



DE EUROPÆISKE FÆLLESSKABER



Den Europæiske Socialfond

Projekt
CSV Erhverv

Afsluttende evaluering

Februar 2008



[ARGGO]
Forandrer i praksis

Indholdsfortegnelse

Forord	3
Konklusion og anbefalinger	5
Mål for projektet	7
Opnåede resultater og erfaringer	9
Opmærksomhedspunkter	22
Efterskrift	24

Forord

Dette evalueringsnotat præsenterer de endelige resultater og erfaringer af projekt **CSV Erhverv**.¹

Projektet er gennemført med **CSV Sydøst Fyn** som projektansvarlig og med konsulentfirmaet **jj-kompetence** som den væsentligste eksterne samarbejdspartner.

Projektet er delvist finansieret af Den europæiske Socialfond.

Det overordnede mål for projektet har været at udvikle og beskrive en model for udslusning af "unge med særligt behov" til jobs på det almindelige arbejdsmarked.²

Idet der er tale om et eksemplarisk udviklingsprojekt er der gennemført en ekstern evaluering, parallelt med det egentlige projektføreløb.³

Det overordnede formål med denne eksterne evaluering har været følgende:

- For det første at opsamle og perspektivere de vigtigste projektresultater på en måde, som honorerer de krav, der stilles fra Den regionale Socialfundsadministration til den eksterne evaluering af projektet; og her primært med en reference til de oprindelige projektmål.
- For det andet at bidrage til beskrivelsen af konkrete læringspunkter/anbefalinger, som kan være af relevans i forbindelse med andre organisationers og institutioners nyttiggørelse af de opnåede resultater og erfaringer.

Evalueringen er primært udarbejdet på grundlag af gennemførte interviews med: (a) ledelses- og medarbejderrepræsentanter fra CSV Sydøst Fyn; (b) repræsentant fra samarbejdende virksomhed – samt (c) en repræsentant fra konsulentfirmaet jj-kompetence.

Metodisk tager evalueringen afsæt i principperne bag en *forklarende procesevaluering*.⁴ Videre tager evalueringen – i overensstemmelse med den læringsteoretiske forståelse, som projektet delvist har været baseret på – afsæt i grundtankerne omkring *situeret læring*.⁵ Endelig opereres der i projektet med en forståelse af begrebet refleksion hentet fra pragmatikere som John Dewey og Donald Schön.⁶

¹ Et eksemplar af projektbeskrivelsen kan rekvireres ved henvendelse til CSV Sydøst Fyn; att. **Henrik Meyer**.

² Jf. formålsbeskrivelsen i den oprindelige projektbeskrivelse.

³ En kopi af evalueringsdesignet kan rekvireres ved henvendelse til Konsulentfirmaet ARGO; att. **Jan F. Hansen**

⁴ For en yderligere beskrivelse af denne evalueringsmetode kan henvises til Dahler-Larsen/Krogstrup (red.): *Tendenser i evaluering*, Odense 2003.

⁵ Jf. eksempelvis Roger Säljö: *Læring i praksis – et sociokulturelt perspektiv*, Kbh. 2003.

⁶ Jf. eksempelvis Bente Elkjær: *Når læring går på arbejde*, Kbh. 2005 og Donald Schön: *Den reflekterende praktiker*, Århus 2001.

Evalueringsnotatet er opbygget med følgende hovedafsnit:

- **Første afsnit** indeholder en kort præsentation og perspektivering af det overordnede formål og de supplerende delmål for projektet.
- **Andet afsnit** skitserer de opnåede projektresultater og –erfaringer, således som de primært er formuleret af udvalgte medarbejder- og ledelsesrepræsentanter fra CSV Sydøst Fyn.
- **Tredie afsnit** indeholder en række anbefalinger, der skønnes at være af relevans i forhold til andre institutioners og organisationers gennemførelse af større udviklingsprojekter på det organisatoriske og kompetencemæssige område.

Notatets forfatter vil gerne her indledningsvis takke de interviewpersoner, som velvilligt har stillet tid og viden til rådighed for udarbejdelsen af evalueringen.

Jan F. Hansen

Konsulentfirmaet ARGO

Februar 2008

Konklusion og anbefalinger

Dette notat indeholder den afsluttende evaluering af projekt *CSV Erhverv*. Projektet er gennemført med CSV Sydøst Fyn som overordnet projektansvarlig. I projektet er der først og fremmest arbejdet med at drøfte, synliggøre og dokumentere centrets arbejde med udslusning af en gruppe af unge med særlige behov til det ordinære arbejdsmarked.

Projektet er gennemført i perioden mellem juli 2006 og februar 2008.

Den overordnede konklusion på evalueringen er, at det i høj grad er lykkedes at opfylde projektets målsætning omkring en dokumentation af praksis på udslusningsområdet. Konkret er dette arbejde resulteret i en såkaldt *udslusningsmodel*. De enkelte faser i denne model er detaljeret beskrevet; ikke alene med henvisning til praksis, men også med inddragelse af relevant teoretisk baggrundsstof; eksempelvis omkring begrebet *praksisfællesskaber*. Denne model vurderes at være beskrevet og dokumenteret på et niveau, som gør den umiddelbart anvendelig for andre organisationer og institutioner med samme hovedopgave som CSV Sydøst Fyn. Og det dels på det konkrete, instrumentelle plan, samt dels i forhold til at igangsætte mere overordnede faglige og pædagogiske refleksioner.

Ud over en effekt på et redskabs- og metodeplan vurderes projektarbejdet også at være resulteret i en række processuelle erfaringer, som vil kunne anvendes fremadrettet i forhold til en fremtidig iværksættelse af større udviklingsprojekter på det organisatoriske og kompetencemæssige område. Disse erfaringer handler først og fremmest om, hvordan det er muligt at arbejde med refleksion som en aktiv forandringsagent; dels i form af en *refleksion-i-handling* og dels som en *refleksion-over-handling*. Fra både ledelses- og medarbejderside fremhæves den store betydning og værdi af disse processuelle erfaringer, der ikke mindst handler om, hvordan man kan vedligeholde et dynamisk lærings- og udviklingsmiljø.

I forlængelse af de gennemførte projektaktiviteter og de opnåede resultater/erfaringer er det også muligt at formulere en række anbefalinger, der relaterer sig til det at gennemføre større udviklingsprojekter på det organisatoriske og kompetencemæssige område.

Disse anbefalinger handler primært om følgende:

- For det første anbefales det, at der som del af design og planlægning af udviklingsprojekter på det organisatoriske og kompetencemæssige område også sker en strategisk kobling af projektarbejdet, hvor det bliver klart for alle relevante medarbejdere, hvordan projektet indgår som del af arbejdspladsens langsigtede udviklingsstrategi. Og videre klart, hvordan projektet støtter op omkring parallelle udviklingsprojekter på andre væsentlige område.

