL arkitekter, kan du læse mere på www.signal-arki.dk.

Bilag 3: MUS-koncept

MUS i KUAS

GUIDE TIL MEDARBEJDERUDVIKLINGSSAMTALEN



Denne guide til MUS indeholder følgende:

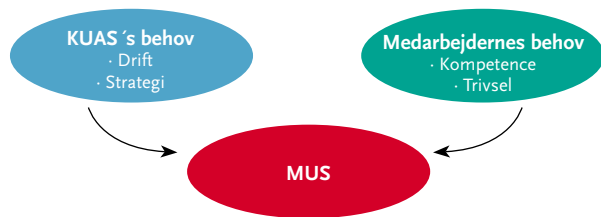
1. Idegrundlag, der beskriver formål og mål med MUS
2. Forløbet – før, under og efter MUS-samtalen

1. Idégrundlag

Medarbejderudviklingssamtalen er et centralt omdrejningspunkt for afklaring og fastlæggelse af udviklingsbehov – såvel for den enkelte medarbejder som for styrelsen.

Der er to hovedformål med det nye MUS-system:

- ↳ For det første at skabe en klar kobling til Kulturavsstyrelsens overordnede resultatmål og planer, således MUS-samtalerne mere tydeligt understøtter Kulturavsstyrelsens strategiske og organisatoriske behov.
- ↳ For det andet skal MUS-systemet medvirke til at skabe en platform, hvor medarbejdernes udviklingsønsker og arbejdsrelaterede behov i videst muligt omfang tilgodeses.



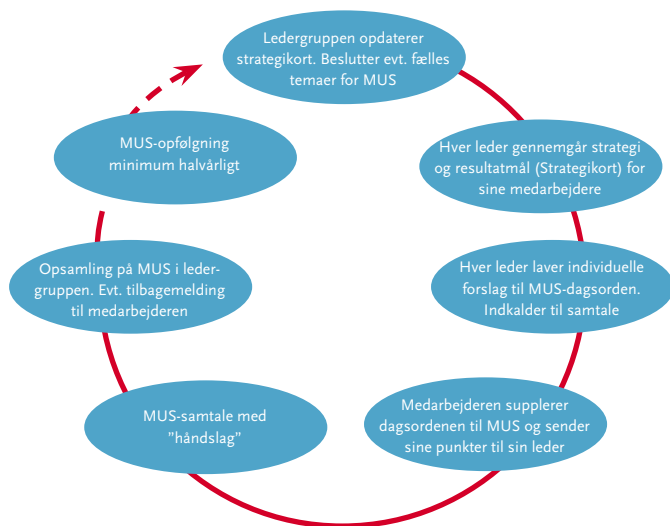
MUS i KUAS betyder, at:

- ↳ den enkelte medarbejders udviklingsbehov bliver tæt knyttet sammen med Kulturavsstyrelsens resultatmål og strategier.

- ↳ de emner, som medarbejderen og lederen i fællesskab mener, er vigtige og relevante bliver sat på dagsordenen for samtalen. Det stiller krav til både medarbejderens og lederens forberedelse og gennemførelse af samtalen.
- ↳ de aftaler, der indgås under samtalen, noteres og udgør referatet af samtalen. Når samtalen afsluttes, bekræfter medarbejderen og lederen de indgåede aftaler med et håndslag.

2. Før, under og efter MUS-samtalen

Figuren viser hovedforløbet i medarbejderudviklingssamtalen.



2.1. Ledergruppen udarbejder strategikort. Beslutter evt. fælles temaer for MUS

Ledergruppen udarbejder og ajourfører årligt resultatmål, arbejdsplan m.v. Strategikortet er omdrejningspunktet for kommunikation af målsætninger og strategier. Strategikortet skal medvirke til at skabe en rød tråd mellem styrelsens overordnede målsætninger og det daglige arbejde.

Ledergruppen beslutter, om der er temaer, som generelt skal drøftes på MUS-samtalerne i styrelsen. Det kunne eksempelvis være medarbejdernes it-mæssige kompetencer, samarbejdsformer eller noget helt tredje.

2.2 Lederen gennemgår strategi og resultatmål for sine medarbejdere

Før afholdelsen af årets MUS-samtaler gennemgår lederen Kulturarvsstyrelsens strategier og resultatmål for medarbejderne. Omdrejningspunktet er Kulturarvsstyrelsens strategikort, som er en grafisk fremstilling af styrelsens strategiske fokusområder. Formålet med gennemgangen er at skærpe opmærksomheden på styrelsens strategier og resultatmål, som vil indgå i medarbejdernes forberedelse til MUS-samtalen, og dermed skabe en rød tråd mellem styrelsens målsætninger og den enkelte medarbejders arbejdsopgaver i hverdagen.

2.3. Forberedelse af samtalen

Lederen skal i sin forberedelse overveje:

- ↳ Hvad oplever du, at medarbejderen brænder for?
- ↳ Hvor og hvordan kan medarbejderen bedst bidrage til realisering af Kulturarvsstyrelsens resultatmål og strategier?
- ↳ På hvilke områder bør medarbejderens kompetencer styrkes?
- ↳ Opfølgning på, hvordan det går.

På baggrund heraf udarbejder lederen sit forslag til dagsorden, som sendes til medarbejderen.

