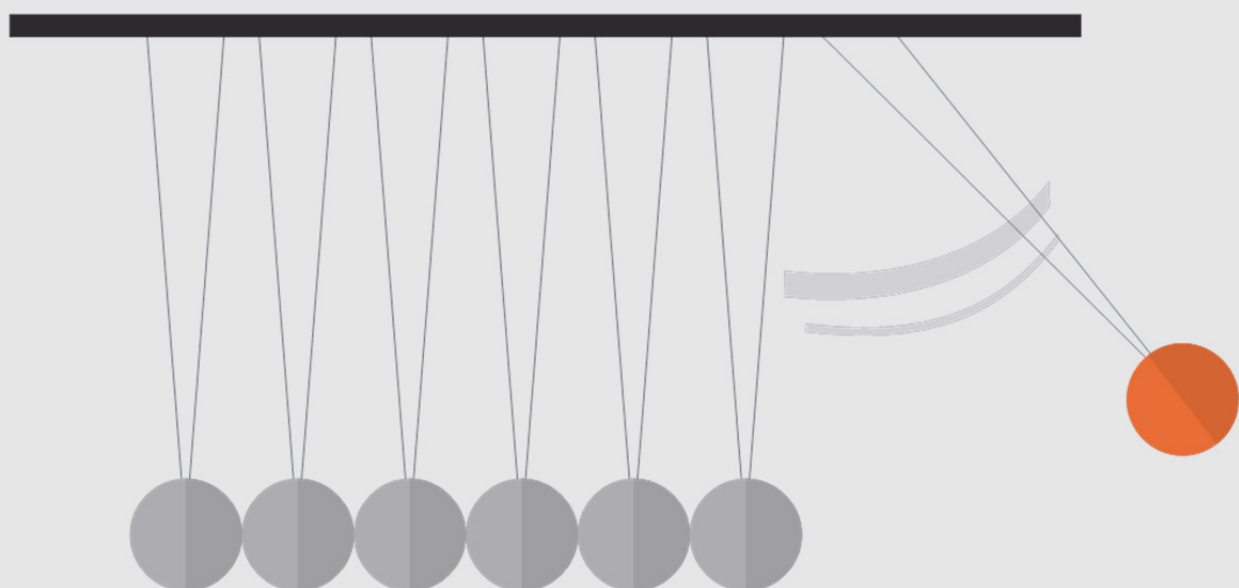


INDSIGTER OG ANBEFALINGER FRA PILOTPROJEKTER



**KURSUSTILBUD FOR MEDARBEJDERE MED LÆSE-/SKRIVE-/REGNE- OG
IT-BEHOV PÅ FOA'S OMRÅDE**

THE NUDGING COMPANY
by BRO

Denne guide er udviklet af

THE NUDGING COMPANY
by BRO

INDHOLD

FORMÅL

OVERBLIK OVER GUIDE

DEN IDEELLE PROCES

KOMMUNIKATIONSMATERIALER

TEMAER

HVAD ER NÆSTE SKRIDT?

PROCESSKITSE: DEN IDEELLE PROCES

FORMÅL

KL og FOA har i regi af Kompetencefonden siden starten af 2015 udrullet et pilotprojekt i fire af landets kommuner. Projektet har haft til formål at styrke medarbejdernes kompetencer i forhold til at kunne læse, skrive, regne og anvende IT på brugerniveau efter behov. Visionen er at gøre noget varigt ved den problemstilling, at hver sjette dansker har svært ved at læse selv simple tekster.

The Nudging Company er på baggrund af pilotprojektet i Esbjerg, København, Odense og Ringkøbing-Skjern kommuner blevet bedt om at:

- indsamle værdifulde erfaringer fra de fire kommuner, som kan bruges til senere udrulning af projektet
- lave en analyse af kommunikationsmaterialer, der kan bidrage til at optimere kommunikationen og komme med anbefalinger til, hvornår det vil være oplagt at kommunikere til de udvalgte målgruppe
- komme med anbefalinger til, hvordan parterne sikrer en effektiv udrulning af projektet, hvis tilbuddet skal udbydes landsdækkende på FOA's område.

Vi har valgt at kalde dette materiale for en *guide* frem for en rapport eller en evaluering. Det har vi gjort for at give læseren de rette forventninger. En evaluering lægger op til en tilbageskuende opsamling på de mange erfaringer. En rapport lyder som en tyk afhandling med en konklusion på sidste side. Dette materiale vil noget andet. Vi tænker det mere som et værktøj, der kan anvendes til at skrue på nogle knapper for at gøre en større udrulning af projektet mere effektiv fremadrettet.

OVERBLIK OVER GUIDE

Guiden består af fire afsnit, som kort er beskrevet nedenfor. Ud over de fire afsnit, er der bagerst et grafisk værktøj, der illustrerer den ideelle proces.



1. Den ideelle proces

I første afsnit præsenterer vi en ideel proces, så projektdeltageren har en guide at gå frem efter. Beskrivelsen af den ideelle proces tager udgangspunkt i processkitsen på de bagerste sider i guiden. Vi vil derfor anbefale læseren at begynde på de sidste sider og danne sig et overblik over processkitsen først. Guidens første afsnit er et værktøj til at udfolde processkitsen. Processkitsen og beskrivelsen af den ideelle proces er en udledning af de værdifulde erfaringer, de fire kommuner har gjort sig i pilotforløbet.



2. Kommunikationsmaterialer

I andet afsnit vil vi dykke ned i en analyse af de kommunikationsmaterialer, der er blevet udviklet. Her vil vi komme med anbefalinger til, hvordan parterne kan arbejde videre med udviklingen af handlingsorienterede kommunikationsmaterialer. Igen vil vi anbefale læseren at skele til processkitsen, hvor der øverst er tilføjet et niveau, der viser en anbefaling af timingen til den løbende kommunikation.



3. Temaer

I det tredje afsnit præsenterer vi fire temaer, som interviewpersonerne har fremhævet på tværs af interviewene. De er ikke direkte procesanbefalinger, men i højere grad anbefalinger, som gennemsyrrer processen ude i kommunerne.



4. Hvad er næste skridt?

I det sidste afsnit samler vi op på guidens indhold og kommer med konkrete bud på, hvordan næste skridt i processen kan se ud.



Processkitse: Den ideelle proces

Bagerst i guiden findes processkitsen. Bouillonterningen, der fungerer som en grafisk illustration af den ideelle proces. Skitsen tager udgangspunkt i alle de begivenheder, der sker før, under og efter, en medarbejder deltager i et kursus. Den åbner den sorte boks til alle de begivenheder, muligheder, aktører og kommunikationsmaterialer, der skal gøre denne proces så effektiv som muligt.

DEN IDEELLE PROCES



I denne første del af guiden vil vi præsentere en ideel proces for udrolningen af projektet. Processen er udviklet på baggrund af de mange værdifulde erfaringer, kommunerne har gjort sig i pilotforløbet. På introduktionsmødet i Odense i starten af året blev kommunerne præsenteret for en proces for projektet. Alle pilotkommuner har i større eller mindre omfang taget denne proces til sig: Intromøde, screening, kurser m.m. Vores undersøgelse viser, at kommunerne har stor glæde af denne form for konkrete værktøjer. Det gør det enkelt at overskue projektet og delopgaverne i en travl hverdag.

