



## **Guide til netværksbaseret benchlearning**

**\* BL-guide \***

**December 2007**

## **Forord**

### **ESB-netværket og projektansøgning**

I 2003 blev ESB-netværket etableret med et af formålene, at interesserede medlemsskoler og samarbejdspartnere skulle arbejde med **E**valuering, **S**amarbejde og **B**enchmarking/-learning. Dec. 2007 er der ca. 60 medlemmer i netværket.

Tilfredshedsundersøgelseskoncepter til brug blandt elever, medarbejdere og virksomheder blev udviklet og taget i anvendelse.

I nov. 2005 besluttede ESB-netværkets styregruppe, at det var nødvendigt med mere fokus på at skabe hensigtsmæssige sammenhænge i kvalitetsarbejdet, så man kan sikre, at dokumenterede resultater (f.eks. tilfredshedsundersøgelser) omsættes til læring og forbedring af praksis på skolen/i afdelingen.

Ud fra dette fokuspunkt udarbejdes en projektansøgning til Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling (SCKK) og Undervisningsministeriet (UVM) og juni 2006 modtager vi en bevilling til projektet: ”Benchlearning - professionalisering af netværksbaserede læringsmiljøer skaber forbedret praksis”. (BL-projektet)

### **Deltagere og organisering**

Blandt ESB-netværkets medlemmer ønskede en hel del af skolerne at deltage i BL-projektet.

Af sidste side i kompendiet fremgår, hvilke skoler der deltog i projektet, og hvem der deltog i projektets styregruppe og følgegruppe.

### **Eksterne konsulenter**

De gennemgående eksterne konsulenter i projektet har været:

- Hans Jørgen Knudsen, Danmarks Erhvervspæd. Læreruddannelse (DEL)
- Anne Birte Mortensen, ABM konsultation

Til udvikling af specifikke opgaver har vi haft tilknyttet som ekstern konsulent

- Torben Hansen, LAMA grafik

### **Analysefirma**

Dataindsamling i tilfredshedsundersøgelserne forestås af skolerne, og i samarbejde med analysefirmaet Ennova A/S, Århus udarbejdes resultaterne af undersøgelserne i forskellige benchmarkingrapporter til brug for gennemførelsen af de efterfølgende BM/BL forløb.

### **Dokumenter og formidling af projektresultater**

I det store og omfangsrige projekt er der udarbejdet en del dokumenter. På dette sted vil vi gerne omtale 3 kompendier, som er opbygget med en indre sammenhæng og som danner grundlag for formidlingen af projektresultaterne og i den praktiske gennemførelse af BM/BL forløb:

- 1. En model for netværksbaseret benchlearning – erfaringer fra ESB-netværkets benchlearning projekt** – Hans Jørgen Knudsen DEL, hovedansvarlig for udarbejdelsen  
*Målgruppen: Primært proceskonsulenter, ESB-koordinatorer og andre nøglemedarbejdere ifm BM/BL-forløb*
- 2. Ledelsens rolle i gennemførelsen af benchlearning - erfaringer fra ESB-netværkets benchlearning projekt** - Hans Jørgen Knudsen DEL, hovedansvarlig for udarbejdelsen  
*Målgruppen: Primært skolernes strategiske ledelse og afdelingernes driftsledelse*
- 3. Guide til netværksbaseret benchlearning – BL guide** – Anne Birthe Mortensen, ABM konsultation, hovedansvarlig for udarbejdelsen  
*Målgruppen: Primært dem der på skolerne er involveret i den praktiske gennemførelse af BM/BL-forløb*

Se også nedenstående afsnit.

### **Website**

På ESB-netværkets website [www.esb-netvaerk.dk](http://www.esb-netvaerk.dk) findes også:

- Oversigt over ”Deltagende skoler og uddannelser samt igangsatte forbedringsaktiviteter”
- Notat om ”Videokonference som værktøj i benchlearning”
- Artikel om ”Netværksbaseret benchlearning – erfaringer fra ESB-netværkets benchlearning-projekt”.
- Evalueringsrapport over ”Benchlearning – professionalisering af netværksbaserede læringsmiljøer skaber forbedret praksis”.
- Samt øvrige dokumenter om projektets gennemførelse og resultater.

### **Projektledelsen**

Den ansøgende skole på ESB-netværkets vegne har været Randers Tekniske Skole.

Projektledelsen har været:

- Lars M. Madsen, kst. direktør Randers Tekniske Skole og ESB-netværket
- Jens Chr. Agger, konsulent ESB-sekretariatet

### **Projektsekretariat og yderligere informationer**

ESB-netværkets sekretariat <sup>v/</sup> Lajla Pedersen, ProjektCare har fungeret som projektsekretariat.

Yderligere oplysninger om projektet og projektdokumenter kan fås ved henvendelse på tlf.

25 15 79 09 eller mail [lajla@esb-netvaerk.dk](mailto:lajla@esb-netvaerk.dk)

På vegne af projektledelsen

Lars M. Madsen

## Indholdsfortegnelse:

<b>Indledning .....</b>	<b>6</b>
<b>DEL I. Model for netværksbaseret benchlearning .....</b>	<b>7</b>
<b>Forberedelse.....</b>	<b>8</b>
1. <i>Fastlæggelse af BL-ambition</i> .....	8
1.1 Kommunikere og involvere interessenter .....	8
1.2 Afklare formål og rammer.....	9
2. <i>Projektetablering</i> .....	9
2.1 Organisere projektet .....	10
2.2 Analysere egen praksis .....	10
2.3 Fastlægge mål, planer og slutprodukter .....	10
2.4 Kommunikere og forankre projektet .....	10
2.5 Finde BL-partner .....	11
<b>Videnarbejde.....</b>	<b>12</b>
3. <i>Læring vha. BL-partner(e)</i> .....	12
3.1 Afstemme forventninger .....	12
3.2 Forberede og gennemføre BL-møde(r) .....	13
4. <i>Videnudvikling</i> .....	13
4.1 Omsætte indhentet viden ift. egen praksis .....	13
4.2 Kommunikere og udvælge forbedringsforslag.....	14
<b>Implementering .....</b>	<b>15</b>
5. <i>Gennemførelse af praksisforbedringer</i> .....	15
5.1 Planlægge og skabe forbedringerne .....	15
5.2 Anerkende og konsolidere forbedringerne .....	16
6. <i>Evaluering og formidling</i> .....	16
6.1 Evaluere udbyttet og BL-processen .....	16
6.2 Informere interessenter.....	17
<b>DEL II. Bilag til netværksbaseret benchlearning .....</b>	<b>18</b>
Bilag 1-A Indsatsområder og valg af BL-ambition.....	19
Bilag 1-B Gule sedler - metoden.....	21
Bilag 1-C Café-metoden.....	22
Bilag 1-D Udfoldelse af BL-ambitionen .....	24
Bilag 2-A Projektbeskrivelse .....	25
Bilag 2-B SMART-mål .....	26
Bilag 2-C Tidsplan .....	27
Bilag 2-D Analyse af egen praksis – Brown paper .....	28
Bilag 2-E Udvælgelse af BL-partner.....	30

Bilag 3-A Forberedelse af BL-partner .....	32
Bilag 3-B Baggrundsdata .....	33
Bilag 3-C Spørgeguide .....	35
Bilag 3-D Spørgeteknik og spørgsmålstyper .....	36
Bilag 3-E Dagsorden for BL-møde .....	37
Bilag 3-F Evaluering af BL-møde.....	39
Bilag 4-A Årsags-virkningstræ .....	41
Bilag 4-B Brainstorm og negativ brainstorm .....	42
Bilag 4-C Kortspils-metoden .....	43
Bilag 4-D Konsekvensvurdering af forbedringsforslag .....	44
Bilag 4-E Forbedringsforslag til implementering .....	45
Bilag 5-A Implementeringsplan .....	46
Bilag 5-B Genvej til større forbedringer .....	47
Bilag 5-C Lær af succes .....	48
Bilag 6-A Evaluering af BL-projektets udbytte .....	51
Bilag 6-B Evaluering af BL-processen .....	52

## Indledning

BL-guiden er udarbejdet i forlængelse af BL-projektet, som havde til formål at undersøge hvordan dokumenterede tilfredshedsresultater kunne føre til en forbedret praksis.

BL-guiden skal ses i sammenhæng med de 2 andre centrale kompendier i projektet:

- En model for netværksbaseret benchlearning – erfaringer fra ESB-netværkets benchlearning projekt
- Ledelsens rolle i gennemførelsen af benchlearning - erfaringer fra ESB-netværkets benchlearning projekt

BL-guiden er samtidig tænkt som en erstatning af en tidligere guide udgivet af ESB-sekretariatet i februar 2006: ”Ekstern benchmarking på erhvervsskoler - en praktisk guide”.

Kort fortalt opfattes ”benchlearning” her som værende det, at man indenfor et udvalgt område sammenligner sig med andre for at lære af det og for at udvikle egen praksis. Det vil sige, at et benchlearning-projekt afviger fra andre forandringsprojekter ved, at der i benchlearning-processen er indlagt et fast element med videnudvikling vha. inspiration ”udefra”. Tilsvarende adskiller benchlearning-møder sig fra traditionelle erfa-møder via benchlearningens fokusering på det udvalgte område med den forberedelse og efterbehandling, det nødvendigvis fordrer. Jf. i øvrigt uddybningen i kompendiet ”En model for netværksbaseret benchlearning - erfaringer fra ESB-netværkets benchlearning-projekt”.

I forlængelse af ovenstående er et BL-projekt defineret som værende et forbedringsprojekt, der ønskes gennemført ved hjælp af netværksbaseret benchlearning.

Indholdet i denne guide er delt i to. Del I beskriver hvert af de seks trin i modellen for netværksbaseret benchlearning (se side 7), mens del II indeholder konkrete eksempler på bilag, der kan anvendes i processen. Bilagene i del II udgør den primære del af BL-guiden, mens del I mere skal opfattes som en hjælpetekst til læsning af bilagene.

Bilagene i guiden er desuden tænkt som forslag til, hvordan man **kan** gennemføre de enkelte trin i modellen. Der er således ikke tale om angivelse af en streng normativ fremgangsmåde, hvor bilagene skal anvendes slavisk ét for ét i ethvert benchlearning-forløb. Med skyldig respekt for de enkelte skolars forskellighed skal bilagene nærmere opfattes som en inspirationspakke, hvorfra der kan udvælges de konkrete bilag, der synes hensigtsmæssige i den aktuelle situation, og at bilagene i øvrigt tilrettes efter ambitionsniveau, ønsker og behov.

## DEL I. Model for netværksbaseret benchlearning

### Forberedelse

1. Fastlæggelse af BL-ambition
  - Afklare formål og rammer
  - Kommunikere og involvere interessenter
2. Projektetablering
  - Organisere projektet
  - Analysere egen praksis
  - Fastlægge mål, planer og slutprodukter
  - Kommunikere og forankre projektet
  - Finde BL-partner

### Videnarbejde

3. Læring vha. BL-partner(e)
  - Afstemme forventninger
  - Forberede og gennemføre BL-møde(r)
4. Videnudvikling
  - Omsætte indhentet viden ift. egen praksis
  - Kommunikere og udvælge forbedringsforslag

### Implementering

5. Gennemførelse af praksisforbedringer
  - Planlægge og skabe forbedringerne
  - Anerkende og konsolidere forbedringerne
6. Evaluering og formidling
  - Evaluere udbyttet og BL-processen
  - Informere interessenter

## Forberedelse

Forberedelsen omfatter forberedelsen af BL-projekt internt i egen organisation.