Medarbejderen skal i sin forberedelse af samtalen overveje følgende fire spørgsmål:

1. Hvad brænder jeg for i mit arbejdsliv? Formålet er at indkredse de ønsker og behov, som medarbejderen finder vigtige i forhold til sit eget arbejde. Det kan være arbejdsopgaver, ansvarsområder, kompetencer, samarbejde med kolleger m.v. Pointen er, at jo mere man kan komme til at arbejde med det, man brænder for, desto bedre.
2. Hvor og hvordan kan jeg særligt bidrage til realiseringen af Kulturarvsstyrelsens resultatmål og strategier? Formålet er her, at medarbejderen giver udtryk for, hvilke af de strategiske områder som han/hun gerne vil arbejde med. Medarbejderen noterer, hvad han/hun vil bidrage med.

3. På hvilke områder har jeg behov for, at min viden, mine færdigheder og mine holdninger/arbejdsværdier bliver styrket? Formålet er, at medarbejderen forholder sig til ønsker og sine udviklingsbehov og noterer dem på dagsordenen.

4. Evt. andre forhold, som jeg vil drøfte med min leder. Formålet er, at samtalen ikke behøver at begrænse sig til de tre ovenstående spørgsmål.

2.4. Udarbejdelse af dagsorden

Det er lederens ansvar at indkalde til MUS-samtalen med passende varsel – helst mindst et par uger. Der afsættes ca. et par timer til samtalen, og det er vigtigt, at samtalen ikke afbrydes eller forstyrres.

Lederens dagsorden skal sendes (evt. elektronisk) til medarbejderen senest et par uger før, samtalen finder sted. Medarbejderen tilføjer sine punkter til dagsordenen og sender den en uge før samtalen til lederen. Den dagsorden, der er sendt til lederen, er udgangspunktet for MUS-samtalen.

2.5. MUS-samtale med håndslag

Under samtalen udfylder lederen strategikortet med de konkrete aftaler, som medarbejderen og lederen indgår. Det er vigtigt, at aftalerne er så konkrete som muligt – hvad aftales, hvad skal opnås, hvem er ansvarlig, hvornår etc.

Samtalen afsluttes ved at gennemgå dokumentet, og medarbejder og leder giver hinanden håndslag på aftalerne.

2.6. Opsamling på MUS i ledergruppen

Når medarbejdersamtalerne er gennemført, drøfter ledergruppen tendenser i samtalerne, herunder hvordan de er forløbet, oplevelse af trivsel, krav til organisationen og ledelsen m.v.

Hvis der på MUS-samtalerne har været drøftet emner, der kræver flere ledes involvering, afklares disse forhold, og der gives tilbagemelding til medarbejderen.

2.7. Opfølgningssamtale

Et halvt år efter MUS-samtalen er gennemført, indkalder lederen til en opfølgende statussamtale. Statussamtalet vil formentlig tage væsentligt kortere tid end selve MUS-samtalen – omkring en halv time. Formålet er at gøre status på aftalerne, herunder afklare, hvad der skal gøres, hvis nogle af aftalerne ikke forløber som forventet.

Medarbejderen og lederen forbereder sig på opsamlings samtalen ved at gennemgå bilaget fra MUS-samtalen og vurdere status på aftalerne. Det er en god idé at markere aftalerne med "lyskurve-farver":

↳ Grøn: OK

↳ Gul: Aftalen holder ikke helt.

Noget er problematisk

- ↳ Rød: Aftalen ikke overholdt

Lederen laver et kort referat, hvis der træffes nye aftaler for at korrigere tidligere indgåede aftaler. Der laves igen 3 kopier af referatet – medarbejder, leder, personalesag.

Lederens forberedelse

Overvej før den enkelte medarbejderudviklingssamtale:

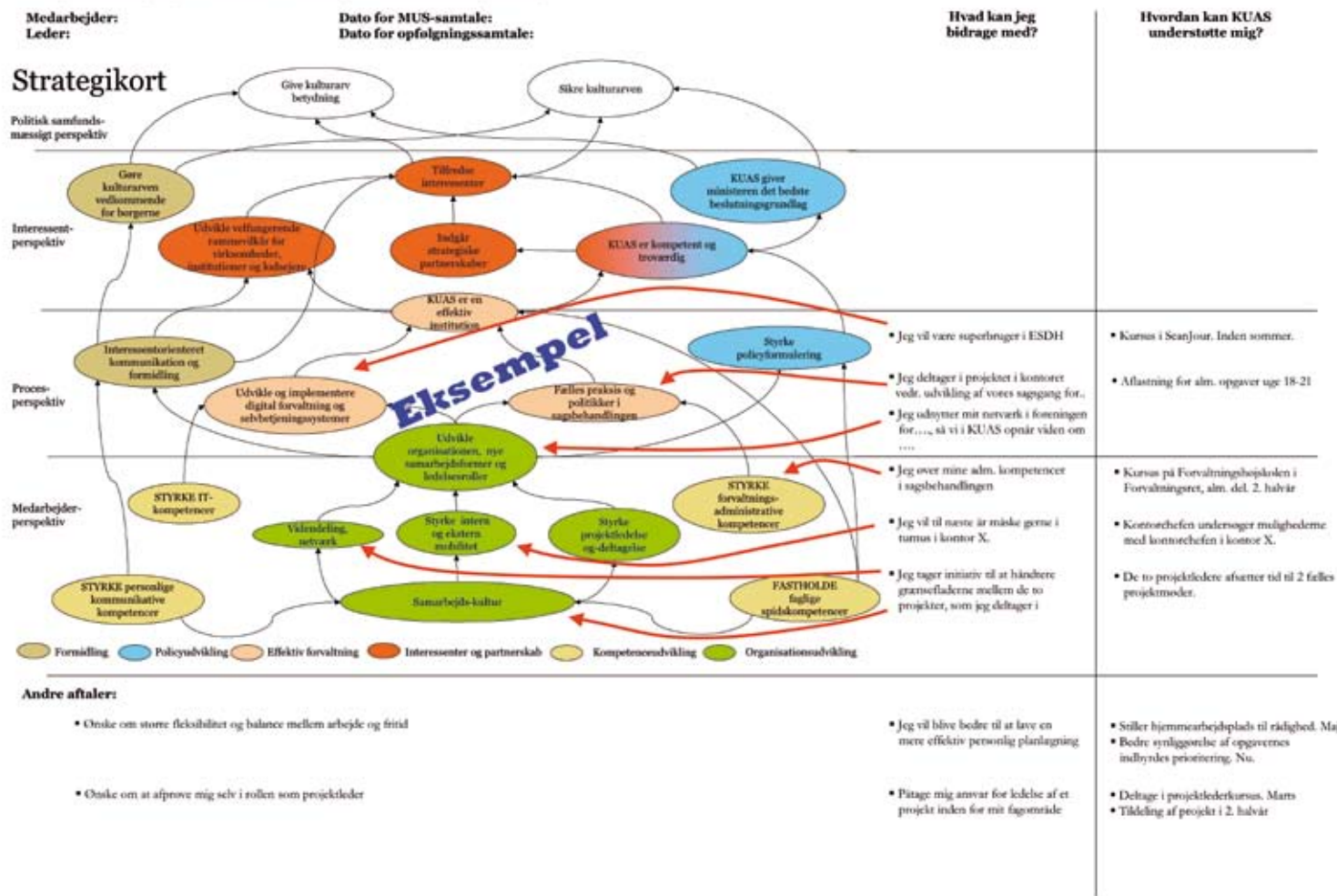
- ↳ Hvad oplever du, at medarbejderen brænder for?
- ↳ Hvor og hvordan kan medarbejderen bedst bidrage til realisering af Kulturarvsstyrelsens/kontorets resultatmål og strategier?
- ↳ På hvilke områder bør medarbejderens kompetencer styrkes?
- ↳ Opfølgning på tidligere samtaler (året, der gik)