Vi har arbejdet videre med tanken om et operationelt værktøj og lavet en grafisk processkitse bagerst i guiden med centrale aktører, ansvarsfordelinger og handlinger. De følgende afsnit tager udgangspunkt i begivenhederne fra processkitzen med en udbygning af form, indhold og motivation for deltagerne.

Opstart i HR: En lille opgave i en stor projektportefølje

Den ideelle proces begynder med opstart i HR. Her informeres HR-chefen om projektet og overleverer til HR-konsulenten. Det er tydeligt, at HR-konsulenterne er nogle travle folk, som får mange opgaver fra deres ledere. Dette projekt fylder derfor ikke meget i HR's hverdag, fik vi fortalt i flere af vores interviews. Det skyldes, at HR-konsulenterne har en større projektportefølje, de skal prioritere, og dette projekt nedprioriteres i sammenligning andre obligatoriske redskabskurser og kompetenceudviklingskurser.

HR-konsulenterne har derfor brug for konkrete værktøjer, som gør det nemt for dem både at deltage i processen og uddelegere ansvar videre til enhedsledere og tillidsrepræsentanter på de rigtige tidspunkter med det rette indhold. HR-konsulenterne har en nøglerolle i at få sat projektet på skinner ude i organisationen. De er netværkspersoner, og det er de rigtig gode til. Men undersøgelsen viser, at det er farligt for projektets succes, hvis HR-konsulenterne skal drive processen, da de ikke har særlig stor berøring med medarbejderne ude i enhederne.

Anbefaling

Giv HR-konsulenten nogle værktøjer til at lette arbejdet og uddelegere ansvar.

Opmærksomhedspunkt

HR-konsulenten skal balancere både ledernes og medarbejdernes ønsker om opkvalificering. Her bliver almenfaglige kurser ofte oplevet som "nice to have" i forhold til redskabskurser og certificeringer.

Nedsæt styre- og arbejdsgrupper: Skab en fælles forståelse af projektet

Undersøgelsen viser, at nedsættelsen af en central styregruppe er et afgørende punkt til at sikre fremdrift og samle de løse ender. Selvom det kan virke som en banal anbefaling at udpege en styregruppe til at drive processen, har dette været tilfældet i de to kommuner, der har haft størst succes med pilotprojektet. I begge kommuner har en sekretær fra den lokale FOA-afdeling været med til at igangsætte styregruppen og indkaldt til de første møder. En HR-konsulent italesætter styregruppens vigtigste funktion:

"Styregruppen har været rigtig vigtig for vores proces. Nogle gange kunne man godt tænke: "Ej, er det nu nødvendigt, at vi skal mødes?" Men det har været vigtigt, fordi vi har holdt hinanden op på projektet. Nu kører vi. Og vi skal. Man bliver nødt til at ofre noget tid på det. Man kan ikke bare sende info hurtigt ud, og så springer de på. Det gør de ikke. Det er nødvendigt, at vi laver bearbejdet for alle dem, der sidder i enhederne."

HR-konsulent

Den optimale styregruppe består af:

- HR-konsulent
- Områdeleder
- Fællestillidsrepræsentant
- VUC-konsulent
- Repræsentant fra den lokale FOA-afdeling.

Ligeledes anbefaler vi at nedsætte lokale arbejdsgrupper. Arbejdsgrupperne skal sikre, at den fælles forståelse af projektet kommunikerer ud til medarbejderne. Arbejdsgruppen varetager styregruppens beslutninger og det videre arbejde i enhederne. På lokalt plan sikrer arbejdsgruppen, at medarbejderne modtager de rette informationer på de rette tidspunkter, samt håndterer al logistik i forbindelse med screeninger, kurser og vagtplaner. Arbejdsgruppen har direkte kontakt til medarbejderne, men i forskellige kontekster. Undersøgelsen viser, at disse forskellige møder med medarbejderne er med til at sikre, at medarbejderne forstår behovet for projektet og gennemfører kurserne:

"Uanset om man er leder, fagforeningen, tillidsrepræsentant eller medarbejder, så skal de alle sammen kunne se sig selv i projektet. De skal have det samme billede af, hvad vi skal skabe her, og hvad der skal komme ud af det. Jeg skal kunne mærke det nede i min mave, når jeg sidder til de møder. Så skal jeg have en 100 % fornemmelse af, at vi vil det samme, og vi kan skabe en succes sammen. Jeg synes, vores projekt her er forbilledligt. Vi har skabt det sammen på en god dynamisk måde i et tillidsfuldt samarbejde."

HR-konsulent

Den optimale arbejdsgruppe består af:

- Enhedsleder
- Tillidsrepræsentant
- VUC-konsulent.

Interviewene viser, at der skabes en ensartet fortælling om processen i de kommuner, hvor nøglepersonerne har mødtes jævnligt. I de kommuner, hvor koordineringen har været mere fragmenteret, er fortællingerne langt mere forskelligartede. Deltagerne har forskellige oplevelser af proces og udfordringer. Vi anbefaler derfor, at styregrupper og arbejdsgrupper etableres for at sikre en ensartet udrulning af projektet.

Anbefaling

Sørg for at nedsætte en central styregruppe og lokale arbejdsgrupper. Det sikrer en fælles forståelse og videreformidling af projektet – hele vejen til medarbejderen.

Opmærksomhedspunkt

Møderne i styre- og arbejdsgrupper kan opfattes som tidskrævende og overflødige.

Informationsmøde for enhedsledere: Beregning af økonomi sikrer opbakning

Som det næste skridt i processen bliver enhedslederne præsenteret for projektet af HR-konsulenten og eventuelle fagchefer og (fælles)tillidsrepræsentanter. Det er her, HR-konsulenten skal sælge ideen og finde de ledere, der vil gå forrest i processen. Vi anbefaler, at HR-konsulenten klædes på til at tale sig ind i ledernes dagsorden. Lederne er drevet af den daglige drift og den økonomiske bundlinje. Det er derfor centralt at få formidlet behovet, den brændende platform, så kurserne ikke bliver opfattet som "nice to have". VUC har været med til dette i nogle kommuner med stor succes.

Særligt i én kommune har det vist sig at være en stor fordel at beregne den økonomiske gevinst for de enkelte enheder. Hvis der er mulighed for at spille på tidligere erfaringer, de såkaldte ambassadører, vil det klart være en fordel. Tre ting skal stå klart for enhedslederne:

1. Der er god økonomi i projektet for enhederne
2. Projektet er højt prioriteret hos ledelsen
3. Alle skal være med.

"Havde vi ikke haft opbakning fra ledelsen, var projektet ikke blevet til noget – det er stensikkert. For så havde vi, som arbejdsplads, sagt nej til at deltage. Ledelsen repræsenterer virksomhedens interesse, og hvis vi ikke havde oplevet en ledelsesmæssig interesse, så havde vi sagt nej. Det har jo nogle økonomiske, administrative omkostninger. Den tid som jeg bruger på det, det får vi jo ikke penge for. Så det skal ledelsen kunne sige ja til."

Enhedsleder

Anbefalinger

Klæd HR-konsulenten på med beregning af økonomi og brug evt. ambassadører.

Vis ledelsesmæssig opbakning. Projektet skal prioriteres – også på øverste niveau.

Opmærksomhedspunkt

Pas på med kun at orientere lederne skriftligt, så bliver projektet let at overse.