Det er alfa og omega for BL-projektets efterfølgende skæbne, at det er ordentligt forberedt i egen organisation førend eksterne BL-partnere inddrages. Dermed skal der kalkuleres med en rum tid (formentlig flere måneder) til at få gennemført de nødvendige forberedende analyser, og til at få de væsentligste interessenter til at identificere sig med projektet.

I forberedelses-fasen i den netværksbaserede benchlearning beskæftiger man sig med selve ambitionen for BL-projektet, samt den forberedelse der skal til for at være klar til at gennemføre en egentlig videndelingsproces. Ambitionen for projektet (BL-ambitionen) skal i denne sammenhæng forstås som det ønske, der er om en konkret forandret praksis – gerne indenfor et strategisk indsatsområde. Der udvælges dermed en BL-ambition, der opfattes som værende væsentlig og realistisk at få forbedret, og der etableres et BL-projekt, der skal varetage forandringens planlægning og gennemførelse.

Som afslutning på forberedelsesfasen godkendes BL-projektet ledelsesmæssigt, og der udvælges BL-partner(e) til det efterfølgende vidensarbejde.

Indholdet i forberedelsen kan skitseres ved følgende to trin:

1. Fastlæggelse af BL-ambition
  - Afklare formål og rammer
  - Kommunikere og involvere interessenter
  
2. Projektetablering
  - Organisere projektet
  - Analysere egen praksis
  - Fastlægge mål, planer og slutprodukter
  - Kommunikere og forankre

### 1. Fastlæggelse af BL-ambition

På trin 1 i forberedelsen træffes valget af BL-ambition i et samspil mellem forskellige organisatoriske spillere indenfor egen organisation.

#### 1.1 Kommunikere og involvere interessenter

Når resultaterne af en ny tilfredshedsundersøgelse foreligger, vil der typisk foregå en første indledende afklaring af, hvorvidt det vurderes at være en god idé at igangsætte et netværksbaseret benchlearningforløb indenfor et givent område. Denne interne afklaring kan foretages ved hjælp af bilag 1-A ”Indsatsområder og valg af BL-ambition”.

Bilaget kan eksempelvis anvendes ifm. den interne kommunikation mellem skolens strategiske niveau (evt. via kvalitetsafdelingen) og – i første omgang – lederen af den enkelte undervis-



ningsafdeling/område/team. ”Ejerskabet” af et kommende BL-projekt kan dog godt blive initialiseret fra forskellige steder i organisationen. Blot er det nødvendigt, at der hele tiden er en ansvarlig, der ser projektet som ”sit projekt”, og sørger for at få det ført videre, samt at projektet i praksis har den nødvendige ledelsesmæssige opbakning.

Ved hjælp af bilag 1-A kan der skabes et struktureret overblik over resultaterne af de seneste tilfredshedsundersøgelser samt over de strategiske indsatsområder, der er aktuelle for området/afdelingen/teamet. Skemaet afsluttes med en vurdering af, hvorvidt der ønskes at gå videre med et givent BL-projekt, samt ambitionen herfor.

Inden det endelig besluttet at pege på en given BL-ambition, er det imidlertid væsentligt, at målgruppen for forandringen indgår i dialogen og kan se nødvendigheden af forandringen. Alternativt bør BL-ambitionen formentlig ”droppes”.

Dermed er det formentlig nødvendigt at lederen (eventuelt i samarbejde med en proceskonsulent) inddrager hele afdelingen/området/teamet i en dialog inden en BL-ambition endelig fastlægges. Dermed kan der skabes den nødvendige bevidsthed og tilslutning omkring kommende forandringer. Dette kan eksempelvis gennemføres som en form for ”selvansagelsesproces”, hvor afdelingen/området/teamet drøfter, hvad der burde gøres bedre. Alternativt kan en af nedenstående metoder eventuelt anvendes til at få drøftet forskellige muligheder, ideer og behov i afdelingen/området/teamet.

- Gule sedler – metoden, jf. bilag 1-B
- Café-metoden, jf. bilag 1-C

Herefter kan bilag 1-D ”Udfoldelse af BL-ambitionen” eventuelt anvendes til at fastholde konklusionerne.

## 1.2 Afklare formål og rammer

BL-ambitionen bør under alle omstændigheder udfoldes lidt mere inden det afgøres, hvorvidt der skal igangsættes et decideret BL-projekt. Bilag 1-D ”Udfoldelse af BL-ambitionen” kan anvendes som hjælpeskema til at sikre, at blandt andet formål og rammer bliver italesat, at den overordnede organisering af projektet med mulige projektdeltagere og projektansvarlig fastlægges, og at der gives et første overslag over det nødvendige forventede ressourceforbrug.

Skemaet kan dels anvendes til at støtte kommunikationen mellem det strategiske niveau og den enkelte afdeling/område/team, og desuden – som allerede nævnt - fastholde konklusionerne fra drøftelserne blandt afdelingen/området/teamet, inkl. målgruppen.

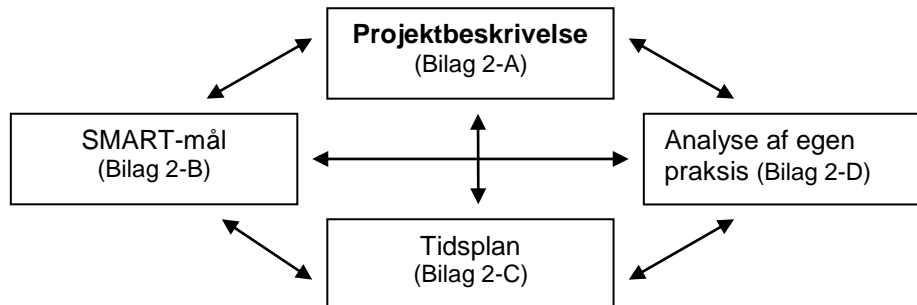
## 2. Projektetablering

I forberedelsens trin 2 etableres et BL-projekt som et decideret læringsprojekt. Projektet tilrettelægges i en vekselvirkning med at egen praksis analyseres i detaljer.

For at det efterfølgende er muligt at holde de investerede ressourcer op imod de fremkomne resultater, skal der på dette trin fastlægges relevante indikatorer, og der skal etableres de nødvendige forretningsgange for registreringer.

## 2.1 Organisere projektet

Bilag 2-A ”Projektbeskrivelse” kan anvendes til at organisere, planlægge og afstemme BL-projektet, dels internt mellem projektdeltagerne og dels ledelsesmæssigt. Skemaet vil formentlig blive udfyldt i en iterativ proces med flere af de øvrige skemaer under trin 2, og resultatet af denne proces vil være den endelige projektbeskrivelse, som godkendes ledelsesmæssigt.



## 2.2 Analysere egen praksis

En tilpas ambitiøs og realiserbar projektbeskrivelse bør udarbejdes i en vekselvirkning med en analyse af den nuværende praksis.

Der findes en del forskellige procesanalyseværktøjer. I bilag 2-D er angivet et eksempel med ”Brown paper”, da denne metode er umiddelbar tilgængelig, er visuel stærk, har gode tilretningmuligheder og kan gennemføres alle vegne, da den samtidig er IT-uafhængig.

I forbindelse med kortlægningen bør tilsvarende overvejes hvilke måltal der vil være gode indikatorer for processens effektivitet. Såfremt der efterfølgende ønskes at måle på forandringsprojektets effekt er det nødvendigt at få sådanne indikatorer fastlagt, udviklet og målt inden projektet igangsættes. Tilsvarende bør det overvejes, om der skal ske en registrering af de projektressourcer, der investeres – og i givet fald hvordan det skal dokumenteres, jf. bilag 2-A.

## 2.3 Fastlægge mål, planer og slutprodukter

I forbindelse med opstilling af mål i projektbeskrivelsen, kan der søges inspiration i de såkaldte ”SMART-mål” ([www.delod.dk/samlar](http://www.delod.dk/samlar)), jf. Bilag 2-B. Målene kan være såvel læringsmål som mere traditionelle resultatmål (for den tilstræbte forbedring).

I forbindelse med udarbejdelsen af projektbeskrivelsens tidsplan, kan bilag 2-C ”Tidsplan” tages i anvendelse, da denne giver mulighed for yderligere at udspecificere de enkelte aktiviteter med slutprodukter, ansvarlige mv.

## 2.4 Kommunikere og forankre projektet

For at understøtte den senere omsætning fra projekt-teori til praksis er det væsentligt, at ledelsen og målgruppen bliver taget i ed. Herunder at der tages hensyn til eventuelle kommentarer fra målgruppe og ledelse i forhold til afstemning af den endelige projektbeskrivelse.

Når projektbeskrivelsen er endelig udformet og godkendt, bør øvrige interessenter informeres om igangsætningen af projektet, eksempelvis via afdelingsmøder, personaleblade og intranet.

## **2.5 Finde BL-partner**

Når projektbeskrivelsen er blevet godkendt ledelsesmæssigt, skal de(n) ønskede BL-partner(e) i ESB-netværket findes. Det anbefales, at dette foretages ved at gøre sig sit videnbehov klart, og herudfra opstille nogle kriterier for valg af samarbejdspartner, som så rangordnes i forhold til den konkrete situation.

I bilag 2-E ”Udvælgelse af BL-partner” kan egne kriterier indsættes og prioriteres. Herudfra kan det overvejes, hvilke institutioner, der bedst muligt opfylder de ønskede kriterier, og de potentielle BL-partnere kan noteres nederst i bilag 2-E. Muligvis findes der for de udvalgte kriterier allerede nogle sammenlignelige benchmarks, der kan anvendes som indikatorer for, hvilke institutioner det kan være interessante at benchmarkerne med, men ellers må alternative kanaler benyttes.

## Videnarbejde

I denne fase planlægges og gennemføres selve videnudviklingen med hjælp fra en eller flere BL-partnere.

Med inspiration fra den indhentede viden fra BL-partneren omsættes denne til ens egen ”verden”, og der udvikles forslag til forbedringer indenfor fokusområdet.

Videnarbejds-fasen afsluttes med, at der udvælges et eller flere forbedringsforslag til efterfølgende implementering.

Indholdet i videnarbejdet kan skitseres ved trin 3 og 4 i modellen for netværksbaseret benchlearning:

- |  |
|--|
| <p>3. Læring vha. BL-partner(e)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Afstemme forventninger</li><li>• Forberede og gennemføre BL-møde(r)</li></ul> <p>4. Videnudvikling</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Omsætte indhentet viden ift. egen praksis</li><li>• Kommunikere og udvælge forbedringsforslag</li></ul> |
|--|

### 3. Læring vha. BL-partner(e)

På trin 3 i modellen for netværksbaseret benchlearning bliver BL-partnernes forventninger afstemt, og BL-møderne bliver planlagt og gennemført.