- For det andet anbefales det, at der ved større udviklingsprojekter på kompetenceområdet opereres med et udvidet kompetencebegreb, hvor *kompetence* anvendes som en fællesbetegnelse for den viden, kunnen, færdigheder og holdning, der kan bringes i spil i forhold til løsningen af arbejdsmæssige krav og udfordringer. Kompetence forstås på denne måde som et potentiale, der udmøntes i det sociale felt, som udgøres af arbejdspladsen. Med denne forståelse af kompetencebegrebet inddrages såvel den individuelle som den organisatoriske læring i én samlet bevægelse.
- For det tredje anbefales det, at der ved realiseringen af større udviklingsprojekter på det organisatoriske og kompetencemæssige område også sættes ressourcer af til en projektledelse, som rækker ud over den administrative og logistiske styring af projektet. Det handler her om, at man som projektleder er i stand til: (a) kontinuerligt at synliggøre projektets mål med reference til de overordnede strategiske mål for organisationen; (b) at skabe en fælles referenceramme for de medarbejdere, der aktivt deltager i projektets udviklingsarbejde – samt (c) at fungere som en problemløsende ressource i hverdagen.
- For det fjerde anbefales det, at større udviklingsprojekter på det organisatoriske og kompetencemæssige område kun iværksættes for så vidt som det er muligt at reservere de nødvendige, ledelsesmæssige ressourcer. Og med "de nødvendige ressourcer" henvises der her til, at det fra ledelsesside prioriteres såvel at deltage i relevante projektaktiviteter som at støtte projektet i dets eksterne relationer og profilering. Erfaringerne fra det aktuelle projekt peger således på vigtigheden af, at den ledelsesmæssige indsats planlægges og indtænkes i projektet allerede i forbindelse med det første design af projekt.
- For det femte anbefales, at ledelse og medarbejdere – i forbindelse med igangsætningen og evalueringen af større udviklingsprojekter – også forholder sig åbent til, hvad man lidt diffust kunne betegne som "de kulturelle rammer" for at arbejde med projekter. Konkret kunne det handle om en drøftelse af, hvad tidligere erfaringer med projektarbejdet også betyder for de aktuelle planer – og videre en drøftelse af, hvordan erfaringerne med de aktuelt gennemførte udviklingsaktiviteter også sætter bestemmende rammer (og eventuelt grænser) for et fremtidigt projektarbejde.

Mål for projektet

I det efterfølgende præsenteres kort formål og delmål for projektet, idet disse punkter fra den oprindelige projektbeskrivelse skønnes særlig relevant for evalueringens fokus.

For en egentlig gennemgang af de planlagte og gennemførte projektaktiviteter henvises dels til den oprindelige projektbeskrivelse og dels til formuleringen bag den såkaldte *Udslusningsmodel (Svendborgmodellen)*.

Projektets formål

Det overordnede mål for projektet har været at udvikle og beskrive en model for udslusning af unge "med særlige behov" til jobs på det almindelige arbejdsmarked.

I forlængelse heraf har det været målet, at denne udslusningsmodel skulle indeholde metoder og systemer til:

- Undersøgelse af jobmuligheder på arbejdsmarkedet.
- Afdækning af de unges ønsker, kompetencer og potentialer i erhvervsøjemed.
- Udarbejdelse af kompetenceprofil for de unge.
- Udarbejdelse af en efterværnsmodel.
- Kompetenceudvikling af de unge på interne og eksterne arbejdspladser ud fra kompetencebehov og ud fra en læringstilgang, som tager udgangspunkt i en arbejdslivskultur.
- Udvikle og fastholde et samarbejdsnetværk mellem centret og erhvervsliv, kommunale samarbejdspartnere, faglige organisationer, frivillige organisationer samt politiske organer.

Projektets delmål

Med reference til det overordnede formål blev der i den oprindelige projektbeskrivelse endvidere formuleret følgende, mere specifikke delmål for projektet:

- Udvikling af værktøjer til en fortsat afdækning af jobmuligheder på arbejdsmarkedet.
- Udvikling/udbygning af system til afdækning af de unges ønsker, kompetencer og potentialer; herunder etablering af en database.
- Udvikling/beskrivelse af en efterværnsmodel (evalueringsmetoder).
- Udvikling af en kompetenceprofil, som beskriver de unges kompetencer og potentialer i forhold til krav og forventninger til fastholdelse af job på arbejdsmarkedet.
- Udvikling af de unges kompetencer og potentialer i forhold til kompetenceprofilen på interne og eksterne arbejdspladser.

- Videreudvikling af metoder til kompetenceudvikling og udslusning gennem beskrivelse og evaluering af praksis, samt kompetenceudvikling af centrets "lærere"; eksempelvis via refleksionsdage, coaching og temadage.
- Udvikling af samarbejdsnetværk.
- Udarbejdelse af en samlet beskrivelse af udslusningsmodellen og erfaringerne med at anvende samme model; såvel i en større publikation med et fagligt udgangspunkt som i forbindelse med en mindre, populær udgave til alment interesserede.
- Afholdelse af konference, hvor den udarbejdede udslusningsmodel formidles.

Perspektivering af projektets mål med reference til evalueringen

Med henblik på evalueringen af projektet kan supplerende foretages en form for perspektivering af projektets mål og delmål, idet der sker en overordnet kategorisering, som evalueringen tematisk skal forholde sig til. Formål og delmål vurderes således overordnet at falde inden for primært tre hovedkategorier:

- For det første en kategori, som handler om det produktorienterede mål for projektet, hvor der i særlig grad er fokus på udviklingen af en såkaldt *udslusningsmodel*.
- For det andet en kategori, der har fokus på de procesorienterede mål for projektet, hvor der primært fokuseres på den effekt, som projektet har haft i forhold til at styrke et internt lærings- og udviklingsmiljø.
- For det tredje en kategori, hvor der fokuseres på projektet som en delvis realisering af en netværks- og formidlingsstrategi.

I evalueringen vil der primært være fokus på de to første kategorier af mål; og her i særlig grad på de procesorienterede mål, idet projektets eksemplariske betydning og værdi for andre organisationer og institutioner først og fremmest vurderes at ligge på dette område.

Evalueringens centrale temaer

På baggrund af den overordnede kategorisering af projektets formål og mål - suppleret af det teoretiske afsæt for evalueringen (jf. vedlagte bilag), bliver de centrale spørgsmål og temaer for evalueringen følgende:

- I hvilken grad vurderes det at være lykkedes at udarbejde en såkaldt *Udslusningsmodel*, som honorerer de oprindeligt opstillede delkrav til modellen?
- I hvilket omfang - og på hvilken måde - vurderes projektet også at have bidraget til at styrke en refleksion i tilknytning til egen praksis på udslusningsområdet; og dermed også at have medvirket til at skabe et dynamisk lærings- og udviklingsmiljø?
- Hvilke mere generelle anbefalinger rejser projektet i forhold til gennemførelsen af tilsvarende større udviklingsprojekter på det organisatoriske og kompetencemæssige område?

Opnåede resultater og erfaringer

I dette afsnit præsenteres en række resultater og erfaringer, opnået med projektet. Den vigtigste datakilde har her været vurderinger formuleret af deltagende underviser- og ledelsesrepræsentanter fra CSV Sydøst Fyn.