Teammøde: Minimér utryghed gennem mundtlig formidling

Vi anbefaler, at medarbejderne indledningsvis hører om projektet fra enhedslederen på et obligatorisk teammøde, hvor medarbejdere og (fælles)tillidsrepræsentanten er samlet. Der er allerede i procesbeskrivelsen til pilotprojekterne lagt op til, at medarbejderne bliver præsenteret for projektet på et personale- eller teammøde. I praksis er det dog meget forskelligt, hvordan det er blevet eksekveret:

"Vi var nok lidt naive. Vi troede, at når vi bad lederne om at præsentere det for medarbejderne, så gjorde de det selvfølgelig også. Men det er der mange måder at gøre på. Man kan for eksempel lægge en flyer i personalemappen, og så var det det. Så der var medarbejdere, der slet ikke vidste noget. Nogle vidste lidt, men "er det nu også os, der skal med, eller hvad er det?""

Fællestillidsrepræsentant

Teammøder er ofte obligatoriske. Ved at præsentere projektet her, sikrer enhedslederen sig, at alle medarbejdere får kendskab til kurset. Vi anbefaler, at enhedslederen fortæller kort og præcist om projektet uden at gå for dybt ned i detaljen. Detaljerne overlades til VUC eller anden leverandør, hvilket vi vil komme nærmere ind på i næste afsnit. Enhedslederens fokus bør i stedet være at formidle vigtigheden af projektet. (Fælles)tillidsrepræsentanten bør også være til stede og bakke op om projektet og lederens beslutning.

Som forventet viser undersøgelsen, at flere medarbejdere er utrygge ved tanken om at skulle kompetenceudvikles i læse-, skrive- og regnefærdigheder. (Fælles)tillidsrepræsentantens tilstedeværelse kan være med til at skabe tryghed. Samtidig giver det tillidsrepræsentanten langt bedre vilkår for at tale med medarbejderne efterfølgende. Vi anbefaler denne teammøde-struktur, fordi medarbejderne forberedes på, at kurset kommer. På denne måde undgår enhedslederen, at medarbejderne bliver "negativt" overraskede til det uddybende informationsmøde, hvor VUC forklarer nærmere om projektet.

Anbefaling

Minimér medarbejdernes utryghed ved, at enhedslederen forbereder dem mundtligt på, at kurset kommer.

Opmærksomhedspunkt

Skriftlig information er nemt at overse og rammer ikke medarbejderne.

Informationsmøde for medarbejdere: Gør det mundtligt og obligatorisk

Infomødet forud for screeningen er vigtigt. Det kan i høj grad være med til at opbløde de usikkerheder, medarbejderne går med forud for screeningen. Det er forskelligt, hvordan man i enhederne har informeret medarbejderne, men en vigtig læring fra pilotkommunerne er, at informationsmødet skal foregå mundtligt og være obligatorisk:

"Desværre kom vi ikke så bredt ud i den ene enhed. Det gjorde, at modstanden mod screeningen var voldsommere der. Det fortæller, hvor vigtigt informationsmødet rent faktisk var for forståelsen af, hvorfor vi havde valgt at gøre screeningen obligatorisk. Det var kun de medarbejdere, som var på arbejde på selve dagen, der fik informationen. Det beroede på en misforståelse om, hvor vigtigt det infomøde var. Der havde vi måske ikke i ledelsen fået kommuneret det fornuftigt ud."

Enhedsleder

Vi anbefaler, at den lokale arbejdsgruppe planlægger og varskoer medarbejderne om mødet i god tid. VUC er blevet rost for at være meget fleksible og komme ud til flere informationsmøder. Til informationsmødet er det en fordel, at VUC styrer processen og indholdet. Det er vigtigt, at lederen viser sin opbakning, men træder til side og lader VUC formidle indholdet. VUC-konsulenterne er vant til at takle medarbejdernes utryghed og skepsis. De er dygtige til at klæde lederen og tillidsrepræsentanten på, så de ved, hvilke roller de har på mødet.

Anbefaling

Mødet skal være mundtligt og obligatorisk. Brug VUC til at formidle budskaberne.

Opmærksomhedspunkt

Manglende information kan skabe stor utryghed blandt medarbejderne. Giv medarbejderne materialer med hjem. De vil gerne have information og tid til at forberede sig.

Tillidsrepræsentanter opsøger medarbejdere: Lad et kendt ansigt gå forrest

Tillidsrepræsentanter og fællestillidsrepræsentanter løfter en stor opgave. Undersøgelsen viser, at tillidsrepræsentanternes samtaler med medarbejderne skaber tryghed og fortrolighed. Vi anbefaler, at de er særligt opsøgende i forløbet mellem team- og infomøde og screening. Tillidsrepræsentanternes arbejde værdsættes i de kommuner, hvor de har været opsøgende. Mangel på synlighed er blevet kritiseret i de kommuner, hvor der har været udskiftninger eller lavt engagement:

"Vi har manglet den lokale TR. Én, som medarbejderne kender, og som kan gå forrest. Det virker meget bedre, end når vi kommer med en sang fra de varme lande om at tænke fremad (...) Man skal inddrage TR. For det er dem, for mig at se, det langt hen ad vejen står og falder med, når det handler om at motivere folk. Men hvis TR ikke synes, det er en god idé og går ind og skubber på, så er det fandme op ad bakke."

VUC-konsulent

Anbefaling

Tillidsrepræsentanten skal være synlig og opsøge medarbejderne op til screeningen.

Opmærksomhedspunkt

Tillidsrepræsentanten skal føle sig klædt på til opgaven og skabe tillid blandt medarbejderne.

Screening: Gør det obligatorisk for alle

Screening, afklaring, servicetjek. Kært barn har mange navne. Screeningen er det store bjerg, medarbejderne skal bestige. Det virker uoverskueligt, når de står for foden af det og ser op. Når de først er oppe og står og kigger ned, synes de, det virker som en lille bakke. Men det kan være svært at forklare dem på forhånd. Derfor er vores anbefaling på baggrund af erfaringen fra kommunerne, at screeningen skal være obligatorisk. Også for ledere og tillidsrepræsentanter:

"Alle blev testet og screenet, også tillidsrepræsentanten og lederen og så videre. Det spreder sig som ringe i vandet, at alle blev screenet. Vi udvidede og måtte lave en ekstra screeningsdag."

VUC-konsulent

Nogle løse tal fra et af interviewene viser, at der i en forvaltning med stor ledelsesopbakning og obligatorisk screening kom ca. 400 medarbejdere igennem. Hvorimod en anden forvaltning i samme kommune kun fik ca. 75 igennem. Her var screeningen frivillig og ledelsesopbakningen markant mindre. I nogle af kommunerne har enhedslederne valgt, at de medarbejdere, som ikke er medlemmer af FOA, også skal screenes. Det gør, at der ikke er nogen, der føler sig udpeget:

"Det optimale ville være, hvis det var et krav, at alle skulle igennem en screening. Det ser jeg som den allerbedste mulighed. Så skal man ikke selv som leder og medarbejder tage stilling til, om man har et behov: "Har jeg ikke? Vil jeg det her? Hvad er konsekvensen af, at jeg tager afsted?""

Fællestillidsrepræsentant

Pilotkommunerne har forskellige erfaringer med, hvor og hvordan screeningen foretages. I én kommune er screeningen lavet på papir. Dette var for at undgå, at medarbejderne også skulle bearbejde deres usikkerhed med IT. I de andre kommuner har det ikke været et oplevet problem, fordi VUC har været gode til at støtte medarbejderne:

"Vi har skiftedes til at være der til screeningerne. VUC startede med at fortælle, hvad det gik ud på, hvordan det forløb, og at man ikke kunne gøre noget galt. Hvis nu computeren gik ned, skulle de bare række en hånd op. Man kunne bare se på medarbejderne, at det gav en ro."