#### 3.1 Afstemme forventninger

De(n) potentielle BL-partner(e) er nu fundet, og kan herefter kontaktes for at få afstemt begge parter muligheder og interesse i at gå videre i processen. For at BL-partneren/ne har det bedst mulige grundlag for at acceptere eller afslå deltagelse i benchlearningen, bør BL-partneren orienteres om, hvad der i givet fald vil blive forventet af dem. Bilag 3-A ”Forberedelse af BL-partner” kan anvendes hertil - eventuelt som dokumentation på en telefonisk henvendelse til de(n) potentielle BL-partner(e). Tilsvarende kan det overvejes, at afholde et ”for-møde” inden der træffes endelig beslutning om at indgå i et decideret BL-forløb.

Tilsvarende bør BL-partneren gøre op, hvorvidt man i givet fald ønsker en BL-proces, der går begge veje (og hvad der i givet fald skal være ens egen BL-ambition) eller man er indstillet på ”blot” at være den, der afgiver sin viden. Den videre BL-proces vil naturligvis være meget afhængig heraf.

Såfremt der bliver aftalt en gensidig BL-proces, kan det være en idé at hver af de involverede parter desuden udarbejder bilag 3-B ”Baggrundsdata” med nogle indledende informationer omkring deres respektive institution og afdeling.

### **3.2 Forberede og gennemføre BL-møde(r)**

Når BL-partneren er fundet, kan planlægningen af BL-møderne finde sted. Der skal afstemmes mødetidspunkt, mødedeltagere samt en dagsorden for mødet. Generelt bør det være dén, der har behov for at lære noget, der har ansvaret for at få dette afstemt, planlagt og gennemført.

Vedrørende mødedeltagere anbefales det, at én af deltagerne fungerer som facilitator (gerne en proceskonsulent) for mødet. En del af forberedelsen kan inkludere udarbejdelse af en decideret spørgeguide, som bør fremsendes til BL-partneren inden mødet. Skabelonen i bilag 3-C ”Spørgeguide” kan anvendes hertil, mens bilag 3-D ”Spørgeteknik og spørgsmålstyper” kan give inspiration til udformningen af de konkrete spørgsmål.

Udover at inkludere spørgeguiden ifm. tilrettelæggelse af BL-mødet, anbefales det at mødet planlægges som et dialogmøde, så der udover tid til at fortælle, også er afsat god tid til at spørge ind, analysere og give feed-back. I denne forbindelse anbefales det også at give rum til at lære hinanden lidt at kende, idet dette også fremmer indlæringen. Endelig anbefales det at afsætte tid til se processen så praksisnært som muligt, idet dette skaber mulighed for at få omsat noget tavs viden til en eksplicit viden. Forpligt generelt til handling, også i forhold til at holde interessenter informeret. I bilag 3-E ”Dagsorden for BL-møde” er givet to eksempler på dagsordener for et BL-møde.

På selve BL-mødet anbefales det, at referenten tager udførlige noter.

Ved afslutningen på mødet, eller umiddelbart derefter, kan det være hensigtsmæssigt at evaluere mødets afvikling. I bilag 3-F ”Evaluering af BL-møde” er angivet metoder hertil.

## **4. Videnudvikling**

På trin fire i modellen for netværksbaseret benchlearning foregår videnudviklingen ved at den nyindhentede viden bliver udviklet og planlagt anvendt i institutionen.

### **4.1 Omsætte indhentet viden ift. egen praksis**

Efter at have fået tilført viden fra BL-partneren/BL-partnerne bør denne udveksles, analyseres og drøftes blandt projektdeltagerne.

Analysen kan eksempelvis gennemføres ved at optegne BL-partnerens proces på tilsvarende vis som ens egen (vha. ”brown paper”), sammenligne disse, og drøfte forskellene. Når såvel egen som BL-partnerens proces er blevet analyseret, vil der formentlig dels danne sig nogle spørgsmål omkring rationale i egen proces og dels nogle nye ideer til, hvad der med fordel kunne gøres anderledes i egen organisation. En anden givtig analyse-metode er at kortlægge årsags-virkningssammenhænge ved hjælp af de såkaldte ”årsags-virkningstræer”, jf. bilag 4-A.

Også på dette trin i modellen for netværksbaseret benchlearning er det væsentligt at understøtte kreativitet og innovation for dermed at få genereret så mange gode ideer som muligt. Metoder til at hjælpe idéudviklingen på vej kan være at gennemføre en brainstorm eller tage et spil kort, jf. hhv. bilag 4-B ”Brainstorm og negativ brainstorm” og bilag 4-C ”Kortspils-metoden”.

Mulige redskaber til at generere forbedringsideer er således

- Procesdiagrammering, jf. bilag 2-D vedr. Brown paper
- Årsag-virkningstræ, jf. bilag 4-A
- Brainstorm, jf. bilag 4-B
- Kortspils-metoden, jf. bilag 4-C

Projektdeltagerne udvælger herefter de bedste forbedringsforslag til en nærmere drøftelse blandt målgruppen og den øvrige afdeling/område/team.

Muligvis ønsker projektgruppen at foretage en konsekvensvurdering, inden forslagene anbefales. Hertil kan benyttes bilag 4-D ”Konsekvensvurdering af forbedringsforslag”.

## **4.2 Kommunikere og udvælge forbedringsforslag**

De resulterende forbedringsforslag bør herefter behandles af målgruppen for forandringen. Desuden vil mange af forbedringsforslagene formentlig skulle godkendes ledelsesmæssigt førend de kan igangsættes.

Fremgangsmåden for behandling af forbedringsforslagene kan eksempelvis være følgende:

- Resumé af BL-projektets formål og mål
- Oprids af egen proces og af BL-partnerens proces, inkl. kommentarer omkring forskellene
- Projektgruppens forbedringsforslag plus eventuelle supplerende forslag fra målgruppe/ledelse
- Prioritering af forbedringsforslagene

Konklusionen af ovenstående kan eksempelvis fastholdes i en prioriteret liste over godkendte forbedringsforslag til implementering, jf. bilag 4-E ”Forbedringsforslag til implementering”

## Implementering

I implementerings-fasen gennemføres de besluttede forbedringsaktiviteter i praksis, og hele processen evalueres.

I denne fase evalueres såvel de opnåede resultater, såvel som processen, der har ledt frem til resultaterne. Implementeringsfasen inkluderer dermed en opgørelse over, hvor mange ressourcer der er investeret i projektet, contra udbyttet heraf. Desuden en refleksion over erfaringerne, og dermed en større viden omkring benchlearning, som så kan tages i brug ved næste BL-projekt.

Indholdet i implementeringen kan skitseres ved de sidste to trin i modellen for netværksbaseret benchlearning, trin 5 og 6:

### 5. Gennemførelse af praksisforbedringer

- Planlægge og skabe forbedringerne
- Anerkende og konsolidere forbedringerne

### 6. Evaluering og formidling

- Evaluere udbyttet og BL-processen
- Informere interessenter

## 5. Gennemførelse af praksisforbedringer

På trin fem i modellen for netværksbaseret benchlearning planlægges og gennemføres forbedringsforslagene. Ledelsesmæssigt følges der op på forbedringerne og de involverede anerkendes for deres indsats og resultater.

### 5.1 Planlægge og skabe forbedringerne

Når et forbedringsforslag er blevet godkendt til implementering af ledelse og målgruppe, kan det give anledning til at den oprindelige projektgruppe suppleres/erstattes af nye medlemmer.

Med udgangspunkt i projektplanen for hele BL-projektet, eventuelle konsekvensvurderinger samt drøftelserne blandt målgruppen og ledelsen med flere, planlægger projektgruppen forbedringsforslagets implementering, får det godkendt ledelsesmæssigt, og fører det ud i livet.

Planlægningen kan understøttes af en implementeringsplan / handlingsplan / kvalitetsplan, der typisk vil skulle godkendes på ledelsesplan, jf. bilag 5-A ”Implementeringsplan”. Det kan her være en god idé at medtænke en form for kommunikationsplan eller tilsvarende, der sikrer at interessenter og kolleger får den relevante information.

## 5.2 Anerkende og konsolidere forbedringerne

Ledelsesmæssigt er det væsentligt at støtte op om, og til stadighed følge op på de igangsatte forandringsinitiativer. Eksempelvis ved jævnlige at gøre status på forbedringsprojekterne på afdelingsmøder eller lignende. Checklisten i bilag 5-B ”Genvej til større forbedringer” kan anvendes som repetition af ledelsens særlige rolle netop i implementeringen.

Efterhånden som forbedringsforslagene er ved at blive indført, er det væsentligt at huske at fejre sine succeser. Dels da det tilkendegiver en anerkendelse overfor de involverede, og dels for at konsolidere den nye måde at gøre tingene på indtil det bliver en naturlig del af kulturen i afdelingen/området/teamet. I bilag 5-C ”Lær af succes” er angivet en række redskaber til, hvordan man som leder kan understøtte, at der læres af succes.

## 6. Evaluering og formidling

På det sjette og sidste trin i modellen for netværksbaseret benchlearning evalueres BL-projektet, såvel i forhold til effekten af de gennemførte forbedringer som i forhold til måden BL-projektet blev gennemført på. Afslutningsvist informeres samtlige interessenter omkring evalueringerne.

### 6.1 Evaluere udbyttet og BL-processen

Der er utallige måder at evaluere et BL-projekt på. Eksempelvis kan de konkrete (økonomiske) resultater sammenholdes med de (økonomiske) investeringer, Return On Investment (ROI). Dette kræver som minimum at der er blevet etableret sammenlignelige måltal før og efter realiseringen, og at den ressourcemæssige indsats er blevet registreret særskilt. Dette til trods vil en sådan opgørelse altid være behæftet med en del usikkerheder eller fejlkilder. Eksempelvis hvorvidt nogle af aktiviteterne skulle gennemføres alligevel (af politiske hensyn eller andet), hvorvidt resultaterne er blevet skabt/påvirket af andre årsager, hvordan der medregnes ændringer på mere immaterielle størrelser såsom eksempelvis en åben og udadvendt forandringsparathed, organisatorisk goodwill og image, medarbejdertilfredshed, organisationskultur osv. Alligevel kan der være indicier, der tilkendegiver om projektet er lykkedes, og hvilken indsats det har krævet. Det kan derfor være såvel nyttigt som nødvendigt at udarbejde en form for evaluering af BL-projektets udbytte, og typisk vil det være en ledelsesopgave at sikre, at denne evaluering gennemføres. I bilag 6-A ”Evaluering af BL-projektets udbytte”, er listet en række indikatorer, der kan medtages i en sådan evaluering.

En anden type af evaluering er en vurdering af, hvordan selve benchlearning-processen er forløbet: Har forberedelsen været tilfredsstillende? – Hvordan har projektgruppen fungeret? – Har projektledelsen været god? Hvad med udvælgelsen af BL-partner(e)? Hvordan har læreprocessen været? Osv. Denne evaluering kan være givende i forhold til at øge vidensniveauet omkring dét at benchlearne, og refleksionerne herfra kan overføres til ny viden i forbindelse med en efterfølgende BL-proces. Typisk vil denne form for evaluering blive gennemført blandt projektdeltagerne med deltagelse af repræsentanter fra andre steder i organisationen (den øvrige ledelse, resten af målgruppen, andre kolleger). Bilag 6-B ”Evaluering af BL-processen” angiver et eksempel på, hvilke emner der kan medtages i en vurdering af et BL-forløb.