I forhold til en prioritering og tematisering af de opnåede resultater og erfaringer refereres der til den systematisering af projektets mål, som er skitseret i det forrige afsnit.

Projektet er resulteret i en beskrivelse af praksis på udslusningsområdet

Flere af de oprindelige delmål for projektet kan sammenfattes i en mere overordnet målsætning om at beskrive den aktuelle praksis omkring udslusning af unge med særlige behov. Det handler her om en dokumentation af selve afklarings- og vejledningsfasen – samt en beskrivelse af evaluering og efterværn. I projektet er der arbejdet med disse delmål gennem udarbejdelse af en såkaldt *udslusningsmodel*.

Modellen er opbygget omkring følgende faser: (a) Visitation; (b) Afdækning; (c) Undervisning; (d) Afdækning; (e) Praktik; (f) Afdækning; (g) Job/bolig/fritid – samt (h) Efterværn. Modellen giver mulighed for en fleksibel tilretning til den enkelte unge, hvor undervisning, praktik og afdækning kan gentages, til der tegner sig et fælles billede for alle parter i processen.

De enkelte dele i denne model er beskrevet minutøst på basis af erfaringer fra praksis. Desuden er der sket en beskrivelse af det mere overordnede teoretiske og metodiske grundlag, som modellen baserer sig på.

Konkret peges der i denne sammenhæng på følgende:

- For det første, at der med modellen er sket en præcisering af det pædagogiske, det læringsteoretiske og det evalueringsmæssige grundlag for den daglige praksis på udslusningsområdet. Dette er dels sket ved at tydeliggøre allerede kendt teori på området – og dels ved at inddrage ny relevant teori, som f.eks. omkring læring og udvikling via praksisfællesskaber.
- For det andet, at der via modellen er opbygget en stringens i anvendte metoder på tværs af modellens enkelte faser. Der er her sat fokus på, at de metoder, som anvendes i de enkelte faser, skal understøtte hinanden med en indbygget, stigende progression. Det er med andre ord bliver yderligere tydeliggjort, at de enkelte faser ikke repræsenterer isolerede interventioner i et lineært forløb, men derimod indgår som dynamisk understøttende hinanden i et integreret og sammenhængende forløb.

- For det tredje, at den struktur og skriftlighed, som modellen har bragt ind i arbejdet på udslusningsområdet, i virkeligheden har været medvirkende til en øget fleksibilitet i hverdagen. Pointen er her, at den sikkerhed, som modellen giver via sin dokumentation af praksis, kan overføres til dagligdagen som en højere grad af metodisk frihed. Man oplever i højere grad at kunne være fleksibel i hverdagen, idet det teoretiske og metodiske grundlag er på plads.
- For det fjerde, at den udarbejdede model også gør det nemmere at gå i dialog med eksterne parter. Og der kan her dels være tale om samarbejdspartnere fra hverdagen, som eksempelvis repræsentanter fra kommunen – samt dels om interesserede fra andre institutioner eller andre udviklingsmiljøer. Der peges her på, at beskrivelsen af modellen udgør det nødvendige fundament i forhold til at kunne formidle, hvad det er der er det centrale i centrets praksis på udslusningsområdet.
- For det femte, at arbejdet med at beskrive udslusningsmodellen også har demonstreret, at der her er tale om et udviklingsarbejde, hvor gevinsten nok så meget ligger i selve processen med at formulere modellen, og måske kun i mindre grad ligger i det konkrete produkt, som typisk ikke længere er dækkende for den aktuelle praksis i det øjeblik, hvor det sidste punktum sættes. Beskrivelsesarbejdet har med andre ord flyttet fokus fra "produkt" til "proces" og på den måde også demonstreret betydningen af at være i en kontinuerlig læreproces. Og videre flyttet fokus fra det vigtige i at kunne legitimere sig i forhold til omverdenen til i højere grad at være ydmyg over for eksterne samarbejdspartnere, idet de først og fremmest betragtes som en mulig inspiration til fortsat læring og udvikling.

Samlet set fremhæves det her, at beskrivelsen af den såkaldte *udslusningsmodel* har skabt et vigtigt afsæt både i forhold til den videre, interne udvikling – som i forhold til at kunne indgå i en dialog med eksterne parter på en kvalificerende og lærende måde.

Projektet har tydeliggjort forudsætningerne for den daglige opgaveløsning

Et vigtigt oprindeligt mål for projektet var at dokumentere den anvendte praksis omkring udslusningen af centrets unge brugere. Denne målsætning er der – som beskrevet ovenfor – primært arbejdet med gennem formuleringen af en såkaldt *udslusningsmodel*. Gennem arbejdet med at formulere denne model har der også været gennemført en række tværgående drøftelser, med afsæt i en synliggørelse af den eksisterende praksis. For at kunne nå frem til den normative anbefaling for den fremtidige praksis, som implicit ligger i den skitserede udslusningsmodel, har det således været nødvendigt at blive bevidst om – og italesætte – en form for tavs viden.

Fra såvel konsulent-/underviserside som fra ledelseshold peges der på, at et vigtigt afledt resultat af projektets udviklingsarbejde har været, at man gennem igangsatte drøftelser også er blevet mere bevidst om egen praksis.

Der peges her på, at det i høj grad karakteriserer eksperter, at hun er i stand til at agere intuitivt på den mest hensigtsmæssige måde. Man kan her tale om en form for *viden i handling*. Denne viden i handling forbliver implicit og ikke-synlig så længe praksis forløber som forventet, og så

længe man opnår de forventede resultater. På denne måde peges der på, at den succes, som CSV Sydøst Fyn notorisk har haft i forhold til udslusning af den unge målgruppe gennem de senere år også indirekte kan have betydet en blokering i forhold til både som organisation og medarbejder at blive mere bevist om, hvad det er i egen praksis, der er afgørende i forhold til de faktisk opnåede resultater.

I forhold til dette at bevæge sig ud over et niveau - karakteriseret ved en ikke-synlige viden i handling - vurderes projektet at have betydet en meget velkommen forstyrrelse. Således peges der på, at det oprindelige projektmål, gående på at formulere en udslusningsmodel, indirekte har styrket en forståelse for hvad det er for faktorer i hverdagen, som er afgørende i forhold til egen praksis.