Medarbejderens forberedelse

Overvej før din medarbejderudviklingssamtale følgende spørgsmål:

- ↳ Hvad brænder jeg for i mit arbejdsliv?
- ↳ Hvor og hvordan bidrager jeg til realiseringen af Kulturarvsstyrelsens resultatmål og strategier?
- ↳ På hvilke områder har jeg behov for, at min viden, mine færdigheder og mine holdninger/arbejdsværdier bliver styrket?
- ↳ Andet, jeg vil drøfte med min leder?

FIG 1: EKSEMPEL PÅ UDFYLDELSE AF BIDRAG TIL RESULTATMÅL OG STRATEGI



Bilag 4: Guidelines for projektorganisering

1. Hvornår bruger vi projektarbejdsformen i Kulturarvsstyrelsen og hvorfor?

Vi anvender projektarbejdsformen i Kulturarvsstyrelsen, når opgaverne er tidsbegrænsede og derudover er komplekse, tværfaglige eller risikobetonede og derfor kræver en særskilt organisering.

Kredsen af medarbejdere, der skal deltage i projektet, sammensættes efter projektets omfang og kompleksitet samt medarbejdernes kompetencer, og det sker oftest i forbindelse med udarbejdelse af det kommende års arbejdsplan.

Projekter kan omfatte udvikling af nye arbejdsområder, metoder, arbejdsprocesser.

Et projekt er således defineret ved, at:

- ↳ Opgaven har et afgrænset formål og en bestemt varighed
- ↳ Opgaven er kompleks, og det er ikke hensigtsmæssigt at løse den i driftsorganisationen
- ↳ Opgaven har karakter af udvikling
- ↳ Opgaven er væsentlig i omfang – målt i medarbejderindsats og udgifter
- ↳ Der er en væsentlig risiko ved projektet. Det kan

være projektets bevågenhed internt og eksternt, de økonomiske konsekvenser og projektets strategiske betydning for organisationen

- ↳ Opgaven kræver en tværfaglig og -organisatorisk indsats samt har en flersidig interesse for styrelsen.

2. Projektets faser

Et projekt kan opdeles i tre forskellige faser:

Første fase: Projektetablering

Projekter defineres som altovervejende hovedregel i forbindelse med udarbejdelse af styrelsens arbejdsplan. Projektet er således sikret opbakning ved, at der ligger en fælles, positiv udmelding fra ledelsen, før projektet går i gang.

For at projektet kan etableres, skal der foreligge en idébeskrivelse, som skal rumme projektets hovedformål og afgrænsning samt overslag over ressourceforbrug, forslag til projektdeltagere m.v. Hvis idébeskrivelsen godkendes, udarbejdes en egentlig projektbeskrivelse. Ud fra projektbeskrivelsen træffes der i forbindelse med arbejdsplanerne beslutning om, hvorvidt projektet skal igangsættes, og hvem der i så fald skal være:



- 1) den ansvarlige chef for projektet (projektejer)
- 2) projektleder og ansvarlig for projektets gennemførelse samt
- 3) de projektmedarbejdere, der skal bidrage til projektets gennemførelse (se nærmere beskrivelse af disse tre roller nedenfor).

Projektet indledes med et møde, hvor chefer, projektleder og projektmedarbejdere afklarer tidsterminerne for den enkelte projektmedarbejders bidrag til projektet. På mødet drøftes også projektarbejdets form, herunder om det vil være hensigtsmæssigt at koncentrere arbejdet på projektarbejdsdage i perioder. Formålet med mødet er at aftale og afklare samt koordinere ressourcer og tidsanvendelse.