## **6.2 Informere interessenter**

Ved BL-projektets afslutning bør samtlige af projektets interessenter informeres om projektets resultater, såvel for det konkrete forbedringsområde, som i forhold til læreprocessen.

Ved benchlearning ændres adfærden ved indlæring typisk til at være mere fokuseret mod at lære ved hjælp af nogle gode forbilleder. For at få dette spredt i organisationen kan det endvidere være en god idé at informere så bredt som muligt omkring benchlearningprojektet, dets effekter og læring.

For at ”skubbe på” hen imod en organisatorisk benchlearning-kultur kan man tilsvarende sørge for at man altid opmuntrer hinanden til at opsøge andres viden, når man står overfor et problem – stort som lille.

## DEL II. Bilag til netværksbaseret benchlearning

### Forberedelse

<p>1. Fastlæggelse af BL-ambition</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Afklare formål og rammer</li><li>• Kommunikere og involvere interessenter</li></ul> <p>2. Projektetablering</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Organisere projektet</li><li>• Analysere egen praksis</li><li>• Fastlægge mål, planer og slutprodukter</li><li>• Kommunikere og forankre projektet</li><li>• Finde BL-partner</li></ul>	<p>Bilag 1-A Indsatsområder og valg af BL-ambition Bilag 1-B Gule sedler - metoden Bilag 1-C Café-metoden Bilag 1-D Udfoldelse af BL-ambitionen</p> <p>Bilag 2-A Projektbeskrivelse Bilag 2-B SMART-mål Bilag 2-C Tidsplan Bilag 2-D Analyse af egen praksis – Brown paper Bilag 2-E Udvalgelse af BL-partner</p>
---	---

### Videnarbejde

<p>3. Læring vha. BL-partner(e)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Afstemme forventninger</li><li>• Forberede og gennemføre BL-møde(r)</li></ul> <p>4. Videnudvikling</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Omsætte indhentet viden ift. egen praksis</li><li>• Kommunikere og udvælge forbedringsforslag</li></ul>	<p>Bilag 3-A Forberedelse af BL-partner Bilag 3-B Baggrundsdata Bilag 3-C Spørgeguide Bilag 3-D Spørgeteknik og spørgsmålstyper Bilag 3-E Dagsorden for BL-møde Bilag 3-F Evaluering af BL-møde</p> <p>Bilag 4-A Årsag-virkningstræ Bilag 4-B Brainstorm og negativ brainstorm Bilag 4-C Kortspils-metoden Bilag 4-D Konsekvensvurdering af forbedringsforslag Bilag 4-E Forbedringsforslag til implementering</p>
--	--

### Implementering

<p>5. Gennemførelse af praksisforbedringer</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planlægge og skabe forbedringerne</li><li>• Anerkende og konsolidere forbedringerne</li></ul> <p>6. Evaluering og formidling</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluere udbyttet og BL-processen</li><li>• Informere interessenter</li></ul>	<p>Bilag 5-A Implementeringsplan Bilag 5-B Genvej til større forbedringer Bilag 5-C Lær af succes</p> <p>Bilag 6-A Evaluering af BL-projektets udbytte Bilag 6-B Evaluering af BL-processen</p>
---	---

## Bilag 1-A Indsatsområder og valg af BL-ambition

Område/afdeling/team: \_\_\_\_\_

### Tilfredshedsundersøgelser

Resultater fra de senest gennemførte tilfredhedsmålinger

ETU	Overordnet indsatsområde:				
	Forklaringsfaktorer	Styrker	Indsatsområder	Resultat (indeks)	Note
	Undervisning				
	Undervisere				
	Planlægning og organisering				
	Fysisk miljø				
	Social miljø				
	Image				
VTU	Overordnet indsatsområde:				
	Forklaringsfaktorer	Styrker	Indsatsområder	Resultat (indeks)	Note
	Information, form og indhold				
	Eleven/lærlingen på skolen				
	Almene fag				
	Eleven/lærlingen på arbejdspladsen				
	Image				
MTU	Overordnet indsatsområde:				
	Forklaringsfaktorer	Styrker	Indsatsområder	Resultat (indeks)	Note
	Overordnet lederskab				
	Samarbejde				
	Faglig og personlig udvikling				
	Løn og ansættelsesvilkår				
	Nærmeste leder				
	Det daglige arbejde				
	Image				
	APV				

### Strategiske indsatsområder

Jf. institutionsgrundlag, strategi, resultatlønskontrakter, ressourceregnskab, økonomiske nøgletal, selvevalueringer, SWOT-analyser, teamudviklingssamtaler mv.

Strategiske indsatsområder for området/afdelingen/teamet	Note

***BL-ambition***

*Med inspiration fra tilfredshedsundersøgelses resultater, de strategiske indsatsområde og "mavefølelsen" i øvrigt, vurderes det, om der er behov/ønske om at gå videre med et decideret BL-projekt, og hvad det i givet fald skal omhandle – hvad ambitionen er.*

BL-ambition:	
--------------	--

*Udarbejdet af*

*Dato*

*Version*

---



---



---

## ***Bilag 1-B Gule sedler - metoden***

De gule Post It-sedler kan gøre ideudviklingen synlig med det samme, idet metoden med de gule sedler er en praktisk måde at gøre de mange valg visuel på.

Efter en præsentation af de seneste tilfredshedsresultater og en repetition af de strategiske indsatsområder får hver deltager en række gule sedler (Post It notes), og får til opgave at udfylde disse med ideer/håb til fremtiden. Ideerne/håbene kan være abstrakte såsom ”vi skal være bedre til at holde på vores elever”, eller de kan være mere konkrete såsom ”vi skal have de ældre elever til at være mentorer for de nye elever”.

I kan vælge enten, at alle de udleverede sedler skal udfyldes, før I sætter dem op på en væg eller en tavle, eller vælge at I sætter dem op efterhånden. Det sidste giver sommetider flere idéer, fordi man inspireres af de andres sedler.

Når sedlerne er sat op på væggen/tavlen, kan de grupperes under en række overskrifter, som giver mening for afdelingen/området/teamet.

Indholdet på sedlerne og deres gruppering giver jer mulighed for at diskutere forslag og overvejelser. Og dermed nærme jer en fælles holdning til, hvad der er vigtigst at arbejde med fremover.

*Kilde: <http://www.lederweb.dk/wm139713&searchWord=gule%20sedler>. I lettere revideret udgave.*

## ***Bilag 1-C Café-metoden***

Et cafeseminar giver gode muligheder for at udveksle ideer, skabe dialog om meninger, fordybe sig i vigtige spørgsmål, udvikle og fastholde viden - samt at skabe nye måder at arbejde på

Sådan kan du organisere et café-seminar:

- Deltagerne sidder (3-5 personer) omkring borde og snakker
- Der er papirduge på bordene – til at tegne og skrive på
- Levende lys, en blomst, snacks, plads til kaffekopper – hygge
- Et bordskilt kan angive bordets navn eller kan indeholde et spørgsmål – dermed sættes en ramme, en stemning anslås, eller en opgave angives
- Der kan udnævnes eller vælges en permanent eller midlertidig cafévært ved hvert bord, som tildeles særlige opgaver

Et cafeseminar er velegnet til fordybelse, strategiundersøgelser, visions- og idéudvikling, udveksling, sammenligning og udvikling af informationer, ideer, meninger og forståelser. Men det er dårligt til planlægning, beslutning, prioritering, brandslukning og salgsprojekter.

Den fordybende dialog ved cafebordene foregår i sekvenser af 20-40 minutter. Dialogen veksler med såkaldte fletterunder, hvor deltagerne udveksler historier, diskussionsreferater, ideer og synspunkter. Med vævning eller fletning knyttes tingene sammen til en helhed – sigtet er at støtte den enkelte café-gæst med at forbinde sin del til helheden. Der er en række forskellige fletteknikker og principper for, hvordan optimal udveksling fremmes. Disse gennemgås i et afsnit nedenfor.

Filosofien ”bag” cafeseminaret

- Helheden er repræsenteret i hver del – holografisk verdensbillede
- Folk kan dialog
- Gode løsninger findes – jagt efter den ”bedste” løsning er ikke væsentlig
- Visdom findes ”midt på bordet”, hvis man lytter efter den
- Enhver gruppe mennesker har evner for selvorganisering
- Dialog forandrer

Caféværten sætter rammerne

- Byder velkommen
- Angiver, hvad folk ved cafebordene skal gøre og hvornår
- Giver instruktioner om, hvad de enkelte momenter og opgaver består i
- Formulerer sig kort og forståeligt, giver enkelte punktvisse instruktioner
- Fornemmer caféens energi, forholder sig intuitivt
- Styrer eventuelle ritualer, spiller båndmusik (eller giver tegn til musikere)

Caféens arbejdsform er dialog/udveksling. Derfor er det vigtigt, at deltagerne er engageret i det, der snakkes om, og at de er indstillet på at investere noget. Det drejer sig ikke kun om at give af sine gode ideer og meninger, men i lige så høj grad om at investere sin opmærksomhed over for de andre deltagers gode ideer. Det betyder blandt andet, at:

- Spørgsmål skal være ”brændende”: vedkommende, konkrete, åbne og bør indeholde personlige implikationer

- Det er vigtigt at lytte. Lyt med indføling og medleven

Det er sværere at lytte, end de fleste tror. Den form for lytning, som man er mest vant til kaldes autobiografisk eller selvfremsættende lytning; man lytter ikke for at få indsigt men for at få et stikord til selv at tale – ”...det kender jeg godt”, ”nu ved jeg, hvad du skal gøre” eller ”det er jeg ikke enig i...”

Det er en god ide også at lytte til sin egen fornemmelse for, hvordan energien i gruppen er. Prøv at undgå at lade samtalen gå i tomgang

Når dialogen i cafeen virkelig bliver dyb og forandrende, kan man tale om, at der opstår ”magi i cafeen”. Der er visse betingelser, der skal være opfyldte, for at det kan ske:

- Trygt rum
- Spørgsmål, som betyder noget
- Gensidig lytten
- En undersøgende og nysgerrig holdning

Den overordnede cafevært styrer væve- eller fletterunderne, hvor deltagerne møder gæsterne ved de andre caféborde. Det betyder, at du som cafevært giver klare instruktioner til cafeens deltagere om, hvad de skal gøre, hvornår de skal gøre det og hvordan. I det følgende gennemgås de mest grundlæggende fletteknikker kort:

- Den første væveteknik skal som regel være en besøgsrunde, d.v.s. at gæsterne går rundt til andre borde
- Besøgsrunde: en person ved hvert bord udnævnes til cafevært, de øvrige fordeler sig til andre caféborde, hvor de lytter til disse bordes værter beretninger. Den overordnede cafevært kan variere, hvad og hvordan bordværterne beretter. Derefter vendes der tilbage til det oprindelige cafébord, hvor der debriefes
- Postkort sendes rundt. Cafeværten har stillet et spørgsmål, som hvert cafébord besvarer – kortet sendes til sidebord, som kommenterer og sender videre til yderligere kommentarer. Efter x antal kommentarrunder sendes kortet tilbage, så hjemcafeen får feedback. Opgaven kan varieres til alternative spørgsmål eller uddybende spørgsmål.
- Flipover: dugen benyttes til at besvare en stillet opgave (brainstorm, problemformulering, spørgsmål, forslag og så videre. Hvert bord hænger dugen op på en væg. Alle har herefter mulighed for at studere dugene, enten helt spontant, ukommenteret i en pause eller i form af en guidet rundtur.
- Nye borde og nye konstellationer giver væveeffekt.
- Pauser og frokost kan også bruges til vævning.