Konkret peges der i denne sammenhæng på følgende:

- For det første, at udviklingsarbejdet har skabt en større forståelse for, hvordan personlige erfaringer også spiller en vigtig rolle for den tilgang, man som jobkonsulent/underviser kan have til udslusningen af unge. Der peges her på forskelle, som kan være betinget af uddannelsesbaggrund eller af tidligere arbejds erfaringer.
Denne pointe formuleres i øvrigt også fra ekstern side, idet der yderligere peges på, at der både kan være fordele og ulemper ved en meget individuel tilgang til indslusningen af de unge på den enkelte virksomhed eller institution. På den ene side er den individuelle tilgang naturlig og nødvendig, idet støtten til de unge i høj grad er betinget af, at de mødes i "øjnehøjde" og at man som de unges støtteperson primært trækker på sin menneskekundskab og evne til empati. På den anden side peges der her på, at den individuelle tilgang kan udgøre en udfordring, hvis den ikke suppleres af redskaber og metoder, som har vist sig at være effektive også i andre indslusningssammenhænge. På baggrund af denne sidste pointe peges der fra ekstern side på behovet for, at man som indslusningsansvarlig tilbydes en form for mentorkursus, hvor der ikke mindst er fokus på coachingmetoder og –redskaber.
- For det andet, at projektet har bidraget til en tilsvarende større forståelse for, hvordan samarbejdet mellem kollegaer også både direkte og indirekte kan være medvirkende til at betinge det rum, som en udslusning kan foregå inden for. Der peges her især på det forhold, at en forskel i individuel praksis både kan virke befordrende og reducerende på de muligheder, som man samlet set har som gruppe.
- For det tredje, at udviklingsarbejdet har givet en større indsigt i, hvordan de organisatoriske rammer også har stor betydning for en udslusning af den unge målgruppe; f.eks. i forhold til hvor mange ressourcer, der afsættes til, at man som også kan forholde sig til det virksomhedsopsøgende arbejde.
- For det fjerde, at projektet har styrket samspillet med eksterne samarbejdspartnere, som på det helt konkrete plan er ansvarlige for indslusning af de unge på egen virksomhed eller institution. Det handler her ikke mindst om at definere og afgrænse samarbejdsfladen. Blandt de eksterne samarbejdspartnere bekræftes denne effekt af projektet, idet der peges på, at man oplever, at jobkonsulenterne fra centret meget professionelt følger op i praksis og hurtigt og konsekvens

tager hånd om de problemstillinger, der løbende måtte opstå, og som det kan være vanskeligt for virksomheden/institutionen selv at løse.

- For det femte, at projektet har skabt en bredere forståelse for betydningen af den ledelsesmæssige opbakning, hvor der især lægges vægt på, at man fra ledelsesside opstiller mål, som tænkes ind i en strategisk ramme for centrets samlede udvikling; eksempelvis med en ekstra fokus på betydningen af et udviklende virksomhedssamarbejde.

Samlet set peges der således her på en række individuelle og organisatoriske baggrundsvariabler, som man – gennem projektarbejdet – har fået større fokus på som betingende for et udslusningsarbejde.

Projektet har skabt bedre forudsætninger for refleksion i tilknytning til praksis

Det, at projektet har givet en større indsigt i de bagvedliggende forudsætninger for den daglige praksis, opleves at have en kvalificerende effekt i sig selv. Men samtidig peges der fra konsulent-/undervisnerside også på, at denne større forståelse ligeledes skaber mulighed for, at der kan ske en løbende udvikling af egen praksis, gennem en tilknyttet refleksion. Indirekte skelnes der her mellem forskellige former for refleksionsprocesser; nemlig hhv. en *refleksion-i-handling* og en *refleksion-over-handling*.

Med begrebet *refleksion-i-handling* henvises der her til, at den øgede bevidsthed omkring egen praksis også indebærer en mulighed for løbende at kunne korrigere denne praksis. Der skelnes altså mellem den tidligere form for korrektion, der er sket intuitivt og implicit i praksis – og så en form for korrektion, der er affødt af den undren eller refleksion, der indgår som del af den kompetente praksis. Og videre peges der på, at denne sidste form for refleksion netop fordrer en bevidsthed omkring egen praksis; at man også med ord er i stand til at præcisere og afgrænse sin egen praksis, og dermed også kan formulere – for sig selv, hvornår en hændelse fra praksis ikke forløber som forventet, og hvilke korrektioner som man må foretage på den baggrund.

Med begrebet *refleksion-over-praksis* peges der på muligheden for at forholde sig kritisk reflekterende til den daglige praksis, gennem en aktivitet som ligger ved siden af den egentlige opgaveløsning. Typisk vil der her være tale om en refleksion, der er udløst af en oplevelse fra praksis, der vurderes mere grundlæggende at bryde med kendte rutiner og forventninger. Også i denne sammenhæng peges der på, at den større forståelse for egen praksis har styrket denne form for refleksion; og her ikke mindst ved at den drøftelse, der har været i projektet omkring praksis, også har betydet, at der på konsulent-/underviserniveau er opnået en fælles reference, som der kan tales og diskuteres ud fra.

Konkret peges der i denne sammenhæng på følgende:

- For det første, at projektet har givet en større forståelse for, hvad det overhovedet vil sige at forholde sig reflekterende til sin egen praksis. Der er med projektet sat fokus på, at den praksisnære refleksion indebærer andet og mere end den form for "eftertanke", som kendes fra hverdagen.

- For det andet, at projektet har bidraget til at understrege betydningen af, at der som del af praksis også skabes rum for refleksion. Og det både som en integreret del af den daglige opgaveløsning og som en mere formel aktivitet i tilknytning til praksis.
- For det tredje, at projektet har medvirket til at skabe et reelt grundlag for en kollektiv refleksion, idet der med projektet er etableret en fælles referenceramme, som der kan diskuteres ud fra. Det handler her om en referenceramme såvel i forhold til det vejledningsmæssige område som i relation til hele det læringsteoretiske felt. Og videre også om et stærkere fællesskab med de personer i praksis, som er ansvarlig for de unges indslusning. Fra eksternt hold peges der således på vigtigheden af at have et udviklingsfællesskab – og hvad der indirekte karakteriseres som et reflekterende netværk, idet de unge skal mødes af en samlet indsats, hvor arbejdsmæssige problemstillinger betragtes i sammenhæng med mere personlige udfordringer.
- For det fjerde, at der med projektet er peget på betydningen af, at der også ledelsesmæssigt er opbakning til, at der som del af hverdagen kan arbejdes med refleksion; også selv om denne form for praksis umiddelbart kan synes at indebære en ikke-effektiv forstyrrelse i forhold til den daglige opgaveløsning.
- For det femte, at projektet har skabt større accept af, at man også kan forholde sig kritisk til sin egen praksis – og til organisationens samlede praksis; uden at man derved forfalder til en negativ fejlfindingskultur. Men omvendt at man via en anerkendende tilgang skaber positiv energi, som kan anvendes til fortsat læring og udvikling for den enkelte.

Samlet set peges der således på, at projektet har styrket en refleksion i umiddelbar tilknytning til egen praksis, og videre har betydet at der er opbygget en række organisatoriske og ledelsesmæssige rutiner, som også institutionelt styrker en sådan refleksionsform.

Projektet har skabt en større forståelse for betydningen af praksisfællesskaber

I projektet har der primært været fokus på at styrke den praksis, der ligger i umiddelbar tilknytning til den virksomhedsrettede udslusning af de unge brugere af centret. Denne indsats har tidligere været defineret som en primær opgave for centrets konsulent- og undervisergruppe. Med projektet er der sat fokus på betydningen af, at forskellige medarbejdergrupper støtter op – og indgår som en integreret del – af arbejdet med denne udslusning. Og her først og fremmest i en form for tværgående teamorganisering, som ud over jobkonsulenter også inddrager undervisere og ledelsesrepræsentanter.