Det er projektejerens opgave, at de enkelte kontorer bidrager med de aftalte ressourcer ud fra ledelsens beslutning om iværksættelse og gennemførelse af projektet. Defineres projektet uden for den årlige arbejdsplanproces, drøftes projektoplægget på et chefmøde, hvorefter arbejdsplanen justeres.

Anden fase: Projektgennemførelsen

Projektets gennemførelsesfase er det lange, seje træk. Arbejdet skal tilrettelægges, møder afholdes, arbejdsopgaver udføres, og beslutninger tages. De konkrete milepæle og mål i projektbeskrivelsen skal

nås. De aftalte arbejdsopgaver for projektlederen og projektmedarbejderne udføres, hvor den enkelte medarbejder er ansvarlig for sine opgaver, og projektlederen for det samlede projekt. Der udarbejdes løbende opfølgingsmateriale til projektejerens (mindst en gang i kvartalet i forbindelse med afrapporteringen til chefmødet).

Alle projekter har projektbeskrivelser, opfølgninger og andre dokumenter for projektet på fællesdrevet.

Realistisk vil der opstå problemer undervejs i projektet, fx med tidsplan eller ressourcer. I gennemførelsesfasen er det afgørende at holde sig målet med projektet og dets gennemførelse for øje. Der skal være gode grunde til at fravige de oprindelige mål. Forslag til ændringer i projektet aftales mellem projektlederen og projektejerens, og der informeres om disse ændringer i forbindelse med den løbende rapportering af projektet.

Tredje fase: Projektafslutningen

Afslutningsvis skal projektet føres ud i livet. Det kan fx være som en rapport eller et system, der skal tages i brug. Det er vigtigt, at projektlederen løbende orienterer projektejerens om projektets forventede resultater og eventuelle udfordringer. Det er væsentligt, når projektet nærmer sig sin slutning, at der

udarbejdes en samlet plan for afleveringen og afrapportering af projektet. Der skal eventuelt træffes aftale med projektejereren om, hvordan det udarbejdede projekts resultat, produkt, system, arbejdsgange m.m. skal sættes i drift og tilrettelægges.

Projektafslutningen rummer praktiske opgaver i form af at ordne og arkivere projektets dokumenter, afslutte projektrengskab, udarbejde en evaluering- og erfaringsrapport. Projektafslutningen er en god lejlighed til at opsamle erfaringerne fra projektføreløbet og give projektdeltagerne en tilbagemelding på deres arbejde. Både hvad angår den interne og eksterne formidling, aftales der nærmere med projektejereren, og man kan aftale formidling med Kommunikations- og formidlingsteamet, herunder skal det overvejes, om projektets resultater med fordel kan præsenteres på et fællesmøde i styrelsen.

Der er udarbejdet en række vejledninger for styrelsens projektarbejde:

- ↳ Kogebog for projektledere i Kulturarvsstyrelsen
- ↳ Formular og vejledning til Idébeskrivelse
- ↳ Formular og vejledning til Projektbeskrivelse
- ↳ Formular til Risikoanalyse (excel-ark)
- ↳ Formular til Projektopfølgning
- ↳ Formular til Dagsorden til projektmøde
- ↳ Formular til Referat af projektmøde

3. Roller (projektejer, projektleder og projektmedarbejder) og forventningsafklaring

Oprettelsen af projekter giver en række udfordringer for organisationen og især for de medarbejdere, der skal arbejde i projekterne. I projektetableringsfasen er der måske uklarhed om projektets målsætning, organisering, omfang, ressourcer, personsammensætning og roller. Det kan tage et stykke tid, før projektet er formuleret, og ressourcerne og rollerne i projektet er aftalt.

Der arbejdes med følgende ledelses- og medarbejderroller i forbindelse med udviklingen og gennemførelsen af projektet:

Projektejer

En projektejer er typisk direktionen eller en kontorchef. Projektejeren defineres ved projektets start og træffer de overordnede væsentlige beslutninger, som vedrører gennemførelsen af et projekt. Projektejeren er beslutningsdygtig (bliver ikke underkendt og har mulighed for at allokere ressourcer), træffer afgørelse om igangsættelse og sikrer de overordnede rammer for projektet. Projektejeren skal forholde sig til økonomi og personaleressourcer, milepæle og ændringer. Projektejeren skal desuden sikre projektet opbakning og råderum.

I visse tilfælde er der behov for en styregruppe. I så

fald varetages dens formandsfunktioner af projektejereren. Ud over styregruppen kan det være en fordel at have en følgegruppe knyttet til projektet. Dette afhænger af projektets kompleksitet. Følgegruppen kan f.eks. være faglige specialister, der kan styrke kvaliteten i projektet.

Projektejeren skal ved afslutning af projektet give projektdeltagerne en tilbagemelding på deres arbejde.

Projektleder

Projektlederen er udnævnt af projektejeren. Projektlederen er leder af projektet og den eventuelle projektgruppe, som skal gennemføre projektet. Projektlederen er bindeled mellem projektejer og projektdeltager.

Det er projektlederens opgave at lede og styre projektet inden for den givne tid, den aftalte fremgangsmåde og organisering samt med de afmålte ressourcer, herunder at sikre projektets fremdrift og synlighed. Den enkelte projektleder refererer til projektejeren under projektets formulering og gennemførelse. Projektlederen har ansvaret for, at projektmedarbejderne gennemfører løsningen af de aftalte opgaver, jf. også ovenfor om opstartsmødet. Afklaring af ressourcer og andre spørgsmål i forbindelse med løsning af projektet sker sammen med projektejeren.