Kilde: <http://www.lederweb.dk/wm139710&searchWord=cafe..>

## ***Bilag 1-D Udfoldelse af BL-ambitionen***

*Område/afdeling/team:* \_\_\_\_\_

BL-ambition*	
Baggrund	
Formål (forandringsprojektets udbytte for organisati- onen)	
Forandringen relaterer sig til det strategiske indsatsområde indenfor	
Målgruppe for foran- dringen	
Forandringsprojektet sikres omsat til praksis ved hjælp af	
BL valgt som foran- dringsmetode fordi	
Overordnet organise- ring	
Indsats / ressourcer vi forventer at investere	
Tidsplanen i hovedtræk	
Andet	
Oprettelse af BL- projekt godkendt af	

\*: Det man gerne vil ændre og forbedre, og som har strategisk betydning. Projektets produkt (eksempelvis reduktion af frafald)

*Udarbejdet af* \_\_\_\_\_

*Dato* \_\_\_\_\_

*Version* \_\_\_\_\_



## Bilag 2-A Projektbeskrivelse

BL-Projekt: \_\_\_\_\_  
Projektansvarlig: \_\_\_\_\_  
Version: \_\_\_\_\_  
Godkendt af: \_\_\_\_\_  
Dato: \_\_\_\_\_

BL-ambition	
Baggrund	
Formål	
Mål for projektet	
Delmål/milepæle	
Interessenter	
Ressourcetildeling	
Organisering og rollefordeling <ul style="list-style-type: none"><li>• Styregruppe</li><li>• Projektleder</li><li>• Proceskonsulent</li><li>• Projektgruppe</li><li>• Målgruppe(r)</li><li>• Øvr. Interessenter</li><li>•</li></ul>	
Informations- og kommunikationsplan	
Overordnet projekt-tidsplan med faser, hovedaktiviteter og væsentlige slutprodukter	
Dokumentation <ul style="list-style-type: none"><li>• af produktet</li><li>• af projektet</li></ul>	
Andet	

## Bilag 2-B SMART-mål

<b>Hjælpeværktøj til opstilling af mål for benchlearning</b>		
Kan der svares ja til følgende spørgsmål (SMART) er det et mål!		
<b>S Specifikke</b>	<b>Ja</b>	<b>Nej</b>
<b>Er målet klart og velafgrænset?</b> Er det tydeligt, hvad der er tale om?	-	-
<b>M Målbare</b>	<b>Ja</b>	<b>Nej</b>
<b>Kan målet måles?</b> Kan det måles i hvor høj grad målet er opfyldt (kan man se hvad der mangler)? Kan der sættes enheder på målet – hvad måler vi i?	-	-
<b>A Aktionsorienteret</b>	<b>Ja</b>	<b>Nej</b>
<b>Er målet handlingsorienteret?</b> Er det muligt at definere hvem der understøtter at vi når målet – og hvem der har ansvaret? Kan der opstilles milepæle for de enkelte skridt hen imod fuld målopfyldelse?	-	-
<b>R Realistiske</b>	<b>Ja</b>	<b>Nej</b>
<b>Er målet realistisk?</b> Er det muligt at nå med de ressourcer, der er til rådighed i tid og arbejdskraft mv.?	-	-
<b>T Tidsbestemt</b>	<b>Ja</b>	<b>Nej</b>
<b>Er målet velafgrænset i tid?</b> Er der en termin for, hvornår målet skal være nået?	-	-

Kilde: [www.delod.dk/samlaer](http://www.delod.dk/samlaer)

*Bilag 2-C Tidsplan*

<b>Trin</b>	<b>Aktivitet</b>	<b>Slut- produkt</b>	<b>Tids- rum/dead line</b>	<b>Ansvarlig + deltagere</b>	<b>Note</b>

## ***Bilag 2-D Analyse af egen praksis – Brown paper***

Brown paper betyder, at procesdiagrammerne tegnes op på et stort stykke brunt indpakningspapir.

Diagrammeringen starter med at deltagerne forbereder brown paper'et. Papirstykkerne udmåles i 2 baner á 4-5 meters længde. Banerne klistres sammen under hinanden med malertape, og hænges på væggen i lokalet.

Når brown paperet er fastgjort (med malertape eller Sticky Tacks), tegnes de forskellige faser i processen op med lodrette streger. Husk at afsætte plads (ca. 50 cm) yderst i venstre side af brown paperet til optegning af de funktioner eller personer, der udfører de forskellige aktiviteter i processen. En proces er kendetegnet ved at den starter med modtagelse af et konkret input, f.eks. en udfyldt blanket fra en erhvervsvirksomhed, og slutter med et konkret output, f.eks. afsendelse af et brev til brugeren med meddelelse af sagsbehandlingsresultat og efterfølgende arkivering af sagen. Bemærk, at output fra én proces i nogle tilfælde kan være inputgiver til en ny proces.

For overskuelighedens skyld, bør antallet af projektfaser (afgrænsede delprocesforløb) begrænses til 4-5 stykker.

Projektfaserne navngives med sigende navne, f.eks. "postmodtagelse", "sagsoprettelse", "sagsbehandling", "sagsafslutning", "arkivering". Navnene skrives på blankt A4-papir og hænges op over de enkelte faser.

Når den vandrette opdeling af brown paperet er færdiggjort, tager deltagerne stilling til, hvilke funktioner eller personer, der udfører de forskellige aktiviteter i processen (d.v.s. de enkelte projektfaser). Når disse er fastlagt, skrives de på række under hinanden yderst i venstre side af brown paperet, f.eks. "postmedarbejder", "sektionschef", "sagsbehandler", "juridisk medarbejder", "arkivmedarbejder", etc.

Når alle involverede er noteret, afgrænses de i forhold til hinanden af vandrette streger, der tegnes på tværs i hele brown paperets længde. Husk at reservere ca. 50 cm. fri plads i bunden af brown paperet til eventuelle personer/funktioner, der er "glemt" i starten, men som identificeres undervejs.

Når projektfaser og udførende funktioner/personer er identificeret og tegnet ind, og afgrænset ved både lodrette og vandrette streger, er workshoppen klar til at starte diagrammeringen.



Deltagerne i workshoppen samles herefter foran brown paperet, og starter med at definere de aktiviteter, der udføres i første projektfase. Aktiviteterne skrives på Post-it-sedler (hvis der er tale om en manual aktivitet skrives den f.eks. på gule sedler, mens IT-understøttede aktiviteter skrives på f.eks. grønne sedler) i bydeform, f.eks. ”åbne brev”, ”udtag blanket”, ”fordel blanket til modtager”, o.s.v. Når alle aktiviteter i første projektfase er identificeret og skrevet ned på Post-it-sedlerne, opsættes de i kronologisk rækkefølge (det forløb de udføres i) ud for den person/funktion, der udfører dem.

For at få beskrevet processen fyldestgørende kan følgende spørgsmål stilles undervejs:

1. Hvordan starter processen? Det spørgsmål stiller man naturligvis kun indledningsvist. Vær opmærksom på at de fleste processer starter hos en borger, virksomhed eller forening.
2. Hvad sker der? Hvad gøres der i delprocessen? Hvordan gør man det? Hvad anvender man af hjælpemidler (IT, blanketter, skabeloner etc.)
3. Hvem gør det? Hvem udfører delprocessen? Er der flere deltagere?
4. Hvornår? Hvornår i processen sker det? Dette spørgsmål er i nogen grad besvaret med spørgsmål 7 (”Hvad sker der så?”). Men hvis man også skal have kortlagt den samlede sagsbehandlingstid kan spørgsmålet gå på hvornår delprocessen finder sted ift den dag hvor hele arbejdsgangen starter. Sker det samme dag eller måske først 14 dage, 1 mdr. eller ½år efter?
5. Hvor tit? Er det her den typisk arbejdsgang eller en variant? Sker der i 99 pct. af tilfældene eller måske kun i ½ pct. Hvor mange gange om dagen/ugen/måned/året. Det er ikke altid man stiller dette spørgsmål, det er typisk når der opstår flere varianter i arbejdsgangen, fx ifm en kontrol eller beslutning, hvor processen får flere spor.
6. Hvor lang tid tager det? Tager det lang eller kort tid at udføre denne delproces? Tager det 1 min. eller 10 timer. Er der store varians fra gang til gang?
7. Hvad sker der så? Når delprocessen er fyldestgørende beskrevet spørges hvad er den næste delproces eller mere mundret ”Hvad sker der så?”

For overskuelighedens skyld bør antallet af aktiviteter i hver projektfase højst være 8-10, d.v.s. i alt 40-50 aktiviteter på hele brown paperet.

Når aktiviteterne i første projektfase er beskrevet og sedlerne hængt op, går man videre til de næste projektfaser i kronologisk rækkefølge, indtil alle aktiviteter i processen er beskrevet og hænger på brown paperet.

Når diagrammeringen er afsluttet foretages validering af procesbeskrivelsen på brown paperet. Valideringen foregår ved at deltagerne igen samles foran brown paperet og gennemgår de enkelte projektfaser, udførende personer/funktioner, aktiviteter og aktiviteternes sekvens systematisk. Fejlplacerede aktiviteter ”byttes rundt”, manglende aktiviteter noteres på en ny Post-it seddel og hænges op i den rigtige sekvens. Sedler med forkert navngivet aktiviteter ”omdøbes” eller fjernes.

Når brown paperet er valideret, forbindes aktiviteterne med tuschstreger forsynet med pile, der markerer flowretningen.

Til slut fastgøres Post it-sedlerne med klar tape (ellers falder de af, når limen tørrer ind).

Afslutningsvis kan man lægge op til en diskussion mellem deltagerne af umiddelbare lærings- og forbedringsmuligheder, eller at slutte workshoppen og diskutere forbedringsmuligheder på en efterfølgende workshop.

Eventuelle umiddelbare forbedringsmuligheder markeres direkte på brown paperet med tusch (overflødige aktiviteter streges over, og forbedringsmuligheder noteres ved siden af de relevante aktiviteter).