Projektet har således bidraget til, at man på centret har brudt med en traditionel organisering, baseret på fragmenterede opgaver i et lineært forløb; som f.eks. vejledning, undervisning, udslusning, opfølgning og evaluering. Således er fokus – med projektet – i højere grad blevet rettet mod at opfylde behovene hos de unge, og videre løbende at "tilpasse" den interne organisering i forhold til prioriteringen af denne målgruppe. Man kan her tale om en vis form for tværgående og ikke-formelt praksisfællesskab, som er blevet etableret via projektet.

Konkret peges der i denne sammenhæng på følgende:

- For det første er der med projektet blevet opbygget et nyt fagligt fællesskab, hvor fokus også har været på at tage relevant teori ind og drøfte betydningen af at operere på et fælles – primært pædagogisk – teorigrundlag; uanset forskellige i uddannelsesmæssig baggrund og tilsvarende forskellige i daglige arbejdsopgaver.
- For det andet, at udviklingsarbejdet i projektet – og her primært arbejdet med at beskrive egen praksis – har skabt en fælles referenceramme, som også mere langsigtet vil kunne medvirke til at skabe teams og praksisfællesskaber, der går på tværs af de traditionelle måder at organisere centrets arbejde på.
- For det tredje har de forskellige tilgange - som de tilsvarende forskellige faggrupper naturligt repræsenterer – også betydet, at det fælles fokus omkring udslusning har kunnet anskues ud fra en bred vifte af perspektiver, hvor det perspektivet repræsenteret ved de eksterne samarbejdspartnere i øvrigt også er medtænkt. Ingen perspektiver har i sig selv været særligt privilegeret. Det har skabt en form for udviklende ”spænding”, som igen har understøttet den beskrevne refleksion i tilknytning til praksis.
- For det fjerde er der med det etablere praksisfællesskab omkring udslusning også etableret et afgrænset genstandsfelt, som handler om det at skabe overgang mellem center og samarbejdende virksomhed eller institution. Betydningen af dette genstandsfelt er stor, idet det i sidste ende er forudsætningen for, at der kan ske en fremadrettet udvikling på området. Det peges her på, at forudsætningen for udvikling er, at man har et præcist afgrænset og defineret område at fokusere på. Dette vurderes at være nyt, idet udslusning tidligere i højere grad blev betragtet som et appendiks til vejledning og undervisning, der således blev prioriteret som centrets primære aktivitet. Med projektet har udslusningsområdet således fået sit helt særlige domæne og status.

Samlet set er projektet resulteret i opbygningen af et tværgående team omkring udslusningen af unge med særlige behov. Dette tværgående team er karakteriseret ved de mange potentialer, som traditionelt ligger i at have et velfungerende praksisfællesskab; herunder ikke mindst en sikker platform for fremtidig udvikling.

Projektet har styrket en praksis med fokus både på fællesskab og diversitet

Som en vigtig del af projektet er der - som også beskrevet ovenfor - arbejdet med at styrke det tværgående samarbejde, via etableringen af et praksisfællesskab omkring udslusning. Parallelt med denne målsætning peges der samtidig på, at det også har været vigtigt at holde fast i diversiteten i organisationen og i den styrke, der notorisk ligger i en forskellig tilgang til den daglige opgaveløsning.

Denne diversitet vurderes dels fagligt at understøtte en opgaveløsning – her omkring en udslusning, idet den kvalificeres af de forskellige perspektiver, der involveres; og dels indirekte

også at styrke udvikling og læring i medarbejdergruppen, idet den skaber en høj grad af medarbejdertrivsel ved at give rum for individuelle løsningsmetoder.

Konkret peges der i denne sammenhæng på følgende:

- For det første har det nye tværgående samspil også givet en indsigt i de forskellige teoretiske tilgange, som man bringer med sig ind i fællesskabet, og som man opererer ud fra i den daglige praksis. Oplevelsen er her, at disse forskelle er et vigtigt supplement til den nye pædagogiske teori, som er taget ind for specifikt at styrke en fælles praksis omkring udslusning.
- For det andet opleves der - som del af projektet - også at være skabt en ekstra synlighed og respekt omkring den faglighed, som man som enkeltperson bringer ind i fællesskabet. Og det gælder såvel en faglighed, der tager sit afsæt i en særlig grunduddannelse – som en faglighed, der primært er baseret på en praksis-/arbejdserfaring hentet inden for andre fagområder og jobsammenhænge.
- For det tredje opleves der også at være skabt et klarere billede af de udviklings- og læringsbehov, der ligger på individuelt plan. Projektet har med andre ord ikke alene sat fokus på et udviklingsbehov, der knytter sig til den fælles praksis – og her primært et produktorienteret udviklingsbehov, men har også betydet, at det individuelle kvalificeringsbehov står skarpere. Og her ikke kun i forhold til den enkeltes faglige udvikling, men også under hensyntagen til fællesskabets og organisationens behov. Man kan her forsigtigt tale om, at udviklings- og læringsbehovet på individuelt plan har fået en stærkere strategisk hæftelse.

Samlet set har projektet skabt mulighed for, at den enkelte medarbejder, med tilknytning til en udslusning, har kunnet fastholde sin individuelle kompetenceprofil. Yderligere har projektet medvirket til, at denne individuelle udvikling er knyttet an til et velafgrænset praksisfællesskab og til centrets overordnet strategiske målsætning.

Projektet har udfordret de organisatoriske rammer

Parallelt med gennemførelsen af projektet har centret også været igennem en vanskelig fusionsproces. Som del af denne fusionsproces er der sket en række ændringer på det administrative og det ledelsesmæssige område. Konsekvenserne af denne fusionsproces opleves på én gang at have været både en fordel og en ulempe i forhold til gennemførelsen af det aktuelle projekt.

Først og fremmest opleves fordelene at have ligget i, at fusionsprocessen – grundet den organisatoriske opstilling – har styrket muligheden for også at gennemføre mere grundlæggende forandringer, som del af det konkrete projektarbejde.

Samtidig opleves fusionsprocessen dog også at have været meget ressourcekrævende; ikke mindst på det ledelsesmæssige område. Dette har gjort det vanskeligere at finde de fornødne ressourcer i forhold til at gennemføre projektarbejdet som oprindeligt planlagt.