Fællestillidsrepræsentant

VUC er dygtige til at skabe ro og afdramatisere screeningsprocessen. Vi anbefaler at anvende computere til screeningen, fordi medarbejderne får svaret med det samme. Når screeningerne laves på papir, udskydes tilbagemeldingen. Det kræver ekstra planlægning og koordinering for VUC, og medarbejderne går længe i uvidenhed.

Tillidsrepræsentanterne støtter op omkring medarbejderne ved at være til stede – også de dage, hvor de ikke selv skal screenes. Det giver en oplagt mulighed for at få talt med medarbejderne og se, hvem der har behov for ekstra støtte i processen.

Anbefalinger

Screeningen bør være obligatorisk. Også for ledere, tillidsrepræsentanter og evt. medarbejdere, der ikke er medlemmer af FOA. Det giver en bedre stemning, som hurtigt spreder sig.

Brug computer til screeningen. Det giver et bedre flow for hele processen og især for medarbejdere og VUC-konsulenter.

Opmærksomhedspunkt

Hvis screeningen er frivillig, vil mange vælge det fra og i stedet fokusere på de kurser, der er obligatoriske.

Enhedsledere opsøger medarbejdere: Klæd dem på til samtalen

VUC giver efter screeningerne både feedback til medarbejdere og leder. Hvis medarbejderen er i målgruppen for et kursus, besluttet det endeligt på et møde mellem medarbejder og enhedsleder. Ifølge en af fællestillidsrepræsentanterne kan der være 700 undskyldninger og søforklaringer på, hvorfor folk ikke vil afsted på kursus. Det er derfor vigtigt, at enhedslederen er godt klædt på til denne samtale, da de kan være i tvivl om, hvordan de skal håndtere situationen:

"Det er min oplevelse, at lederne var meget bekymrede. Meget af det handler om en stor omsorg for de ansatte. Fordi man egentlig gerne vil hjælpe dem. Men man står måske lidt famlende over for, hvordan man skal gøre det uden at komme til at træde nogen over tæerne."

HR-konsulent

Anbefaling

Sørg for, at lederen er klædt på til den svære samtale med medarbejderen.

Opmærksomhedspunkt

Nogle medarbejdere ønsker ikke kursus, selvom de er i målgruppen.

Kursus: Medarbejdere mister motivationen, hvis der går for lang tid

Selve kurserne har VUC varetaget meget selvstændigt. Det er tydeligt, at de har et solidt fagligt kendskab til at arbejde med de udfordringer, medarbejderne har. På kurserne har VUC-konsulenterne inddraget cases og hjælpemidler fra medarbejdernes hverdag. VUC samarbejder også med undervisere, der har særligt kendskab til det sundhedsfaglige og sociale område:

"De arbejder med "care-systemet". Vi vil rigtig gerne inddrage det som værktøj. Det er et system, medarbejderne skal bruge i deres arbejde. Det er ikke noget, vi kender til, men vi har tilbudt at inddrage det i undervisningen (...) Så gør vi undervisningen så målrettet deres område, som det overhovedet kan lade sig gøre."

VUC-konsulent

VUC har lagt op til, at de gerne vil skræddersy kurserne, så de passer til medarbejdernes dagligdag. Det er en oplagt mulighed for at få inddraget nogle af de værktøjer og programmer, medarbejderne alligevel skal bruge i det daglige. Det kræver dog, at tilslutningen til kurserne er stor. Et hold skal bestå af 10-12 deltagere, for at det er rentabelt for VUC. Det er derfor nødvendigt at screene flere afdelinger af gangen, hvis lederne ønsker kurser, som er særligt målrettet medarbejdernes fag og dagligdag.

I en af kommunerne har man valgt at lægge kurserne i forlængelse af hinanden, så medarbejderne får mulighed for at følge flere kurser i forlængelse af hinanden. Det betyder dog, at nogle af medarbejderne er begyndt at tvivle på, om de nogensinde kommer på det IT-kursus, de blev lovet, fordi det ligger sidst i rækken. Her er det vigtigt at sikre sig, at fleksibiliteten i kurserne ikke resulterer i, at hele projektet mister momentum.

Det er stadig tidligt at vurdere effekten af kurserne i bredere forstand. En af enhedslederne oplever ikke desto mindre en væsentlig forskel, efter nogle af medarbejderne har været på kursus. Hun oplever bl.a. en bedre videndelingskultur. Medarbejderne tør stille sig op på teammøder og sige, hvis de har udfordringer. Ikke kun med at læse og skrive, men også med andre typer af opgaver. At få gjort op med tabuer omkring læse- og skrivevanskeligheder har betydet, at der også i mere bred forstand er kommet en større åbenhed på arbejdspladsen.

Anbefaling

Sørg for, at tilslutningen til kurserne er stor nok til, at VUC kan skræddersy forløb, der afspejler medarbejdernes fagområde.

Opmærksomhedspunkt

Hvis medarbejderne venter for længe på kursus, mister projektet momentum.

Evaluering

I vores processkitse har vi, ligesom i den oprindelige procesplan for pilotprojekterne, lagt op til en evaluering. Da kommunerne endnu ikke er nået til at evaluere projektet, har vi ikke nogle konkrete indsigter i oplevelsen af evalueringsprocessen, vi kan bygge vores anbefalinger på. Det vi kan sige er, at mange af interviewpersonerne har italesat møderne i Odense som nogle milepæle. De har haft et behov for at mødes og samle op og har været interesserede i at kende til de andre kommuners processer. Ud over løbende evalueringsmøder kunne det være interessant, at evalueringen omfattede:

- en generel evaluering af nøglepersonernes oplevelse af processen
- en evaluering af medarbejdernes oplevelse af processen og udbytte kurserne. Herunder at sikre sig, at de får adgang til de hjælpemidler, de har brug for og lært at anvende
- nogle faste evalueringskriterier, der løbende bliver samlet op på i styre- og arbejdsgrupper. Her er det også vigtigt at gøre klart for deltagerne, hvad de skal levere og hvornår
- en samling af de gode historier fra processen – både fra medarbejderne, men også de andre nøgledeltagere i projektet. Dette har kommunerne og VUC allerede gjort sig nogle gode erfaringer med:

"Vi ved fra andre kurser, at hvis der først kommer nogle, så begynder andre også at melde sig."

VUC-konsulent

Et tilbagevendende tema i interviewene har været, at lige så snart én går i front, følger de andre med. Vi ser derfor et behov for at finde og få formidlet de personlige historier. I en af kommunerne har de for eksempel trykt artikler i lokalavisen og benyttet intranettet til at formidle projektet og rekruttere flere medarbejdere.

Anbefalinger

Sørg for, at medarbejderne får de hjælpemidler, de har lært at bruge på kurserne.

Få formidlet de gode historier – de kan sælge projektet til skeptiske medarbejdere.

Nedsæt evalueringskriterierne fra start og implementer dem i materialer til styre- og arbejdsgrupper.