Projektlederen har yderligere ansvar for, at beslutningsveje er klarlagt således, at både ledere og

deltagere er orienteret om beslutninger/ændringer etc. Projektlederen afholder møder efter behov med deltagere/interessenter og udarbejder referater af møder. Oplysning, vejledning, rådgivning, kontrol og information til deltagere og ledelse er vigtige organisationselementer.

Projektlederen udarbejder hvert kvartal (marts, juni, september og november) en ledelsesrapportering til chefmødet med en kort status over projektets fremdrift og ressourceforbrug, så alle på ledelsesniveau er orienteret om status. Ledelsesrapporteringen går gennem projektejeren til ledelsessekretæren, der sørger for, at rapporteringen kommer på chefmødet.

For at sikre videndeling om styrelsens projektarbejde opretter og lægger projektlederen/-medarbejderne alle projektdokumenter i en selvstændig mappe på fællesdrevet under mappen F:\Projektledelse. En mappe oprettes, når der findes en godkendt projektbeskrivelse. Projektlederen sikrer ligeledes, at væsentlig information om projektet, der har et nyhedspotentiale, tilgås nyhedschefen og webredaktøren.

Projektdeltagere

Projektdeltagere udfører de konkrete opgaver, der er aftalt med projektlederen, og refererer til denne i forhold til opgaveløsningen. Projektdeltageres arbejdstid i projektet og andre spørgsmål vedrørende rammerne for projektet afklares af projektejeren i samarbejde med projektlederen.

4. Styrelsen understøtter projektet med

- ↳ Projektlederuddannelse
- ↳ Undervisningsforløb i projektdeltagelse
- ↳ Mulighed for netværks- og erfaringsopsamling for projektledere på tværs af styrelsen ved at afholde et årligt projektlederforum.

Der afsættes endvidere ressourcer til afholdelse af et $\frac{1}{2}$ dages opstartsseminar for projektet, hvor den ansvarlige chef/projektejeren også deltager.

5. Kommentarer og forslag til forbedringer

Personalsektionen modtager meget gerne kommentarer og forslag til forbedring af denne vejledning.

Kulturarvsstyrelsen, juli 2006



Bilag 5: Guidelines for teams

1. Hvornår bruger vi teams i Kulturarvsstyrelsen og hvorfor?

Vi anvender teamarbejdsformen i Kulturarvsstyrelsen, når det vurderes at være den bedste løsning set i forhold til organisationens behov. Det kan være relateret til service, fleksibilitet, mindre sårbarhed i forhold til opgaveløsningen samt ensartethed i opgaveløsningen. Et andet formål med oprettelse af teams er at reducere ensidigt gentaget arbejde, at etablere job- og kompetenceudvikling, videndeling og nye samarbejdsformer.

Kulturarvsstyrelsen opretter teams, når der er behov for:

- ↳ at reducere den organisatoriske sårbarhed
- ↳ at udvikle nye kompetencer
- ↳ at skabe variation i arbejdet for den enkelte
- ↳ at øge fleksibiliteten i opgaveløsningen
- ↳ en høj grad af videndeling.

Opgaverne, der varetages i teams, vil typisk være driftsopgaver, hvor organisationen har en "smal" kompetencefod, typisk inden for generalistkompetencerne: økonomi og regnskab, tilskudsadministration, jura samt kommunikation og formidling. Teams kan også være relevante i fagkontorer, hvor der er mange myndighedsopgaver.

På baggrund af de indhøstede erfaringer er det styrelsens vurdering, at 8-10 medarbejdere er den øvre grænse, og 3 er den nedre for størrelsen på teams. Det er erfaringen, at jo mindre et team er, des større krav stilles der til den enkelte medarbejder om at deltage aktivt, ligesom teamet bliver mere sårbart jo færre medarbejdere, der er i det pågældende team.

2. Faser

Første fase: Teamet etableres

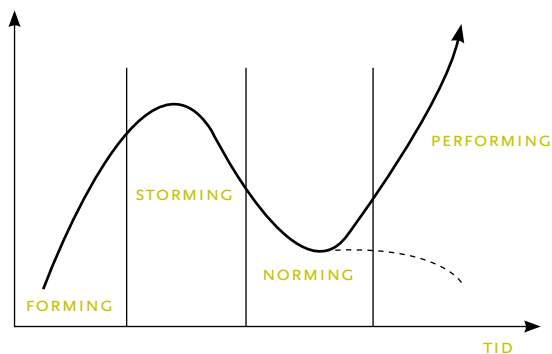
Ledelsen beslutter, om teams skal etableres. Det kan ske i forbindelse med udarbejdelse af arbejdsplanen, men også løbende, hvis ledelsen vurderer, at det er hensigtsmæssigt i forhold til de behov, der er nævnt under pkt. 1. Når der er truffet beslutning om at etablere et team, involverer ledelsen de medarbejdere, der skal arbejde i teamet. Det sker ved, at ledelsen indkalder til et møde, hvor teammedarbejderne og de relevante chefer deltager. Formålet med mødet er at skabe klare rammer for teamet med beskrivelse af opgaver, ansvars- og kompetenceområder, opstilling af mål, samt hvem der er teamets leder/ansvarlige chef.

Anden fase: Opbygning af teamet

Oprettelsen af teams giver en række udfordringer for organisationen og især for de medarbejdere, der skal

arbejde i teamene. Enhver forandring påvirker organisationen samt påvirker medarbejderne forskelligt. I begyndelsen vil nogle medarbejdere typisk opleve forvirring og usikkerhed og tab af nogle kontaktflader i organisationen. Senere i forløbet vil teamet have fundet "sig selv" og opleve nye muligheder for at lære nyt, mindre ensformigt arbejde samt højnelse af spidskompetencer. Det kan tage mellem $\frac{1}{2}$ - 1 år, før teamet er veletableret, og de nye samarbejdsformer er integreret.