Konkret peges der i denne sammenhæng på følgende:

- For det første opleves projektet at være gennemført i en periode præget af megen organisatorisk turbulens. Dette har haft den store force, at organisationen så at sige har befundet sig i en "optøningsfase", hvor der har været mulighed for at tænke på tværs af traditionelle rutiner og faste måder at gøre tingene på. Som et eksempel på dette nævnes etableringen af det tværgående team/praksisfællesskab omkring udslusningen af de unge brugere. Denne særlige organisering er født sammen med de mere gennemgribende organisatoriske ændringer på centret, og opleves nu også at blive en del af cementeringen eller "fastfrysningen" af den nye organisation. Uden disse organisatoriske ændringer, affødt af fusionsprocessen, stilles der spørgsmålstegn ved, om det ville have været muligt at fastholde en ændret prioritering af praksis omkring udslusningen af den unge målgruppe.
- For det andet fremhæves det, at den gennemførte fusionsproces har været betinget af, at man både fra ledelses- og medarbejderside har ydet en ekstra-ordinær indsats. Ressourcerne har ikke fuldt ud matchet arbejdsopgaverne. Dette har i sig selv affødt et behov for en åbenhed i forhold til at tænke de enkelte arbejdsområder på en anden måde. Således har projektet været medvirkende til "at skubbe til rammerne", som det formuleres fra konsulentside.
- For det tredje er det en klar erfaring fra projektarbejdet, at en parallel turbulent periode på det organisatoriske plan også gør det vanskeligere at fastholde kontinuiteten i projektarbejdet. På det helt praktiske plan peges der her på de problemstillinger, som opstår, idet nye medarbejdere løbende må involveres i projektet som konsekvens af de medarbejderskift, der sker i basisorganisationen.
- For det fjerde viser erfaringen, at det er vigtigt, at de ansvarlige for processens gennemførelse også er med ved design og planlægning af et så omfattende projekt, som det aktuelle. Der peges her på, at det er vigtigt for den personlige motivation, at man som ansvarlig og deltager i udviklingsprojektet også føler ejerskab til de planlagte aktiviteter. Og det ikke mindst, når organisationen er meget presset, og hvor det bliver vigtigt, at man er i stand til kvalificeret at prioritere sin tid mellem forskellige, vigtige aktiviteter.
- For det femte fremhæves det som vigtigt, at man inden projektstart er fuld opmærksom på de – oplevede – tunge administrative forpligtigelser, som følger med ved gennemførelsen af et udviklingsprojekt som det aktuelle. Og der henvises her eksplicit til regelsættet omkring Den europæiske Socialfond. En udfordring opleves her at ligge i, at det i praksis ikke er muligt at begrænse det administrative arbejde til de medarbejdere, som i dagligdagen er beskæftiget med øvrige former for administrative opgaver. I det aktuelle tilfælde har den administrative forpligtigelse inddraget alle deltagere i projektet. Og flere deltagere har i perioder oplevet det som demotiverende med den stærke fokus på at skulle honorere bestemte administrative rutiner og krav. Der har her været en oplevelse af, at projektets tematiske fokus er skubbet i baggrunden, og at de administrative rutiner "næsten får deres eget liv".

Samlet set fremhæves det, at projektet er gennemført som en integreret del af mere grundlæggende organisatorisk omstillingsproces, som centret også har været igennem i

projektperioden, grundet en fusion med en tilsvarende institution. På det konkrete niveau fremhæves en række positive og mindre positive konsekvenser af denne parallelitet. På det mere generelle plan peges der på, at denne samtidighed også har bidraget med vigtige erfaringer i forhold til at gennemføre større udviklingsprojekter – også i regi af Den europæiske Socialfond.

Anbefalinger

I det efterfølgende afsnit præsenteres en række anbefalinger, som kan skitseres på baggrund af det gennemførte projekt, og som primært forholder sig planlægningen og realiseringen af større udviklingsprojekter på det organisatoriske og kompetencemæssige område.

Udviklingsprojekter bør indgå som del af en strategi for udvikling af arbejdspladsen

I forbindelse med det aktuelle projekt peges der samstemmende på, at de meget positive resultater i nogen grad er opnået på trods af en ikke særlig eksplicit kobling af projektet til en overordnet strategi for centret. I hvert fald ikke i forbindelse med projektets opstart. Efterfølgende har det imidlertid vist sig, at projektets resultater kan anvendes i forhold til at understøtte en fremtidig strategisk satsning på et udvidet samarbejde med virksomhedssiden.

Men oprindeligt indgik projektet ikke som del af en sådan målrettet strategisk satsning. Projektet var primært tænkt som et udviklingsprojekt inden for et afgrænset aktivitetsområde, idet det primære mål med projektet var at dokumentere praksis på udslusningsområdet.

Konsekvenserne af denne – i afsættet - svage strategiske kobling har været flere:

- For det første lå det ikke lige for at koble projektet til andre udviklings- og læringsaktiviteter på centret. Denne kobling er først sket som konsekvens af den kvalificering, der er foregået løbende i projektet. Den synergi, der ligger i at koble forskellige udviklingsinitiativer, er således først opnået hen ad vejen.
- For det andet har den relativt svage strategiske kobling af projektet også gjort det vanskeligt for ledelsen at prioritere mellem projektaktiviteter, igangsat dels i regi af dette projekt og dels i andre udviklingssammenhænge.
- For dette tredje har det været vanskeligt løbende at involvere nye medarbejdere i projektet; ikke mindst fordi den strategiske betydning af projektet ikke har været klar for alle. Idet projektet er betragtet som en afgrænset og målrettet udviklingsprojekt inden for et afgrænset område (udslusningsområdet) har det i sagens natur også været vanskeligere at prioritere en deltagelse i projektet oven i en i forvejen meget travl hverdag.

Samlet peger erfaringerne fra projektet på, at der har været en række mindre hensigtsmæssige konsekvenser af den svage strategiske kobling af projektet (i hvert fald ved projektets opstart).

På denne baggrund anbefales det, at der som del af design og planlægning af et kommende udviklingsprojekt på det organisatoriske og kompetencemæssige område også sker en strategisk kobling af projektarbejdet, hvor det bliver klart for alle relevante medarbejdere, hvordan projektet

indgår som del af arbejdspladsens langsigtede udviklingsstrategi. Og videre klart, hvordan projektet støtter op omkring parallelle udviklingsprojekter på andre centrale områder.

Udviklingsprojekter bør indebære en integration af individuel og organisatorisk læring

I projektet er der arbejdet parallelt med konkrete udviklingsopgaver og egentlige kvalificeringstiltag. Det sidste i form af såkaldte *refleksions- og temadage*. Fokus har her været såvel på den individuelle som på den organisatoriske læring.

Konsekvenserne af denne dobbelte tilgang har været flere:

- For det første er der – i kraft af projektets ressourcer – skabt et frirum i dagligdagen, hvor resultatet af drøftelserne på fællesdagene har kunnet afprøves og evalueres, inden en egentlig implementering i den daglige opgaveløsning.
- For det andet er den kvalificering, som fællesdagene også er resulteret i, fuldt op af reelle muligheder for, at den enkelte har kunnet ændre forhold omkring den daglige opgaveløsning på udslusningsområdet.
- For det tredje er der som del af projektet løbende formuleret mål for videreudviklingen af praksis på udslusningsområdet. Denne målsætning har gjort det muligt at følge op på en opnået effekt - og videre gjort det muligt i fællesskab at vurdere de opnåede mål; eksempelvis i forlængelse af arbejdsgruppens arbejde.

Samlet set peger erfaringerne fra projektet på vigtigheden af at integrere en individuel kvalificering med mulighederne for at gennemføre afledte forslag til ændringer og justeringer på det organisatoriske område.