KOMMUNIKATIONS- MATERIALER



Som en del af denne guide, har vi analyseret de kommunikationsmaterialer, der bliver brugt til projektet. Vi har identificeret tre materialer, som vi i det følgende vil komme med nogle anbefalinger til videreudvikling af. De tre materialer er:

1. Procesdiagram præsenteret på opstartsmødet
2. Projektbeskrivelse til deltagerne i projektet
3. Pjece, hvor medarbejderne kan læse om kurserne.

Ud over de kommunikationsmaterialer, der er blevet udarbejdet fra central hånd, har VUC udviklet et væld af kommunikationsmaterialer til de enkelte kommuner. Det er meget forskelligt, hvad der er blevet udviklet, hvordan det ser ud, og hvornår medarbejderne har modtaget materialerne. Det giver et godt billede af, hvor forskellige processerne i de enkelte pilotkommuner har været. I denne del af analysen vil vi komme med anbefalinger til, hvordan KL og FOA kan optimere processen gennem udvikling af nogle få, men handlingsorienterede kommunikationsmaterialer.

MÅLRET PROCESDIAGRAM TIL NØGLEPERSONER

Det første materiale, vi har kigget på, er det procesdiagram, deltagerne blev præsenteret for på opstartsmødet. Det består af nogle begivenheder og anbefalinger til processen. Vores interviews viser, at deltagerne har haft stor glæde af at have en illustration til at skabe en fælles forståelse af retningen på projektet.

Styrken ved procesdiagrammet er, at det er konkret. Det er let at følge kronologien i projektet, og der er nogle underpunkter, der forklarer, hvad der skal ske. Det er et godt redskab for medarbejdere i en travl hverdag. Denne tanke har vi arbejdet videre på i udviklingen af den ideelle proces, men det kan sagtens blive endnu mere konkret. I den videre udrulning af projektet vil vi anbefale at bygge videre på den ideelle proces, så hver nøgledeltager får et procesdiagram, der beskriver processen målrettet til dem:

- Proces for HR-konsulent
- Proces for VUC-konsulent
- Proces for enhedsleder
- Proces for tillidsrepræsentant/fællestillidsrepræsentant
- Og evt. en proces for medarbejderen.

OMSÆT PROJEKTBEKRIVELSEN TIL VÆRKTØJER

Det andet materiale, vi har set på, er projektbeskrivelsen. I den ideelle verden ville alle projektdeltagere sætte sig ned og læse den fra start til slut. Det gør de færreste. Vi vil derfor anbefale at omsætte projektbeskrivelsen til nogle konkrete værktøjer eller skabeloner, deltagerne kan bruge i projektet. Vi mener, der kan høstes nogle lavthængende frugter ved at udvikle konkrete kommunikationsmaterialer, der støtter op om den ideelle udrulningsproces. Vores undersøgelse viser, at projektdeltagerne er

meget modtagelige over for de materialer, de får udleveret. Der er derfor et stort potentiale i at udvikle flere kommunikationsmaterialer fra central hånd.

Skabeloner sikrer en ensartethed i kommunikation og udrulning. Det vil være oplagt at lave skabeloner til de forskellige begivenheder i løbet af projektet, som er visuelt ens, så det er tydeligt, hvem der er afsendere. En skabelon kan samtidig sikre, at budskaberne til aktørerne er ens, lige meget hvor i landet projektet foregår.

En skabelon kunne fx være en mappe til hver type af projektdeltager. Mappen udleveres første gang, de hører om projektet. Den indeholder præcis de materialer, deltageren har brug for til at udfylde sin rolle i projektet. Disse skabeloner skal ikke forstås som en underminering af projektdeltagernes faglighed. Vi er ikke i tvivl om, at de er kompetente til deres arbejde. De kan bruges til at nedbryde projektbeskrivelsen til konkrete handlinger. Skabeloner kan på denne måde være med til at mindske kompleksiteten for deltagerne i hverdagen. Gennem vores interviews har vi noteret os, hvor i projektet de forskellige deltagere har en rolle, og hvad de motiveres af. Ud fra alle disse indsigter, vil vi her komme med anbefalinger til de materialer, vi mener, vil kunne støtte de enkelte deltagere i projektet.

Materialer til HR-konsulenten

- Projektbeskrivelse og procesplan, der tager udgangspunkt i, hvornår og hvilken rolle HR-konsulenten har i projektet
- Tre gode råd til udvælgelse af de områder, der udvælges til at deltage i projektet
- Forslag til, hvordan HR-konsulenten nemt laver en økonomisk beregning for, hvad enhederne får ud af at være med i projektet. Og hvor meget de selv skal betale
- Skabeloner til styregruppemøder (hvem skal være med, hvad skal der besluttes m.m.)
- Skabelon til invitation til infomøde for enhedsledere
- Skabeloner til evaluering af projektet
- Visitkort eller liste over centrale kontaktpersoner.

Materialer til (fælles)tillidsrepræsentanten

- Projektbeskrivelse og procesplan, der tager udgangspunkt i, hvornår og hvilken rolle tillidsrepræsentanten har i projektet
- Tre gode råd til udvælgelse af de områder, der udvælges til at deltage i projektet
- Skabeloner til arbejdsgruppemøder (hvem skal være med, hvad skal der besluttes m.m.)
- Talepapir til at støtte tillidsrepræsentanten i samtaler med medarbejdere
- Materialer til at dele ud til medarbejdere
- Skabeloner til evaluering af projektet
- Visitkort eller liste over centrale kontaktpersoner.

Materialer til enhedslederen

- Projektbeskrivelse og procesplan, der tager udgangspunkt i, hvornår og hvilken rolle enhedslederen har i projektet
- En økonomisk beregning af, hvad det koster enheden at have medarbejderne med i projektet
- Skabeloner til arbejdsgruppemøder (hvem skal være med, hvad skal der besluttes m.m.)
- Talepapir til, hvad medarbejderne skal have at vide om projektet på teammøde
- Talepapir, der klæder enhedslederen på til at tale med medarbejdere, der er i målgruppen for kursus
- Vejledning til ansøgning om FVU-midler

- Vejledning til samtale med medarbejder efter kursus – fx med henblik på hjælpemidler
- Skabelon til evaluering af projektet
- Visitkort eller liste over centrale kontaktpersoner.

Materialer til medarbejder

- Invitation til infomøde
- Materialer, hvor medarbejderen kan få mere viden om projektet
- Invitation til screening
- Program for kursus og vagtplan for kursusperioden
- Oversigt over muligheder for hjælpemidler
- Visitkort eller liste over centrale kontaktpersoner.

Materialer til VUC

- Projektbeskrivelse og procesplan, der tager udgangspunkt i, hvornår og hvilken rolle VUC har i projektet
- Skabeloner til styregruppemøder (hvem skal være med, hvad skal der besluttes m.m.)
- Skabeloner til arbejdsgruppemøder (hvem skal være med, hvad skal der besluttes m.m.)
- Skabelon til evaluering af projektet.

GIV MEDARBEJDERE MERE INFORMATION

Det sidste materiale, vi har sat under luppen, er pjecen udviklet til medarbejderne. Vores undersøgelse viser, at medarbejderne efterspørger information og gerne vil forberede sig på processen. Pjecen er derfor en rigtig god idé. Det er også et godt redskab for tillidsrepræsentanten og enhedslederen at have noget materiale, de kan bruge i samtalen med medarbejderen. Desværre viser vores undersøgelse også, at pjecen i nogle tilfælde er kommet for sent i processen:

"Folderen havde været god at have til lederforums mødet, så lederne kunne tage den med hjem til deres medarbejdere. Vi fik dem først, da vi var i gang med afklaringerne. Det var for sent."