I teorien arbejder man med modellen: "Form, Storm, Norm og Perform", der beskriver, hvordan sammenhængen er mellem teamets udvikling, indre liv og teamets præstation, det vil sige et teams faser.



Figuren viser det typiske forløb og sammenhæng mellem teamets udvikling, indre liv, behov for ledelse og præstation.

Tredje fase: Teamet er etableret

Når teamet er etableret, aftaler teamet ansvars- og opgavefordeling.

Teamet kan overveje, om der er behov for at have en kontaktperson i forhold til fagkontorerne for at sikre den faglig opdatering og gensidige videndeling mellem team og fagkontor med henblik på at sikre smidige sagsforløb.

3. Roller og forventningsafklaring

Der arbejdes med følgende roller i forbindelse med teamarbejdsformen:

Team-leder

Når vi i det følgende taler om lederen, omfatter det teamlederen, hvor der er en sådan, og den ansvarlige chef, der er tilknyttet teamet, men som er uden for teamet.

En af læringspointerne ved at oprette teams er, at teams er meget forskellige, og at udgangspunktet skal tages i forskelligheden. Lederens rolle er derfor forskellig afhængig af medarbejdernes individuelle, personlige udgangspunkter, erfaringer og kendskab til styrelsen. Samtidig skal lederne også være opmærksomme på, at der hele tiden sker ændringer både i og uden for teamene, hvilket påvirker teamenes udvikling.

Figuren er udarbejdet af konsulentfirmaet Conmoto efter en model udviklet af Dr. Bruce Tuckmann.

Form, Storm, Norm og Perform-modellen opererer med følgende 4 faser:

1. Forming-fasen

Formingfasen går i gang, så snart teamet dannes. Det er i denne periode, at alle spørgsmålene stilles: Hvem er vi? Hvad skal vi? Hvorfor det?

2. Storming-fasen

Stormingfasen er drevet af en blanding af teammedarbejdernes ønske om at høre til og præstere. Ofte er fasen præget af stor begejstring, fokus på opgaven og en umiddelbar (og overfladisk) enighed. Der kommer klarhed over formålet med teamets eksistens, men der er stadig usikkerhed vedrørende en række andre punkter – specielt vedrørende relationer internt i gruppen.

3. Norming-fasen

Vejen ud af stormingfasen ses oftest ved, at teammedlemmerne begynder at kæmpe om de interne

positioner i forhold til de øvrige medlemmer og lederen. Der er mindre fokus på teamets opgaver, og de interne relationer får frit spil, hvilket ofte spiller ind på teamets præstationer i denne fase.

For at komme videre har medarbejderne brug for at have afklarede og accepterede relationer. Vejen ud af norming-fasen er at tage de konflikter, der opstår, alvorligt og forsøge at finde en fælles forståelse og en accepteret rollefordeling. Når de interne roller er på plads, og de gensidige forventninger er kendte, er teamet klar til at fokusere på opgave og omverden igen.

4. Performing-fasen

Enighed og konsensus er den primære holdning i teamet. Teammedarbejdernes roller og ansvar er klare og accepterede. Større beslutninger tages fælles, mens mindre beslutninger kan delegeres til enkelte teammedarbejdere. Engagementet og følelsen af enhed

er høj, og teamet deltager måske i sociale aktiviteter ud over det rent jobrelaterede. Teamet diskuterer, udvikler processer og arbejdsmåder på egen hånd. Teamet er også mere strategisk opmærksomt – teamet ved, hvordan og hvorfor det handler, som det gør. Teamet deler den samme vision og er i stand til at tage beslutninger og handle uden lederens deltagelse, men med respekt for lederen. Teamet forsøger måske at opnå endnu bedre resultater end det aftalte.

Der opstår stadig uenighed, men løsninger – fx om ændringer af proces eller struktur – findes på en positiv måde internt i teamet. Teamet arbejder for målsætningen og tager hånd om relationer, stil og processer. Teammedarbejderne tager sig af hinanden.

Teamet ønsker at få delegeret opgaver og projekter fra lederen og har ikke behov for instruktion eller hjælp.

I etableringsfasen – ”forming-fasen” – har teamet et stort behov for retning og styring. Medlemmernes individuelle roller og ansvar i teamet er uklare, og lederen skal være forberedt på at besvare mange spørgsmål om teamets mål, formål og eksterne relationer. Lederen skal sikre, at der er klarhed om teamets opgaver og prioritering samt afgrænsning af opgaver i forhold til den øvrige del af organisationen. Det er også i denne fase, at Personalsektionen hjælper teamet med afklaring af teamets praktiske behov.

I ”storming-fasen” er lederens rolle at være coach og at vise vejen frem således, at teamet fokuserer på målene. I ”norming-fasen” vil lederens rolle ofte være at være facilitator, dog naturligvis afhængig af teamets sammensætning, og i det omfang lederen selv er en del af teamet, kan det ofte være nødvendigt med hjælp udefra til at facilitere teamets udvikling. Personalsektionen vil evt. kunne yde bistand i denne fase.

I ”performing-fasen” går ledelsesrollen fortsat ud på at facilitere teamet og at delegere opgaver således, at temaet kan tage beslutninger og blive selvkørende.

Lederen afholder MUS-samtaler med medarbejderne i teamet.