På denne baggrund anbefales det, at der ved større udviklingsprojekter på kompetenceområdet opereres med et udvidet kompetencebegreb, hvor "kompetence" anvendes som en fællesbetegnelse for den viden, kunnen, færdigheder og holdning, der kan bringes i spil i forhold til løsningen af arbejds-mæssige krav og udfordringer. Kompetence forstås på denne måde som et potentiale, der udmøntes i det sociale felt, der udgøres af arbejdspladsen. Med denne forståelse af kompetencebegrebet inddrages såvel den individuelle som den organisatoriske læring i én samlet bevægelse.

Udviklingsprojekter bør være organisatorisk og ledelsesmæssigt forankret

Ud over den strategiske hæftelse viser erfaringerne fra projektet også, at det er vigtigt, at de igangsatte projektaktiviteter initieres og koordineres af særligt udpegede medarbejdere; f.eks. i form af en eller flere projektledere, suppleret af en ledelsesrepræsentant. Som administrativ støtte er denne funktion kendt fra traditionelle projektsammenhænge. Erfaringerne fra projektet peger dog på, at det er vigtigt, at denne projektledelse rækker ud over et administrativt niveau.

Konkret peger projektet således på følgende vigtige pointer:

- For det første, at projektledelsen også kan fungere som en faglig ekspertise og støtteperson. Projektledelsen bliver på denne måde den ressource, som med en sikker indsigt i det faglige

felt, også kan koordinere og prioritere mellem de forskellige udviklings- og læringstiltag, som projektet tilbyder inden for den overordnede strategiske ramme. I det aktuelle projekt har den eksterne bistand i nogen grad fungeret som denne ekstra ressource.

- For det andet, at projektledelsen – sammen med ledelsesrepræsentanten – løbende kan sætte fokus på mulighederne for at implementere de metoder og redskaber, der arbejdes med i projektet. Eller sætte fokus på mulighederne for som medarbejder reelt at nyttiggøre nyerhvervede kvalifikationer (altså fungere som en garant for den organisatoriske omsætning af den individuelle kvalificering). I det aktuelle projekt har denne funktion i højere grad været uddelegeret til de projektdeltagende medarbejdere, end den har været samlet hos enkelte, særligt ansvarlige medarbejdere.
- For det tredje, at projektledelsen kan fungere som en brobygger til ledelsen, i det omfang ledelsen ikke selv deltager aktivt i udviklingsarbejdet. Det handler her om, gennem projektledelsens daglige koordination, at skabe en kobling mellem projektets strategiske sigte og de konkrete udviklingsaktiviteter i projektet. Projektledelsen skal med andre ord på én gang have øje for de overordnede strategiske perspektiver i projektet, samtidig med at hun skal kunne fungere som en aktiv problemløsende ressource i hverdagen.

Samlet set peger erfaringerne fra projektet på, at projektledelsen nok skal være den ressource i organisationen, som sikrer den kontinuerlige fremdrift i projekt ved at koordinere de egentlige projektaktiviteter. Men samtidig skal projektledelsen også sikre en overordnet referenceramme for projektet – f.eks. på det tematiske og faglige plan; og det primært ved i hverdagen at koble mellem projektets aktiviteter på den ene side og de langsigtede strategiske valg for organisationen på den anden side.

På denne baggrund anbefales det, at der ved realiseringen af større udviklingsprojekter også afsættes ressourcer til en projektledelse, som rækker ud over den administrative og logistiske styring af projektarbejdet. Det handler her om, at man som projektleder er i stand til: (a) kontinuerligt at synliggøre projektets mål med reference til de overordnede strategiske mål for organisationen; (b) at skabe en fælles referenceramme for de medarbejdere, der aktivt deltager i projektets udviklingsarbejde – samt (c) at fungere som en problemløsende ressource i hverdagen.

Udviklingsprojekter bør støttes eksplicit af ledelsen

En meget væsentlig effekt af projektet har været, at de konkrete projektaktiviteter – med en primær fokus på udslusningsområdet - også har haft en indvirkning på en mere grundlæggende organisering af den daglige opgaveløsning. Og her først og fremmest med en ekstra fokus på dannelsen af tværgående teams og praksisfællesskaber. Udviklingsaktiviteterne i projektet har på én gang dels medvirket til skabelsen af en mere fleksibel organisatorisk ramme – og dels også været afhængig af, at organisationen har været åben for forandring. Man kan her tale om en form for dialog mellem udviklingsprojekt og organisation.

Erfaringerne fra projektet er, at denne dialog kun har kunnet åbnes gennem et tydeligt ledelsesmæssigt engagement i projektet. Ledelsen har således markeret en eksplicit støtte til projektet og til de igangsatte projektaktiviteter; også selv om det i perioder umiddelbart har været vanskeligt at prioritere projektet grundet en vanskelig ressourcemæssig situation. Og her også på det ledelsesmæssige område.

Konkret peger projektet således på følgende vigtige pointer:

- For det første er det vigtigt, at ledelsen også indgår som en synlig del af projektets overordnede ledelse; f.eks. som del af en styregruppe. Ledelsen får her mulighed for at støtte projektledelsen i, at der konsekvent sker en kobling af de igangsatte projektaktiviteter til overordnede strategiske prioriteringer for organisationen. Erfaringerne fra projektet viser, at det kræver et aktivt engagement fra ledelsens side, hvis denne strategiske kobling reelt skal være mulig. Ledelsen skal løbende have en god føling med, hvad der faktisk sker i projektet af konkrete aktiviteter. Det er med andre ord ikke tilstrækkeligt at indgå med primært en legitimerende funktion i forhold til styringen af projektet.
- For det andet er det væsentligt, at ledelsen deltager aktivt i konkrete projektaktiviteter, som direkte eller indirekte kan have en strategisk betydning for projektet. I det aktuelle projekt har ledelsen således deltaget i de tema- og refleksionsdage, hvor der har været fokus på en mulig fremtidig organisering via teams og tværgående praksisfællesskaber. Ledelsens rolle har her primært være lyttende og reflekterende. Men ledelsen har også haft en opgave i forhold til at kommentere forslåede initiativer ud fra et ledelsesperspektiv.
- For det tredje kan ledelsen også have en rolle i forhold til "at skærme" projektdeltagere og projektledelse af i forhold til eksterne krav og forventninger, som ellers kunne tage opmærksomhed fra projektets faglige fokus. I det konkrete projekt har ledelsen således påtaget sig en sådan skærmende rolle dels i forhold til den eksterne bevillingsgiver og dels i forhold til forskellige konsekvenser af den parallelt gennemførte fusionsproces. Man kan her tale om, at ledelsen har en opgave i forhold til reducere kompleksitet. Og videre i den forbindelse at skabe de nødvendige rammer for gennemførelsen af de planlagte projektaktiviteter, med en høj grad af den form for refleksion, som grundlæggende fordrer en vis grad af organisatorisk stabilitet og oplevet tryghed for den enkelte medarbejder.
- For det fjerde spiller ledelsen også en rolle i forbindelse med den eksterne profilering af projektet og de opnåede projektræsultater. Konkret har det i projektet handlet om at stille sig til rådighed ved en løbende præsentation af projektet og dets aktiviteter; eksempelvis i forbindelse med en række delegationsbesøg fra både ind- og udland. Men det handler også om at tilbyde sig som aktiv støtte i forbindelse med en målrettet formidling af resultater og erfaringer fra projektet i forbindelse med den ledelsesmæssige deltagelse i mere "politiske" fora. Og det såvel på regionalt som nationalt plan. Ledelsens rolle bliver her at tænke det strategiske perspektiv ind i projektet, på en måde, som projektdeltagerne måske ikke umiddelbart har øje for. Det handler i den forbindelse ikke mindst om som organisation at kunne bidrage til et forsat udviklingsarbejde på sektorniveau og kunne tænke det konkrete