HR-konsulent

I den kommende udrulning vil vi anbefale at arbejde videre med informationsmaterialer til medarbejderne. Vi er i det forrige afsnit kommet med nogle forslag til, hvilke materialer, vi mener, der kunne være relevante at udvikle til medarbejderne. Denne liste har vi lavet på baggrund af de indsigter, vi har fået fra observationer og interviews. Medarbejderne vil gerne:

- vide, hvad tilbuddet handler om, og hvad der skal ske i forløbet
- være forberedte på screening og undervisning. Nogle medarbejdere er især bekymrede for ikke at være velforberejede nok eller bange for ikke at "bestå" screeningen
- vide, hvor de skal møde op, og hvad de skal have med til screening og kurser
- vide, hvem de kan kontakte, hvis de har brug for mere information
- vide, hvilke hjælpemidler de er berettiget til, og hvor de kan få hjælp til at få fat i dem.

Brug forskellige medier og greb i kommunikationen til medarbejdere

Det kan virke selvmodsigende at anbefale flere informationsmaterialer, når målgruppen er ikke-stærke læsere. Når vi taler om informationsmaterialer, tænker vi begrebet i bredere forstand. I projektet anvendes allerede forskellige medier, som er lettere tilgængelige for den ikke-stærke læser end lange beskrivelser, foldere og vejledninger:

- Mundtlige præsentationer sikrer, at vigtige informationer ikke bliver overset
- Smalltalk og løbende samtaler med tillidsrepræsentanterne skaber tryghed
- VUC har brugt videoer til infomøderne til at formidle forskellige budskaber.

Pjecen giver medarbejderen mulighed for at gå hjem og forberede sig. Vi vil anbefale, at man arbejder videre med at formidle informationen til medarbejderne, men det kunne være oplagt også at anvende andre typer af medier. Det kunne være videoer, grafiske illustrationer, podcasts el. lign. Hvis der arbejdes med flere materialer, er det vigtigt at holde fokus på at:

- få det vigtigste fortalt først:
Medarbejderen kan komme på kursus med fuld løn i arbejdstiden.
- bruge grafikker til at understøtte budskaberne:
Fx kan de fire trin på bagsiden af pjecen tegnes i stedet for blot at være bullets. Trinnet 'En personlig snak med en vejleder' kan fx afbildes som to personer og en taleboble. Det ville gøre de fire trin overskuelige og lettere at aflæse for modtageren, der sandsynligvis er billedligt stærkere end tekstligt. Grafikker kan også anvendes til at vise, hvilke hjælpemidler medarbejderen kan ansøge om.
- gøre det personligt:
Her fungerer ambassadørhistorier godt. De bliver allerede brugt i pjecen, og i kommunerne bruger de også tidligere kursusdeltagere til at formidle historierne. Dette greb kunne sagtens anvendes til flere materialer.

TEMAER

I denne afsluttende del af guiden vil vi præsentere fire overordnede temaer, som har været gennemgående i vores interviews og observationer. De er ikke direkte procesanbefalinger, men i højere grad indsigter, som gennemsyrrer processen ude i kommunerne. De fire temaer er:

1. Skab den brændende platform
2. Få ambassadører til at gå i front
3. Økonomien skal sælge projektet
4. Udnyt de stærke ressourcer, der er til rådighed.



1. SKAB DEN BRÆNDENDE PLATFORM

Det kan virke som en konsulentkliché at tale om brændende platforme. Og vi har forsøgt at begrænse det til de sidste sider. Men når deltagerne på tværs af undersøgelsen bruger netop dette begreb, så gør vi det også. For forskellen på succes og fiasko i pilotprojekterne har været italesættelsen af den brændende platform – behovet for at opkvalificere medarbejderne almenfagligt, så de er rustet til den øgede skriftlighed, faget kræver:

"Jeg tror, det er vigtigt, vi har fået en snak om, hvad der er fremtiden i det her fag også. Vi skal sørme være meget bedre til dokumentation. Sådan ser det i hvert fald ud lige nu. Der er rigtig meget skriftligt arbejde. Og kommunikation i det hele taget. At man kan udtrykke sig ordentligt."

Fællestillidsrepræsentant

Journaler bliver i højere grad offentligt tilgængelige for borgere og pårørende. Det nødvendiggør, at medarbejderne kan kommunikere klart og i et passende sprog. Flere gange har vi oplevet, at læse-, stove- og regnekurser bliver set som "nice to have" i forhold til fx redskabskurser i løfteteknikker, sikkerhed o. lign. Hvis kurserne skal have succes, er det vigtigt at få sat den brændende platform på dagsordenen, så det bliver anset som "need to have" i stedet for "nice to have" blandt både ledere, tillidsrepræsentanter og medarbejdere. Især medarbejderne ser ikke alle steder denne brændende platform. På tværs af interviewene har vi hørt, at medarbejderne "får hverdagen til at fungere" med de kompetencer, de har nu:

"Medarbejderne skal selv have motivationen. Der er ikke en brændende platform endnu. De får hverdagen til at fungere. De får andre til at skrive eller tager det med hjem og skriver journalerne."

VUC-konsulent

Andre taler om, at medarbejderne beder kollegaer om at skrive for dem, eller med vilje skriver sjusket, så stove- og formuleringsevner ikke bliver så tydelige. Her er det vigtigt, at tillidsrepræsentanterne kan

være med til at formidle vigtigheden af projektet, så det ikke kommer fra lederen som en slags trussel eller en varsel om fyringer.

2. FÅ AMBASSADØRER TIL AT GÅ I FRONT

Vanskeligheder med at læse og skrive er et tabubelagt emne. Mange medarbejdere har haft dårlige erfaringer med deres skolegang og har valgt deres fag efter, at der – i hvert fald tidligere – har været begrænset skriftlighed i det daglige arbejde. Sådan er det ikke længere. Som I allerede ved, stilles der helt nye krav til medarbejdernes kompetencer.

I flere af pilotprojekterne har man bevidst eller ubevidst benyttet sig af ambassadører. Det har i mange situationer skubbet til forståelsen og tabuerne blandt medarbejderne.

HR-konsulenten som ambassadør

HR-konsulenterne er ikke direkte ambassadører, men de kan i høj grad være med til at drive de succesfulde projekter. Ambassadører har en evne til at skabe ringe i vandet. Når først nogle ledere, medarbejdere eller tillidsrepræsentanter har fået en god oplevelse, er de med til at formidle de positive budskaber. Og når det kommer fra nogen, vi kender og kan identificere os med, er vi langt mere tilbøjelige til købe ideen. Det kan HR-konsulenterne bruge i deres arbejde med at udvælge de enheder, der skal gå i front i projektet:

"Der, hvor man melder fra og siger: "Vi er ved at blive fuldstændig kvalt i arbejde", det er ikke der, jeg starter. Jeg starter der, hvor der er muligheder. Altså der, hvor der er nogle tillidsrepræsentanter, som vil være med til at italesætte det her som en god aktivitet, som noget, man vil bakke op om. Jeg starter ikke der, hvor der ikke er noget behov. Og heller ikke der, hvor der ikke er noget håb. Jeg starter der, hvor der er noget menneskeligt potentiale; der hvor vi kan flytte noget. De er motiverede, de skal bare hjælpes. Og så tænker jeg, det kan sprede sig som ringe i vandet."