Leveret af 

## ***Bilag 2-E Udvælgelse af BL-partner***

<i>Kriterier for udvælgelse af BL-partner(e)</i>		Prioritet
A		
B		
C		
D		
E		
F		
G		
H		
I		
J		
K		
L		
M		
N		

<i>Forslag til BL-partnere</i>		<i>Valg</i> (sæt kryds)

### **Bilag 3-A Forberedelse af BL-partner**

Skole: \_\_\_\_\_  
Område/afdeling/team: \_\_\_\_\_  
BL-projekt: \_\_\_\_\_  
Leder: \_\_\_\_\_  
Dato: \_\_\_\_\_

Formålet med vores BL-projekt	
Vi har kontaktet jer på baggrund af	
Det forventede antal møder, og længden heraf	
Forventet viden og kompetencer hos mødedeltagerne (vores og jeres)	
Andet? (evt. to-vejs BL-proces)	



### **Bilag 3-B Baggrundsdata**

Skole: \_\_\_\_\_  
 Område/afdeling/team: \_\_\_\_\_  
 BL-projekt: \_\_\_\_\_  
 Leder: \_\_\_\_\_  
 Dato: \_\_\_\_\_

Fokusfelt	
Generelle data <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skolen overordnet</li> <li>• Vedlagt organisationsplan</li> <li>• Overordnede beslutninger om organisering</li> </ul>	
Uddannelse <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke uddannelser/forløb udbydes?</li> </ul>	
Antal årselever	
Antal lærere på afdelingen	
Antal elever pr. lærer	
Materialer i kroner pr. årselev	
Organisering på afdelingen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teams?</li> <li>• Andet?</li> </ul>	
Elevplan <ul style="list-style-type: none"> <li>• I hvilket omfang er Elevplan i anvendelse (udbredelse?)</li> <li>• Eventuelle anvendte alternativer</li> </ul>	
Værkstedsmiljøer	
Særlige fokusfelter <ul style="list-style-type: none"> <li>• På afdelingsniveau</li> </ul>	
Specifikke data <ul style="list-style-type: none"> <li>• - andet af relevans...</li> </ul>	
Skoleperiode <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vær opmærksom, hvis der</li> </ul>	

er benchmarking af forskellige skoleperioder.	
Pædagogisk organisering <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kursusfag/projektarbejde</li> <li>• Udbud af valgfag/specialefag</li> <li>• Samspil mellem grundfag og fagrettede fag</li> </ul>	
Eventuel visualisering via et flow-diagram	
Særlige bemærkninger i relation til den konkrete skoleperiode	

*Kilde: Ekstern benchmarking på erhvervsskoler - en praktisk guide, ESB-sekretariatet, februar 2006. I lettere revideret udgave.*

### ***Bilag 3-C Spørgeguide***

*Skole:*

*Område/afdeling/team:*

*BL-projekt:*

*Leder:*

*Dato:*

Overvej nedenstående spørgsmål og formuler derefter spørgsmål til BL-partneren omkring det, I kunne tænke jer at få fortalt, demonstreret eller overvære. Benyt eventuelt spørgeteknikken i bilag 3-D.

Hvordan gør vi selv?

Hvorfor gør vi som vi gør?

Hvilke erfaringer har vi med at gøre som vi gør?

Hvilke forbedringsaktiviteter kan vi umiddelbart selv foreslå?

Hvilke informationer vil vi gerne have af jer?

Hvad kunne vi tænke os demonstreret/illustreret?

Hvilke(n) praksis vil vi gerne overvære?

## ***Bilag 3-D Spørgeteknik og spørgsmålstyper***

### ***1. Eksempler på god spørgeteknik***

*Det gode spørgsmål skal:*

- Være fremadrettet
- Være betydningsfuldt
- Være handlingsorienteret
- Give udtryk for en undren
- Kan ikke blot besvares med ja/nej

### ***2. Eksempler på forskellige spørgsmålstyper***

*Åbne og udvidende spørgsmål:*

- ”Hvad er problemet?”
- ”Fortæl mig lidt mere om det?”

I åbne spørgsmål anvendes hv-ord, f.eks. hvad, hvem, hvordan, hvorfor, hvilke m.m.

*Perspektiverende spørgsmål:*

- ”Hvad skal der til, for at det kan ændre sig?”
- ”Hvad vil din egen løsning være?”
- ”Hvad ville der ske, hvis...?”
- ”Hvordan er idealsituationen?”
- ”Hvilke råd ville du give en anden afdeling med samme problem?”

*Konfronterende spørgsmål:*

- ”Er det rigtigt forstået, når jeg hører dig sige at...?”

*Kilde: Ekstern benchmarking på erhvervsskoler - en praktisk guide, ESB-sekretariatet, februar 2006.*

## ***Bilag 3-E Dagsorden for BL-møde***

### **Eksempel på dagsorden for et opstartsmøde med gensidig BL:**

	<i>10.00</i>
1. Formiddagskaffe og velkomst /v. ?	
• Præsentationsrunde	<i>10.15</i>
2. Benchmarkingforløbets faser /v. ?	
• Fælles forståelse af de forskellige faser og aktiviteter i det forestående benchlearning-forløb	<i>10.45</i>
3. Fase 1 - Forberedelsen /v. ?	
• Præsentation af de to skolars BL-projekter Resultat: Bilag 2-? Vedr. ”baggrundsdata?”, bilag 2-A vedr. projektbeskrivelse og bilag 2-C vedr. tidsplan præsenteret og uddelt til alle deltagere	<i>12.15</i>
• Udarbejdelse af fælles tidsplan Resultat: Fælles tidsplan udarbejdet og uddelt til alle deltagere	<i>13.00</i>
Frokost	<i>13.30</i>
4. Rundvisning	<i>14.15</i>
5. Fase 2 – Videnarbejdet /v. ?	
• Afstemning af forventninger - Hvordan forbereder vi os inden de egentlige benchlearningmøder?	
– Spørgeguide	
– Kunsten at stille de rigtige spørgsmål og forklare egen praksis	
– Udarbejdelse af dagsordener med aftalt rollefordeling	<i>14.45</i>
6. Eftermiddagskaffe og evaluering af mødet /v. ?	
• Fælles evaluering af BL-mødet Resultat: Bilag 3-F vedr. evaluering af BL-mødet udfyldt og drøftet	<i>15.00</i>

---

### **Eksempel på dagsorden for et igangsætningsmøde med envejs BL:**

	<i>10.00</i>
1. Formiddagskaffe og velkomst /v. ?	
• Præsentationsrunde	<i>10.15</i>
1. Orientering om BL-projektet /v. ?	
• Baggrund og formål med projektet samt baggrund for kontakt	
• Orientering om nuværende fremgangsmåde og præcisering af videnbehov	<i>10.30</i>

2. Præsentation og dialog iht. Spørgeguide	12.00
Frokost	12.30
3. Praksisfremvisning	13.30
4. Præsentation og dialog iht. Spørgeguide – fortsat	
• Resultat: BL-partnerens proces er illustreret vha. flow-diagram	14.45
5. Eftermiddagskaffe og tak for i dag	
• Eventuelle fremtidige møder/kontakt	15.00

## ***Bilag 3-F Evaluering af BL-møde***

### **After Action Review (AAR)**

Hvad havde vi planlagt til at ske på BL-mødet?	
Hvad skete der reelt på BL-mødet?	
Hvorfor denne forskel?	
Hvad kan vi lære af det?	
Hvordan vil vi bruge det fremadrettet?	

*Kilde: Collison, Chris & Geoff Parcell (2006) Learning to Fly – Practical knowledge management from Leading and Learning Organizations. Capstone. I lettere revideret udgave. Se også [www.learning-to-fly.org](http://www.learning-to-fly.org)*

### **Mødeprocescheck**

Metoden kan bruges til at sætte fokus på og måle effektiviteten af de mange møder der afholdes.

Hvordan?

Når man ønsker at effektivisere møderne starter man med at fastlægge, hvilke elementer man vil måle på.

På et flip-over-ark noteres tallene fra 1 - 10:

<- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ->

Nedenfor er beskrevet eksempler på forskellige elementer i et møde, der kan være ønske om at ændre:

Dagsorden på ”sporet”

Ingen dagsorden/ingen der følger den <---> Alle fulgte dagsordenen/ingen afvigelser

Mødedeltagernes engagement

Nogle dominerer/ andre slet ikke <----> Alle bidrager og er involveret i teamets beslutninger

De enkelte mødedeltagere lytter til hinanden

Mere end én person taler ad gangen <---> En person taler ud ad gangen/afklaring

Ledelse af mødet

Ingen forsøg på at bringe teamet på sporet <---> Griber ind for at holde sig til emnet

Beslutningskompetence

Beslutningerne dårligere end de enkeltes <---> Beslutningerne er bedre end de enkeltes

Når mødet er slut, tager enten alle mødedeltagere eller en gruppe sig tid til at samle og snakke om de noterede tal i de forskellige elementer af mødet. Og efterfølgende beslutter man, hvad der skal ændres ved fremtidige møder.

Hvad kræver det?

- Flipover papir
- Tuscher

*Kilde: <http://www.lederweb.dk/wm140584>*



## Bilag 4-A Årsags-virkningstræ

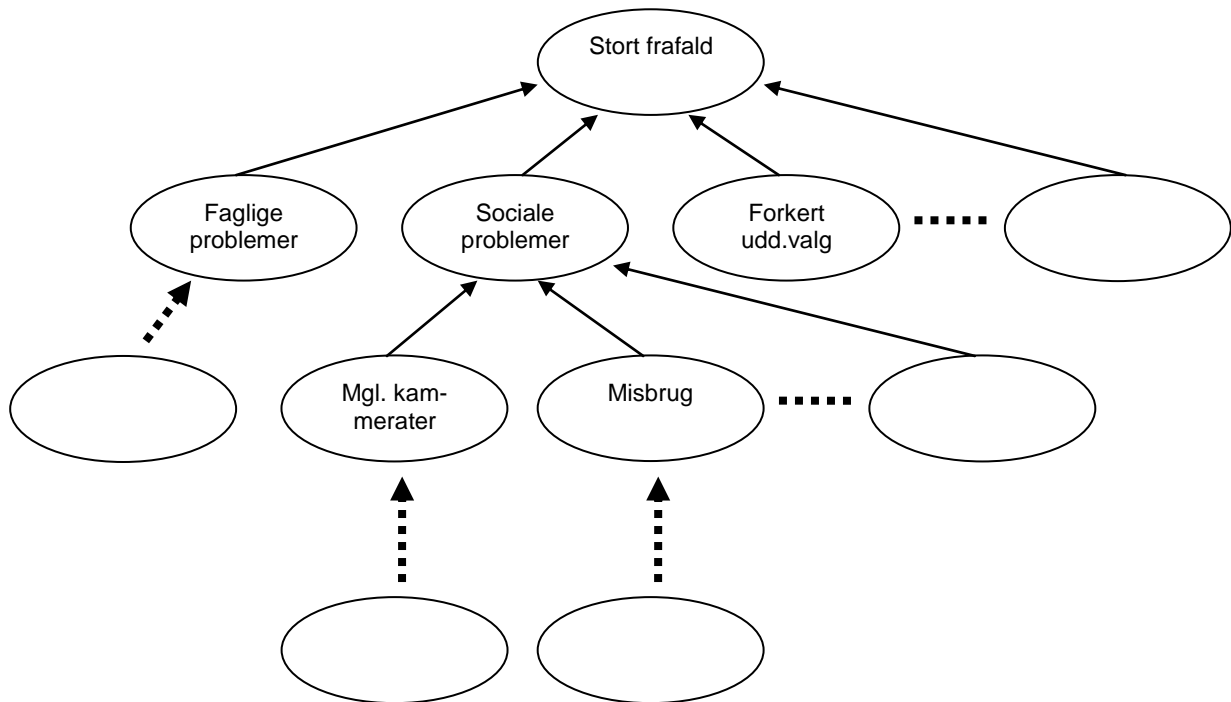
Til kortlægning af årsags-virkningssammenhænge kan anvendes de såkaldte årsags-virkningstræer.