projekt ind i en større sammenhæng. Men det handler også om – overfor eksterne beslutningstagere og bevilligende myndigheder - at kunne profilere egen organisation som udviklingsorienteret og dermed også som et muligt emne for fremtidige udviklingsprojekter. Samlet set kan man her tale om, at ledelsen har en central rolle både som intern deltager i projektets udviklingsarbejde, hvor det i en række sammenhænge er vigtigt at få ekspliciteret ledelsesperspektivet. Men ledelsen har også en vigtig funktion, som den der bedre end nogen anden kan skabe stabile og trygge rammer for projektets udviklings- og læringsdel.

På denne baggrund anbefales det, at større udviklingsprojekter på det organisatoriske og kompetencemæssige område kun iværksættes for så vidt som det er muligt at reservere de nødvendige, ledelsesmæssige ressourcer. Og med "de nødvendige ressourcer" henvises der her til, at det fra ledelsesside prioriteres såvel at deltage i relevante projektaktiviteter som at støtte projektet i dets eksterne relationer og profilering. I mange projektsammenhænge synes denne ledelsesmæssige kobling nærmest at foregå ad hoc og på direkte opfordring fra medarbejderside. Erfaringerne fra det aktuelle projekt peger derimod på vigtigheden af, at den ledelsesmæssige indsats planlægges og indtænkes i projektet allerede i forbindelse med den første planlægning og design af projekt.

Udviklingsprojekter bør bidrage til at styrke en lærings- og udviklingsorienteret kultur

Ud over de konkrete projektmål har der i projektet også været meget fokus på, at det igangsatte udviklingsarbejde har skullet have en eksemplarisk karakter. Det har således været vigtigt, at projektet også har givet brugbare og fremadrettede erfaringer med at arbejde med større udviklingsprojekter. Men yderligere har der også været lagt vægt på, at projektarbejdet har skullet medvirke til at styrke en generel lærings- og udviklingsorienteret kultur.

Konkret peger projektet således på følgende pointer:

- For det første er det vigtigt, at der fra ledelsesside skabes de nødvendige ressourcemæssige rammer i forhold til at kunne gennemføre projektet som en integreret del af en i forvejen meget travl hverdag. Det handler her om at skabe en oplevelse af, at udviklingsprojekter ikke alene tilfører organisationen viden og ressourcer på langt sigt, men også kan betragtes som en investering, der har et umiddelbart udbytte. I det konkrete projekt har dette mål været en særlig udfordring, idet organisationen har været præget af forandring og turbulens på en række områder gennem hele projektperioden. Løsningen på denne problemstilling har primært ligget i, at man fra ledelsesside har været åben overfor at løsne op for kendte rutiner og måder at gøre tingene på organisatorisk, hvorfor der også med projektet er skabt en oplevet mere fleksibel hverdag.
- For det andet er det af stor betydning, at der så sige "sættes handling bag ord"; at det i praksis viser sig muligt at implementere de udviklingsinitiativer, som planlægges og formuleres via et projektarbejde. Erfaringen fra det aktuelle projekt er således, at det, der i høj grad har givet energi under selve projektarbejdet – og også en tro på, at det vil være vigtigt fremtidigt at

arbejde med udviklingsprojekter, har været en oplevelse af, at projektet har haft meget konkret betydning for den daglige opgaveløsning.

- For det tredje er det vigtigt, at et større udviklingsarbejde gennemføres i en stemning af åbenhed og tillid. Både fra kollegaer og ledelse er det af helt central betydning, at initiativ og risk-taking belønnes (eller i hvert fald ikke straffes). I det konkrete projekt peges der samstemmende på, at man gensidigt har opmuntret hinanden til at tænke alternativt og til at afprøve nye tænke måder og arbejdsmetoder. Fejlfinding og kritik har ikke været et dominerende tema på nogen måde. Også i dette perspektiv har gennemførelsen af projektet således fungeret som et eksemplarisk udtryk for potentialerne i den anerkendende tilgang.

Samlet set peges der her på betydningen af, at et større udviklingsprojekt på én gang gennemføres i en åben og anerkendende atmosfære, samtidig med at det også i sit fremadrettede sigte selv bidrager til at skabe en lærings- og udviklingskultur. Det handler med andre ord om, at ledelse og medarbejdere er bevidste om, at gennemførelsen af udviklingsprojekter ikke alene sætter sig et konkret aftryk i forhold til den daglige opgaveløsning, men også efterlader mere varige spor i organisationens kultur og dermed også i rammerne for fremtidigt at gennemføre tilsvarende udviklingsprojekter.

På denne baggrund anbefales det, at ledelse og medarbejder – i forbindelse med igangsætningen og evalueringen af større udviklingsprojekter – også forholder sig åbent til, hvad man lidt diffust kunne betegne som "de kulturelle rammer" for det at arbejde med projekter. Konkret kunne det handle om en drøftelse af, hvad tidligere erfaringer med projektarbejdet også betyder for de aktuelle planer – og videre en drøftelse af, hvordan erfaringerne med de aktuelt gennemførte udviklingsaktiviteter også sætter rammer (og eventuelt grænser) for et fremtidigt projektarbejde.

Efterskrift

Det gennemførte projekt har på flere måde været eksemplarisk i forhold til realiseringen af større udviklingsprojekter, som kombinerer et organisatorisk og et kompetencemæssigt perspektiv.

På det konkrete plan er projektet resulteret i formuleringen af en såkaldt *udslusningsmodel*, som primært baseret sig på en synliggørelse og dokumentation af den eksisterende praksis omkring en udslusning af unge med "særlige behov".

Men projektet har også haft en meget væsentlig effekt på det processuelle og metodiske område. Således har projektet bidraget med en række vigtige erfaringer i forhold til at skabe udvikling og forandring gennem en refleksion over egen praksis. Og her en forandringsproces, som kombinerer et individuelt med et organisatorisk perspektiv.

Projektet peger således klart ud over sin egen kontekst. Dels i den forstand, at de opnåede resultater, med reference til udslusningsområdet, vil kunne anvendes af andre tilsvarende institutioner og organisationer. Og dels i den forstand, at erfaringer omkring gennemførelsen af selve udviklingsprocessen vil være af relevans for en lang række andre organisationer, som arbejder målrettet med forandringsprocesser på det organisatoriske og kompetencemæssige område.