Team-medarbejdere

Er medarbejdernes rolle anderledes, når man arbejder i et team frem for i et kompetencemiljø med en kontorchef? Det er ikke styrelsens vurdering



eller erfaring, at medarbejdernes rolle er meget anderledes. Dog forudsætter teamorganiseringen, at medarbejderne har lyst til at lære nyt, at hjælpe andre og at få øget indflydelse på arbejdsopgaverne. Teamorganiseringen forudsætter tillige, at man som medarbejder har mod på at indgå i et tæt fagligt fællesskab og samarbejde, og at man er indstillet på at bruge tid på at være med til at udvikle nye samarbejds- og arbejdsformer.

4. Styrelsen understøtter teamet med

- ↳ Afholdelse af et 1/2 dages opstartsseminar for teamet, hvor teamlederen/den ansvarlige chef også deltager
- ↳ Mulighed for at få kortlagt teamets Jti-profiler, se nedenfor
- ↳ Afholdelse af evalueringsworkshop.

Jti-profiler står for Jungiansk Type Indeks, som er et udviklingsredskab, der er baseret på læren om psykologiske typer. Jungiansk Type Indeks kan med fordel anvendes til at drøfte forskellige måder at løse opgaver på og forskellige præferencer for planlægning. Det hjælper med at forstå ligheder og forskelle mellem os selv og andre mennesker, bl.a. hvorfor vi foretrækker nogle arbejdsopgaver og arbejdsmåder frem for andre. Det viser de individuelle forskelle, der naturligt vil være i et team og også de personlige ressourcer, der findes. Hvis man ønsker at anvende Jti-profiler, vil det i givet fald skulle ske senere i forløbet, og typisk, når teamet har fungeret i 5-6 måneder.

Hvis teamet ønsker at anvende Jti-profiler, skal teamet eller den ansvarlige chef kontakte Personalsektionen.

5. Kommentarer og forslag til forbedringer

Personalsektionen modtager meget gerne kommentarer og forslag til forbedring af denne vejledning.

Kulturarvsstyrelsen, juli 2006



Bilag 6: Guidelines for strategiske netværksgrupper

1. Hvornår bruger vi strategiske netværksgrupper i Kulturarvsstyrelsen og hvorfor?

Kulturarvsstyrelsens etablerer strategiske netværk på udvalgte, højt prioriterede områder, hvor vi har brug for øget (ny) viden. En strategisk netværksgruppe etableres derfor af styrelsens chefgruppe – evt. på baggrund af forslag fra medarbejderside og vil typisk tage afsæt i styrelsens strategikort. Strategiske netværksgrupper er de grupper, som Kulturarvsstyrelsen understøtter i en tidsbegrænset periode med særskilte ressourcer afsat på arbejdsplanen.

En strategisk netværksgruppe vil derfor være karakteriseret ved:

- ↳ At netværket er orienteret mod etablering af tilstrækkelig viden til at styrelsen efterfølgende kan tage et nyt initiativ i form af fastlæggelse af en politik for et nyt område, foretage ændringer i eksisterende politik, iværksætte et projekt eller tage andre nye initiativer
- ↳ At netværket er tidsbegrænset – typisk under $\frac{1}{2}$ år
- ↳ At der er formuleret en problembeskrivelse, der danner grundlag for netværksgruppens arbejde,

og som angiver målet med nedsættelse af netværksgruppen

- ↳ At der er en tovholder i styrelsen
- ↳ At øvrige deltagere er personer, der kan bibringe styrelsen den viden, organisationen ikke selv råder over, og som indgår fast i den strategiske netværksgruppe og kender gruppens formål
- ↳ At netværksgruppen afslutter sit arbejde med en rapport på 3-4 sider.

Den viden, der akkumuleres i det strategiske netværk, kan anvendes til at afgøre, om der skal tages yderligere initiativer i form af fx et projekt.

Til illustration kunne en strategisk netværksgruppe fx etableres om:

- ↳ Udvikling af dialogen med de nye kommuner
- ↳ Fastlæggelse af bevaringsstrategi for 2. verdenskrigsmonumenter.

2. Netværksgruppens faser

Første fase: Etablering af strategiske netværk

Strategiske netværk besluttet af chefkredsen på et chef-

møde. Som baggrund for beslutningen foreligger et oplæg med forslag til et strategisk netværk med angivelse af idé og behov for den øgede eller nye viden inden for områder af strategisk betydning for styrelsen, tidsplan med antal møder samt angivelse af behov for understøtning i form af timeressourcer og økonomi.

Anden fase: Gennemførelsesfasen

Chefmødet prioriterer oplæggene, udpeger tovholder og deltagere i netværksgruppen samt beslutter netværksgruppens ledelsesmæssige ophæng. Et netværk er tidsbegrænset, og der afholdes ca. 3 møder inden for det afsatte tidsrum, der typisk er 1/2 år.

Tredje fase: Afslutningsfasen

Netværksgruppen afslutter sit arbejde med en rapport på 3-4 sider, der forelægges cheffgruppen. Chefgruppen tager på den baggrund stilling til, om der skal tages yderligere initiativer i form af fx et projekt.

3. Roller og forventningsafklaring

Etableringen af strategiske netværk sker for, at styrelsen kan få ny eller øget viden udefra på områder, der er af strategisk betydning for styrelsens arbejde.

Lederen

Chefkredsen har besluttet, hvem der er den ansvarlige leder for netværket. Det er vigtigt, at lederen sikrer, at der er klarhed om netværksgruppens

opgave. Det sker bl.a. gennem en kort beskrivelse af baggrunden for netværksgruppens etablering og sammensætning (både deltagere internt og eksternt), formål, som det er formuleret i problembeskrivelsen (jf. pkt. 1), behov, samt hvad der forventes at komme ud af arbejdet (målet). Beskrivelsen skal være skriftlig.