Træet tager udgangspunkt i et hovedproblem, der kan betragtes som træets rod. Herefter opstilles de faktorer, der er årsag til hovedproblemet (betegnes ofte som knudepunkter).

Træet udbygges yderligere ved igen at opstille årsager til knudepunkterne, og så fremdeles.

Årsagerne til hovedproblemet vises dermed ned igennem træet, mens virkningerne af de enkelte knudepunkter vises op igennem træet.

Eksempelvis med et hovedproblem omkring stort elev-fracfald:



## ***Bilag 4-B Brainstorm og negativ brainstorm***

Få alles umiddelbare ideer, overvejelser og spørgsmål på bordet med en brainstorm

Du kan gennemføre en brainstorm med hele medarbejdergruppen på én gang. Du starter med et bredt, åbent spørgsmål, og alle bidrager med overvejelser. Det er en god idé at skrive bidragene ned, enten på flipover eller eventuelt på computer med dataprojektor - det sidste gør det lettere at arbejde med efterfølgende.

Når brainstormen er gennemført, kan det være en god idé at lave en grovsortering af stikordene efter vigtighed. Du kan for eksempel give hver deltager et antal stemmer, der kan fordeles på de opstillede stikord. Det kan ligeledes være en god idé at lave en form for struktur på stikordene – putte dem i nogle relevante kasser eller kategorier, der passer til arbejdspladsens hverdag.

Negativ brainstorm er en sjov variant af den traditionelle brainstorm. Ind imellem kan det være svært at få medarbejderne til at tænke fremadrettet. Her kan det være en idé at stille et åbent, lidt skørt spørgsmål:

”Hvad skal vi gøre for at sikre, at samtlige elever falder fra uddannelsen om 3-5 år?”  
Eller:

”Hvad skal vi gøre for at det er uudholdeligt for eleverne at gå på skolen om 3-5 år?”

Spørgsmål af denne karakter får som regel en række gode og vigtige ideer frem – og med et smil på læben. De vigtigste udsagn vendes efter brainstormen om, så de kommer til at fremstå som positive ideer til fremtiden. Der gælder i øvrigt samme spilleregler som for brainstormmetoden.

Hovedprincip for brainstorm

- Vent med at dømme: Lyt til ideerne, skriv dem ned og brug dem i den videre proces
- Byg på andres ideer: De andre har sikkert set noget, du ikke har set.
- Tag én samtale ad gangen: Fasthold fokus på emnet
- Tilskynd til vilde ideer: Man skal ikke lade sig begrænse af, hvad der umiddelbart kan realiseres. Udvalgte af de brugbare løsninger kommer senere.

Brainstorming: 4 gyldne regler

- Kritik og vurdering er absolut forbudt – det er som at træde på speeder og bremse på samme tid.
- Målet er at få mange ideer. Kvantitet frem for kvalitet.
- Spontanitet ønskes. Vilde ideer ønskes – de kan evt. bearbejdes og blive brugbare.
- Kombination og forbedring af ideer. Der opstår en kædereaktion, som kan ende med en brugbar idé som kombination af flere vilde ideer.

Kilde: <http://www.lederweb.dk/wm139711&searchWord=brainstorm>. I lettere revideret udgave.

## ***Bilag 4-C Kortspils-metoden***

Man kan tænke tanker om et givent emne ved at tage et spil kort. Metoden er en afslappet måde til at få alle sat til at tænke og deltage.

Kortspils-metoden starter med tomme kort. Hver deltager får udleveret 3-6 tomme kort og får som opgave på sine kort at skrive ideer til hvad man tror på indenfor det aktuelle emne.

Når kortene er udfyldt starter spillet.

### Spillevejledning til kortspils-metoden

Fortæl deltagerne, hvad opgaven går ud på. For eksempel: Opgaven i dag er at tænke kreativt omkring hvordan vi mindsker elev-fracfaldet i fremtiden. Det er tilladt i dag at glemme alt om den nuværende måde vi gør tingene på.

Fortæl deltagerne, at de skal:

1. Overvej for dig selv eksempelvis,
  - hvad er vigtigt for dig for at du vil finde det rart at komme på arbejde
  - hvad er vigtigt for eleverne
  - hvordan skal samspelet være mellem lærerne og eleverne
2. Udfyld dine kort. Hvert kort med én ide eller overvejelse du har omkring fastholdelse af eleverne (du har 10 minutter til det). Prøv at være så visionær som muligt.
3. Sæt jer sammen - og spil ud

Hvis du ikke kan finde anvendelse for alle 4 kort er det i orden at nøjes med 3. Dit forslag på kortene behøver ikke at være helt færdigt. Det er nok at præsentere en væsentlig overvejelse.

### Spillet ved bordet

- Spil ud: Spil-lederen beder en af spillerne om at spille et godt kort ud
- Forklar kortet: Spilleren læser og forklarer kort om sine ideer.
- Bekend kulør: Andre spillere som har et kort indenfor samme tema spiller deres kort ud og forklarer, hvad de har tænkt på.
- Tag stikket: Den der tager stikket hjem er den, der har den mest omfattende idé/overvejelse. (Spillelederen bestemmer, hvem det er).
- Næste udspil: Den, der sidder til højre for ham/hende, der tog stikket hjem, spiller næste kort ud.
- Afslutning: Spillet er slut, når alle kort er spillet
- det kan godt forekomme, at der er en række kort, der står alene. Disse temaer bruges til at supplere de fælles ideer/temaer

### Opsamling i fællesskab

- Når alle kort er spillet og alle stik taget hjem, samler gruppen op i fællesskab.
- På en flip-over skrives de ideer/temaer, der er fremkommet under spillet - også ideer, som kun har stået på ét kort.
- Der må gerne sættes yderligere ord på ideerne

Kilde: <http://www.lederweb.dk/wm139712> . I lettere revideret udgave.

## Bilag 4-D Konsekvensvurdering af forbedringsforslag

Forbedringsforslag?		
Medfører forslaget ændrede krav til		
1) medarbejdernes kompetencer?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nej
2) organisering?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nej
3) kultur?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nej
4) teknologi/udstyr?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nej
5) andet?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nej
Beskrivelse af disse krav:		
Vurdering af forslagens økonomi		
- Vurderet investering?		
- Vurderet udbytte?		
Anbefales forbedringsforslaget implementeret?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nej

Udarbejdet af: \_\_\_\_\_

Projektansvarlig: \_\_\_\_\_

Version: \_\_\_\_\_

Godkendt af: \_\_\_\_\_

Dato: \_\_\_\_\_

***Bilag 4-E Forbedringsforslag til implementering***

<b>Godkendte forbedringsforslag</b>	<b>Prioritet</b>

*Udarbejdet af:* \_\_\_\_\_  
*Projektansvarlig:* \_\_\_\_\_  
*Version:* \_\_\_\_\_  
*Godkendt af:* \_\_\_\_\_  
*Dato:* \_\_\_\_\_

**Bilag 5-A Implementeringsplan**

<b>Afdeling</b>						
<b>Periode</b>						
					<b>Tidsplan</b>	
<b>Indsatsområder</b>	<b>Mål</b>	<b>Metode og indhold</b> (hvordan vil I gøre det, konkrete initiativer)	<b>Slutprodukt / resultat</b>	<b>Deltagere / ansvarlig</b>	<b>Start- måned</b>	<b>Slut- måned</b>

*Kilde: Ekstern benchmarking på erhvervsskoler - en praktisk guide, ESB-sekretariatet, februar 2006. I lettere revideret udgave.*

## ***Bilag 5-B Genvej til større forbedringer***

### **1. Sørg for at sikre fornemmelsen af en absolut nødvendighed**

- Undersøg skolens samlede situation – udbud, potentiale, marked osv.
- Identificer og diskuter aktuelle og mulige muligheder og trusler

### **2. Former en effektiv implementeringsgruppe**

- Saml en gruppe med den nødvendige viden, magt og energi til at varetage implementeringen
- Få gruppen til at arbejde som et team

### **3. Skab en vision**

- Skab visionen for forandringen
- Udarbejd strategier for at realisere visionen

### **4. Kommuniker visionen**

- Brug alle hjælpemidler til at kommunikere den nye vision og de nye strategier
- Støt udviklingen af den nødvendige kompetence

### **5. Giv andre mulighed (og magt) til at arbejde for visionen**

- Fjern (om muligt) forhindringerne for forandring
- Skab ændringer i systemer eller strukturer, der er alvorlige barrierer for realisering af visionen
- Opmuntre til at nye og utraditionelle ideer, aktiviteter eller handlinger

### **6. Planlæg og skab sejre på det korte sigt**

- Planlæg synlige resultatforbedringer
- Skab disse forbedringer
- Anerkend og beløn de medarbejdere der er involveret i forbedringerne

### **7. Konsolider forbedringerne og skab yderligere forandring**

- Benyt den forbedrede troværdighed til at ændre system, struktur og politikker som ikke passer på visionen
- Ansæt, forfrem eller skab udvikling for medarbejdere, der kan implementere visionen
- Giv yderligere kraft til forandringsprocessen ved hjælp af nye projekter, formulering af nye temaer og anvendelse af forandringsagenter

### **8. Institutionaliser den nye vision**

- Formuler forbindelsen mellem den nye adfærd (og viden) og organisationens succes
- Udvikling af midler og metoder til leder- og karriereudvikling

*Kilde: Kotter, John P. (1999): I spidsen for forandringer, Peter Asschenfeldts nye forlag a/s, København. I lettere bearbejdet udgave.*

## ***Bilag 5-C Lær af succes***

Man skal huske at lære af sine fejl. Denne sætning har nærmest indlejret sig som gennemgående mantra, når det gælder læring og udvikling i organisationer. Men man skal også lære af sine succeser. Denne artikel giver en række redskaber til, hvordan man som leder kan understøtte læring af succeser.

Man skal huske at lære af sine fejl. Denne sætning har nærmest indlejret sig som gennemgående mantra, når det gælder læring og udvikling i organisationer. Nogle organisationer er gået så langt som til at sige, at man skal fejre sine fejl – fordi de giver en åbenlys mulighed for at lære noget og gøre noget andet fremadrettet.

Men hvor gode er vi til at skabe organisatorisk læring på baggrund af de succeser, vi skaber? Vi styrer normalt målrettet fremad, og bruger en masse krudt på at tale om det, vi mangler for at nå i mål, og hvor der derfor skal sættes ind med en ekstra indsats. Der er tryk på, og vi har travlt.