HR-konsulent

Når først, der er områder eller enheder, der har gode erfaringer, kommer der ringe i vandet. Det kræver blot, at der er tid til at lave flere kursusrunder, så dem, der ikke kom med første gang, kan få muligheden senere, når de hører om alle de positive historier fra deres kollegaer.

Enhedslederen som ambassadør

Enhedslederen bør gå forrest og selv lade sig screene. Kurset skal omfatte hele enheden. Hvis medarbejderne skal være parate til at vise deres sårbarheder, skal lederne også. Vi anbefaler, at lederne går forrest og viser vejen ved selv at deltage i screeningen og derigennem vise, at almenfaglige kompetencer ikke er et tabu, men en udfordring, der løses i fællesskab. De enhedsledere, der går forrest, kan også være ambassadører for andre ledere, der er mere skeptiske:

"Der var nogle ledere, der var svære at overbevise. De sagde, at "det har vi slet ikke behov for", men det er jo et skjult problem meget af det her. Og ja, det var måske ikke engang os, der overbeviste dem, for vi er faktisk så heldige, at vi har nogen her i kommunen, som har været igennem præcis det samme for nogle år siden. Så de to ledere kunne fortælle vidt og bredt om, at det var et fantastisk projekt, og hvor godt det havde været for dem."

Fællestillidsrepræsentant

Tillidsrepræsentanten som ambassadør

Tillidsrepræsentanterne er nogle af de vigtigste ambassadører. Medarbejderne stoler på dem og identificerer sig med dem. I de kommuner, hvor tillidsrepræsentanterne har været tydelige, talt godt om projektet og selv deltaget i screeninger og eventuelt kurser, har der været en meget begrænset modstand. Tillidsrepræsentanterne fortæller selv om, hvordan de har været proaktive med at kontakte medarbejdergrupper, hvor de har oplevet modstand mod projektet, og hvordan det har været med til at opbløde skepsissen. Nogle tillidsrepræsentanter har også været til stede til alle screeningerne, løbende kontaktet og "smalltalket" med medarbejderne i processen. Det har i flere tilfælde fået overbevist selv de mest skeptiske medarbejdere.

Medarbejderen som ambassadør

Medarbejdere, som har deltaget i screeninger og kurser, er stærke ambassadører. Vi mødte en medarbejder til matematikundervisning, der storsmilende bad om ekstra opgaver. Ifølge VUC var det den selvsamme medarbejder, som havde siddet oppe og terpet matematik aftenen inden screeningen, fordi hun frygtede afklaringen. I en anden af pilotkommunerne har en af medarbejderne været i avisen og fortælle om, hvordan kurserne har ændret hendes liv, og hvordan hun nu selv har meldt sig til flere kurser på aftenskolen for at dygtiggøre sig. Historier som disse bliver der talt meget om, og de når langt ud til medarbejderne. Det er vigtigt at bruge disse historier i kommunikationen, da de har langt større effekt end brandtaler fra ledere og undervisere.

3. ØKONOMIEN SKAL SÆLGE PROJEKTET

Økonomien i projektet er vigtig. Medarbejderne kommer oftest på "skal"-kurser og redskabskurser, som de skal bruge i dagligdagen. Det betyder, at lederne har en tendens til at nedprioritere tilbuddene om de almenfaglige kurser, hvis medarbejderne ikke selv efterspørger dem. Det gør mange medarbejdere ikke, da emnet er tabubelagt. Derfor skal økonomien sælge projektet:

"Det er altid en god ting, når der følger lidt penge med. Der er jo det her daglønstab. Hvis ikke det havde været der, så havde vi ikke fået det i gang, for kommunen har skullet spare rigtig mange penge, så det havde der ikke været penge til. Og jeg tror også i forhold til projekter fremadrettet, at det kunne være godt, at der var daglønstab med. Det er jo ikke selve kurset, der koster. Det er det, at vi skal have fri fra arbejde, der koster."

Fællestillidsrepræsentant

Der er flere gatekeepere, der skal overbevises før en medarbejder bliver tilbudt et kursus. Først HR-chefen og HR-konsulenten. Herefter enhedslederen. Især enhedslederen er vigtig, da hun skal jonglere både den daglige drift, opkvalificering af medarbejdere og den økonomiske bundlinje.

En af pilotkommunerne har fundet en metode til at gøre det klart for især enhedslederne, hvor attraktivt kurset er. En administrativ medarbejder har beregnet, hvad refusionen betyder for den enkelte afdeling. Det har været et effektivt værktøj til at få enhedslederen til at handle på tilbuddet:

"Hun har regnet ud for hver enhed, hvad det ville koste dem at være med, hvad de kunne få refusion for, hvornår og hvordan."

Fællestillidsrepræsentant

UDNYT DE STÆRKE RESSOURCER, DER ER TIL RÅDIGHED

Det sidste tema handler om de stærke ressourcepersoner, vi har mødt og hørt om gennem interviewene. Ud over de nøgledeltagere, vi har interviewet, er både Kirstine, FOA Lokal og VUC blevet nævnt som stærke ressourcepersoner, der har været med til at drive projektet fremad.

Kirstine

Kirstine bliver især af HR-konsulenterne omtalt som en vigtig samarbejdspartner i projektet. Hun har været god til løbende at følge op på processen og sikre fremdrift. I pilotkommunerne lægger de vægt på, at Kirstine har været nem at få fat i og har stået klar til at svare på alle de spørgsmål, der er opstået undervejs. Det er vigtigt for kommunerne at have denne form for livline til projektsekretariatet. I en større udrulning vil vi anbefale, at der allokeres ressourcer til at fastholde denne servicefunktion til deltagerne.

FOA Lokal

Medarbejderne fra de lokale FOA-afdelinger er især blevet nævnt i forbindelse med etablering af centrale styregrupper i projekterne. Som vi har lagt vægt på i vores anbefaling til den ideelle proces, er styregrupperne vigtige for fremdriften. Og i en opstartsfasen, hvor alle prøver at finde deres rolle i projektet, har det været værdifuldt at have nogle ressourcer til at få etableret en god projektstruktur og få inviteret til de første styregruppemøder.

De lokale VUC-konsulenter

De lokale VUC-konsulenter er ildsjæle, og de vil gå meget langt for at sikre, at medarbejderne får en god oplevelse ud af screening- og kursusforløb. De har haft en nøglerolle i at sikre fremdriften i processen og har påtaget sig mange opgaver, som ligger ud over selve undervisningsforløbet:

"VUC har været knaldgode til det her og sige: "Det skal vi nok lige sørge for" (...) Det er vigtigt at få VUC med. De er simpelthen så servicemindede. Jeg synes, de har efterkommet alle de ønsker, vi har haft."

Fællestillidsrepræsentant

Selvom VUC er blevet hyret ind som leverandører af screening- og undervisningsforløbene, bliver de i vores undersøgelse omtalt som nogle af de vigtigste samarbejdspartnere gennem hele processen. De har indgået i projektgruppen på lige vilkår med de andre deltagere, og i flere tilfælde har VUC været dem, der har accelereret processen, hvis den har været ved at gå i stå. Hvis FOA og KL overvejer at skifte leverandør til den fremadrettede udrulning, er det væsentligt at sikre sig, at der er nogle til at

overtage de mange opgaver, VUC har løst i projekterne. De opgaver, der er blevet lagt vægt på i vores undersøgelse, er bl.a. at:

- klæde ledere og tillidsrepræsentanter på til fælles møder og samtaler med medarbejderne
- stå for det mundtlige informationsmøde, hvor medarbejderne bliver præsenteret for forløbet
- udarbejde løbende kommunikations- og informationsmaterialer til medarbejderne
- sidde med i styregrupper og løse opgaver på niveau med de andre deltagere
- planlægge skræddersyede kurser, der passer til medarbejdernes fagområde og arbejdsredskaber
- planlægge og tilpasse informationsmøder, screeninger og kurser, så det passer til medarbejdernes skiftende arbejdstider og ønsker.