Lederen indgår derudover i den løbende dialog med tovholderen.

Tovholderen

Det er tovholderens opgave at drive netværket frem til målet. At drive en netværksgruppe stiller krav om entusiasme og energi hos tovholderen og evne til at skabe energi i en gruppe. Tovholderen skal indkalde til møder, skabe forståelse for målet med netværksgruppen, udarbejde oplæg til deltagerne i netværket, invitere til arbejdet, udarbejde en tids- og procesplan og sikre, at netværkets drøftelser bliver dokumenteret og sammenfattet. Tovholderen vil også typisk skulle opsøge information fra ind- og udland om emner, som er relevante for netværket.

Deltagerne

Deltagerne i netværket bidrager aktivt hver med sin specifikke viden til, at netværkets formål og behov bliver opfyldt. Det stiller krav om deltagernes aktive deltagelse i netværksmøderne, at udføre de konkrete opgaver, som aftales i netværket, og som tovholderen inviterer til og løbende følger op på.



4. Styrelsen understøtter strategiske netværk med

- ↳ Miniseminarer
- ↳ Oplægsholdere
- ↳ Fortæring i forbindelse med møder
- ↳ Evt. rejserefusion afhængig af behov.

Styrelsen afsætter særskilte ressourcer (timer og økonomi) til strategiske netværksgrupper på arbejdsplanen.

5. Kommentarer og forslag til forbedringer

Personalesektionen modtager meget gerne kommentarer og forslag til forbedring af denne vejledning.

Kulturarvsstyrelsen, juli 2006

En strategisk netværksgruppe vil typisk gennemleve en række faser, og i den forbindelse kan modellen "Ved – kan – vil – gør" anvendes. Modellen er en problembehandlingsmodel til systematisk at bearbejde en problemstilling. Afhængigt af målet for den strategiske netværksgruppe kan en eller flere faser i modellen være relevante at anvende. Der er følgende faser i modellen:

Ved-fasen

Første del af problembehandlingen er at bestemme, hvilket problem netværksgruppen vil behandle. Fasen består af: Informationsindsamling – Hvad drejer problemet sig om? Hvad ved gruppen om problemet her og nu? Har gruppen brug for flere informationer? Kan det lade sig gøre at få flere informationer?

Analyse – Her bearbejdes de informationer, som gruppen er i besiddelse af. I denne fase kan man også opstille "hypoteser" eller "teorier" om problemet.

Problembestemmelse – Her defineres og opstilles det problem, gruppen vil arbejde med.

Mål for problembehandlingen – Hvad er målet for problembehandlingen? Hvornår er problemet løst?

Risikoen i Ved-fasen er, at man bruger for lang tid på analyse og informationsindsamling, eller man ikke får lavet en præcis problemformulering. Konsekvensen af en dårlig problemformulering er ofte, at problembehandlingen bliver for bred og uoverskuelig.

Kan-fasen

Først og fremmest er dette fasen, hvor netværket afsøger ideer og muligheder. Det handler om at få afsøgt ALLE tænkelige og utænkelige ideer og muligheder. Brug værktøjer: Brainstorm, inspiration fra andre verdener eller anderledes mennesker – det kunne jo virke! I denne fase vurderes idéerne og mulighederne ikke.

Risikoen i denne fase er, at folk forelsker sig i en idé med det samme, eller at man begynder at vurdere egne eller andres løsningsforslag. Det vil hæmme kreativiteten.

Vil-fasen

Nu tages beslutning om, hvilken løsning man vælger til problemstillingen. Fasen består af: Konsekvenser af løsninger – I Vil-fasen vurderer gruppen mulighederne i forhold til det ønskede mål samt vurderer, hvor realiserbar løsningen er.

Heri indgår en analyse af konsekvenserne ved valg af mulighed A frem for mulighed B.

Valg af handlinger – Når beslutningen er truffet, skal den omsættes til konkrete handlinger.

Plan for gennemførelse – Det er en god idé at lave en konkret handlingsplan med aktiviteter, ansvarlige og milepæle til opfølgning.

Gør-fasen

Beslutningen skal føres ud i livet. Det er vigtigt at holde øje med, om man er på rette vej og opnår det resultat, man har sat sig som mål. Hvis ikke, må handlingsplanen justeres.

Sørg for at drage erfaring og læring af forløbet. Det kræver en indsats. Gør-fasen består af:

- ↳ Gennemførelse af handling
- ↳ Opfølgning
- ↳ Evaluering.

Litteratur: Jørgen P. Madsen: "Problemorienterede arbejdsmetoder".

TITEL: BEVAR OS VEL! LÆRINGSPOINTER FRA KOMPETENCEUDVIKLINGSPROJEKTET:

FORVANDLING GENNEM LÆRING

UDGIVER: KULTURARVSSTYRELSEN

REDAKTION: KULTURARVSSTYRELSEN

GRAFISK DESIGN: AD+B GRAFISK DESIGN V/LINE BJØRNBØL

FOTOS: OLE AKHØJ SIDE 7 OG 15, ØVRIGE KULTURARVSSTYRELSEN

TRYK: GREEN GRAPHIC A/S

OPLAG: 500

UDGAVE: 2. UDGAVE, 2007

ISBN: 978-87-91298-31-8



KULTURARVSSTYRELSEN

SLOTSHOLMSGADE 1
1216 KØBENHAVN K
TELEFON 72 26 51 00
WWW.KULTURARV.DK