Især den sidste opgave bliver tillagt stor betydning, da medarbejderne har meget forskellige behov og mulighed for at deltage i projektet. Der skal tages højde for sæsonarbejde, skifteholdsarbejde, medarbejdere med kompetencer, der er svære at finde vikarer for, osv. Dette stiller store krav til kursusudbyderen, som er væsentlige at afklare forud for samarbejdet med en eventuel ny leverandør.

HVAD ER NÆSTE SKRIDT?

I guiden er vi kommet med en masse indsigter og anbefalinger. Det næste skridt er at komme i gang. I dette afsnit vil vi kort opsummere, hvordan vi selv ville gå til opgaven.



1. Test og justér processkitsen

Vi har udarbejdet et forslag til den ideelle proces på baggrund af erfaringer fra de fire pilotkommuner. Hvis projektet skal rulles ud i stor skala, vil vi anbefale først at udvælge en eller to kommuner, som vil være med til at afprøve processen forinden. Følg løbende processen og justér den til, hvis der er behov for det med særligt fokus på, at:

- deltagelsen skal være obligatorisk for alle
- få nedsat en styregruppe til at lede processen og aktivere nøglepersoner
- få formidlet økonomien i projektet til enhedslederne
- få fortalt de gode ambassadørhistorier.

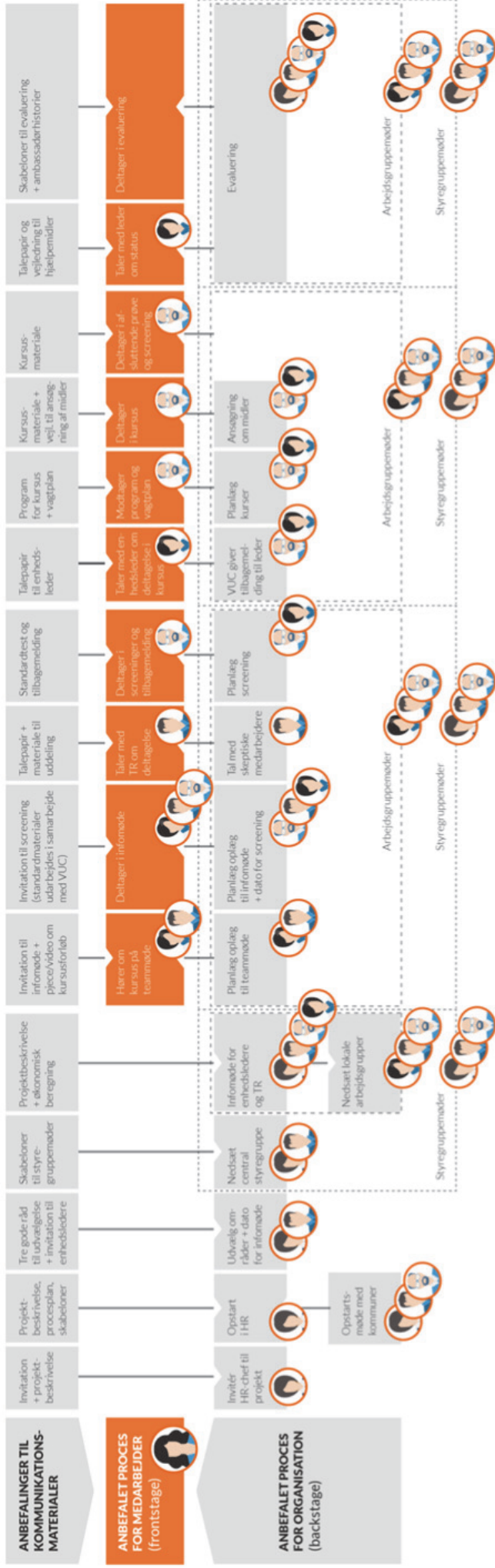
2. Udarbejd prototyper af kommunikationsmaterialer og test dem på brugerne

Slutbrugerne er oftest de bedste til at fortælle, hvad de har brug for og hvornår. Lav prototyper af de testmaterialer, I vil anvende i udrulningen, og test dem på brugerne. Det kunne der komme nogle spændende og uden tvivl meget anvendelsesorienterede værktøjer ud af.

3. Rul ud – men begynd småt

Fire kommuner har allerede været igennem processen, så der er 94 potentielle deltagere derude. Tænk på at vælge de kommuner, som er motiverede, først. Ifølge vores undersøgelse spredt de gode historier sig som ringe i vandet, og så skal skeptikerne nok komme til senere.

DEN IDEELLE PROCES



ANBEFALINGER	OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER
<p>Udvalgte HR konsulenter møde varetager til at lede arbejdet og udbydere ansvar.</p> <p>Sorg for at rekruttere en central styringsgruppe og lokale arbejdsgrupper. Det sikrer en fælles forståelse og videreførelse af projektet.</p>	<p>HR skal balancere både lederens og medarbejderens ønsker om oplysning. Her bliver almindelige kurser ofte oplevet som "nice to have". Forhold til redskabskurser og certifikater.</p>
<p>Klud HR på med beregning af økonomi og brug af HR</p> <p>Vis løbesemæssig opklækning</p>	<p>Pas på med hvem at orientere lederne skriftligt, så bliver projekter let at overse.</p>
<p>Mindst medarbejdernes utryghed ved at forberede dem mundtligt.</p>	<p>Skriftlig information er nemt at overse og rammer ikke medarbejderne.</p>
<p>Målet skal være mundtligt og udførelse. Brug VUC til at formidle budskaberne.</p>	<p>Mangende information kan skabe stor utryghed blandt medarbejderne. Giv medarbejderne materialer med hjem. De vil gerne have information og tid til at forberede sig.</p>
<p>TR skal være tydelig og oplysende om arbejdet og til screening.</p>	<p>TR skal føle sig klædt på til opgaven og skal være blandt medarbejderne.</p>
<p>Udførelse af screening for ledere, TR og medarbejdere. Brug computer til screening. Det giver et bedre flow.</p>	<p>Hvis screening er frivillig, vil mange vælge det fra til fordel for obligatoriske kurser.</p>
<p>Sorg for at ledere er klædt på til denne svære samtale.</p>	<p>Nogle medarbejdere venter for længe på kursus, mister projektets momentum, ønsker ikke kursus, selv om de er i målgruppen.</p>
<p>Sorg for at tilslutningen til kurserne er stor nok til at VUC kan skræddersy for udvalgte arbejdsgrupper og medarbejdere.</p>	<p>Hvis medarbejdere venter for længe på kursus, mister projektets momentum.</p>
<p>Få formidlet de gode historier - de kan sælge projektet til skeptiske medarbejdere.</p>	<p>Nedsæt evaluering kriterier fra start og implementer dem i materialer.</p>

THE NUDGING COMPANY

by BRO