Midt i al målrettetheden glemmer vi ofte, at vi på vejen mod målet får udrettet en hel masse. Vi vil derfor foreslå et alternativ til det indledende 'mantra': Man skal (også) huske at lære af sine succeser. For hvor ofte er det, at der på møderne bliver sat fokus på det, der allerede er blevet udrettet?

Ikke alene er det utrolig motiverende at tale højt sammen om de (del)opgaver, man er lykkedes med – der er ofte et uudnyttet lærings- og udviklingspotentiale der, som kan bruges til at skabe endnu bedre resultater fremadrettet.

Succes kan måles på mange baner og efter mange parametre. Det øverste er som regel bundlinjen. Er virksomheden en succes, er det fordi det er en budgetmæssig succes. Der er imidlertid mange andre succesparametre:

- samarbejde (at man f.eks. lykkes at samarbejde på tværs af afdelinger)
- enkeltstående kundeoplevelser (at man har en god oplevelse med en kunde – intern eller ekstern - der udtrykker taknemmelighed over ens varetagelse af opgaven)
- eksemplarisk udlevelse af organisationens værdisæt (at få værdisættet – der ofte kan være en temmelig abstrakt størrelse – konkretiseret og gjort det til levende praksis)
- læring (at man udnytter hinandens ressourcer og erfaringer til at hjælpe hinanden)

Alle disse kan der være god grund til at huske at få fejret i sin organisation – og lære af det. Hvad var det, der lykkedes? Hvordan greb vi opgaven an? Hvad var afdelingens/medarbejderens aktive rolle, og hvordan var samspillet med kunde eller kollega? Kan det gentages i en anden sammenhæng?

Det er klart, at der i forskellige organisationer er forskellige grader af, hvor naturligt det vil være at fejre sine succeser. Det kan derfor være svært at opstille faste modeller og redskaber til, hvordan man kan gribe det an. Vi vil komme med to bud, der retter sig mod hhv. afdelingens fælles læring og lederens/medarbejderens individuelle læring.

En måde at gå til det første på kunne være at bruge halv- eller kvartårige statusmøder til ikke bare at gennemgå salgstal, bundlinietal eller om indsatsen på et område eller en målsætning eller en KPI (key performance indicator) er rød, gul eller grøn – men til at spotte succeserne, store som små, og uddrage læring af dem. Metoden kan anvendes, hvad enten man er 2 eller 15 med-



arbejdere i en afdeling. Spørgsmålene kan naturligvis justeres ind efter, hvad der giver mening i netop din organisation.

Sæt 1 time af på statusmødet til at arbejde med succeser, før du går over til dagens øvrige tekst.

Bed medarbejderne/kollegerne summe to og to over følgende spørgsmål:

Lav en liste over ting, der er gået godt i det forløbne kvartal – små og store succeser, gode historier om kunde- eller kollegaoplevelser, om kvalitet, om at have lært noget af en kunde eller en kollega, om at yde en lille ekstra indsats i en presset situation. Få alle succeser op på en flip, og I vil være overraskede over, hvor mange ting I har nået i den forløbne periode.

Enkelthistorierne vidner om, at der er nået meget og leveret meget godt arbejde – uanset om man stadig kæmper med nogle af afdelingens mål. Det giver stolthed og motivation – og en fælles anerkendelse af den indsats, afdelingen har leveret.

Bed derefter kolleger/medarbejdere arbejde sammen to og to med en succeshistorie, de selv har været en del af, enten som leverandør af en ydelse eller som modtager:

Medarbejderne/kollegerne interviewer hinanden i 10-15 minutter hver efter modellen – den ene spørger, den anden svarer. Spørgeren går efter at blive klogere på den andens rolle eller indsigt i den historie, der interviewes om.

Spørgsmålene kan fx være:

- Beskriv succesen
- Hvem var involveret?
- Hvad var din egen rolle?
- Hvad var evt. andre medarbejders rolle?
- Hvad var borgeren eller brugerens rolle?
- Hvordan kan det være, at samspillet lykkedes så godt?
- Hvad var særligt ved den måde, I arbejdede med den pågældende sag på?
- Hvad hjalp jer ellers i forløbet?
- Hvis du tænker over dit eget og andres bidrag til oplevelsen, ville det så kunne overføres til en anden sammenhæng eller gentages
- med andre kunder/kolleger?
- Er der noget, vi i afdelingen/virksomheden som enkeltmedarbejdere kan lære af denne historie?

Bagefter deler man kortfattet de vigtigste læringspunkter i fællesskab. Nogle gange er det nok, og man gør ikke yderligere ved det. Andre gange kan refleksionen over succeshistorierne give anledning til ændringer i arbejds gange, omgangsformer, samarbejde med andre afdelinger, opmærksomhed på kommunikationsbehov el. lign.

### Succeskort

En anden måde, der i særlig grad retter sig mod den enkelte medarbejders eller leders individuelle læring, er det såkaldte succeskort. Det er et relativt simpelt redskab, der ikke kræver det store tidsforbrug:

Tænk på en succesoplevelse, og beskriv den med et ord, en sætning, en metafor el.lign. Dan et mind map af betydende omstændigheder omkring succesen. Omstændighederne kan være alt fra

lokalets størrelse, forberedelsens karakter, andre involverede, økonomiske rammer etc. At omstændighederne er betydende indikeres simpelthen ved, at de falder ned i hovedet, når du tænker på succesen.

For rigtigt at få kortlagt under hvilke omstændigheder, man har bedst muligheder for at lykkes, kan man lave et antal forskellige succeskort rundt om forbundne succeser (gode møder, god overdragelse af en sag, vellykket salg mv.). Ved at lægge kortene ved siden af hinanden, vil man kunne se hvilke forhold, der går igen, hvilke mønstre, der optræder, hvilke årsager, der kan udtrækkes samt om disse årsager evt. kan overføres til andre områder.

### Udbytte

Der er en mangfoldighed af positive effekter af, at fejre succeserne med sine medarbejdere:

- Man skaber gode historier, som lever videre i organisationen (over frokosten, på gange, ved kaffemaskinen ...). Historierne genererer sammenhængskraft og styrker motivationen.
- Det, at succeshistorierne bliver sagt højt, giver identitet og stolthed i afdelingen/virksomheden og er basis for, at man i fællesskab udvikler holdninger til, hvordan man skaber de bedste resultater.
- Der er et stort inspirations- og læringspotentialt i at høre historier om, hvordan andre håndterer sager og problemstillinger, man selv står i.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at der ikke er tale om bare at fejre blindt. Fejringen skal altid sættes ind i en læringskontekst, hvor fokus ligger på, hvordan man kan overføre de gode erfaringer til fremtidig praksis.

*Kilde: <http://www.lederweb.dk/wm140924&searchWord=1%E6r%20af%20succes>.*

## ***Bilag 6-A Evaluering af BL-projektets udbytte***

Denne evaluering er en vurdering af projektets resultater contra den indsats, der er investeret for at skabe disse resultater. En form for Return On Investment (ROI).

Udbytte og indsats kan måles på mange forskellige måder. Alt efter de formål og mål, der har været med det enkelte BL-projekt, og hvad de involverede interessenter i øvrigt (hver især) tillægger værdi.

Nedenstående er angivet en ikke-udtømmende liste over mulige områder at inddrage i opgørelsen af hhv. indsats og udbytte.

Investerede ressourcer i BL-projektet

- Mandetimer (ledelse, administration, projektmæssigt mv.)
- Kroner og øre

Udbytte af BL-projektet

- Ændringer i indikatorerne for processen (inkl. betydningen heraf)
- Effektivitet /økonomi
- Kunde- og medarbejdertilfredshed
- Pædagogik
- Kompetenceudvikling og læring
- PR (omtale/opmærksomhed, imagepåvirkning, goodwill mv.)
- Organisationskultur (forandringsparathed, samarbejde, indlæringsteknik, åbenhed imod omverdenen mv.)

## ***Bilag 6-B Evaluering af BL-processen***

Ved at skabe mulighed for at reflektere over de gennemførte aktiviteter og erfaringer, kan der skabes ny viden, der kan bruges til at gøre den næste BL-proces endnu bedre.

Evalueringen af BL-processen kan foregå ved en diskussion af følgende emner:

- Hvordan er BL-processen forløbet?
  - Ift. forberedelsen?
  - Ift. videnarbejdet?
  - Ift. implementeringen?
- Hvordan har projektdeltagerne fungeret sammen?
  - Var det den rigtige sammensætning?
  - Var udvælgelsen af projektdeltagerne god?
  - Har samarbejdet været givtigt? – effektivt? – lærerigt?
  - Har der været en klar forventning til den enkeltes rolle og bidrag?
- Hvordan har kontakten og samarbejdet med BL-partneren fungeret?
  - Var det de rigtige kriterier, der blev anvendt til udvælgelsen af BL-partner?
  - Var det de(n) rigtige partner(e), der blev fundet?
  - Var den indledende kontakt til BL-partneren god? – herunder om forventningerne til hinanden var klare og afstemt?
  - Forløb mødet/møderne med BL-partneren som forventet? – Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvordan er projektets resultater blevet?
  - Blev der udviklet nogen gode forbedringsforslag?
  - Er forbedringerne blevet effektivt implementeret?
  - Har projektet haft et godt tidsforløb?
- Hvordan har kommunikationen fungeret?
  - Internt i projektgruppen?
  - Ift. den øvrige målgruppe?
  - Ledelsesmæssigt?
  - Ift. øvrige interessenter internt?
  - Eksternt?
- Hvordan har ledelsen af projektet været?
  - Har der været en god ledelsesmæssig opbakning og involvering?
  - Har de ledelsesmæssige beslutninger fungeret effektivt?
  - Har ”ejereren” af projektet hele tiden været klart?
- Hvordan har læreprocessen været?
  - Fremkom der en større viden omkring BL-projektets fokusområde?
  - Har det været godt at bruge eksterne partnere i læreprocessen?
  - I hvilke andre sammenhænge bør denne indlæringsteknik anvendes?

## Projektdeltagere og organisering

### Deltagende skoler

- Odense Tekniske Skole
- Selandia-CEU
- Randers Tekniske Skole
- EUC Lillebælt
- Århus Tekniske Skole
- Erhvervsskolen Hamlet
- Uddannelsescenter Herning
- EUC Vest
- Aalborg Tekniske Skole
- CEU Kolding
- Dalum UddannelsesCenter
- Vitus Bering Danmark
- Bornholm Erhvervsskole
- CEUS
- Vordingborg Gymnasium
- Nykøbing Katedralskole

### BL-projektets styregruppe

- Lars Michael Madsen – Randers Tekniske Skole / ESB-styregruppen
- Per Hansen – Undervisningsministeriet
- Philip Pedersen – Undervisningsministeriet
- Anders la Cour – København Tekniske Skole / ESB-styregruppen
- Michael Kaas Andersen – Selandia CEU / ESB-styregruppen
- Kim Klausen – Vitus Bering Danmark
- Tina Lindegaard Pedersen – Aalborg Tekniske Skole
- Hans Jørgen Knudsen – DEL
- Anne Birthe Mortensen – ABM Konsultation
- Jens Chr. Agger – ESB-sekretariatet

### BL-projektets følgegruppe

- Lars Michael Madsen – Randers Tekniske Skole / ESB-styregruppen
- Lisbeth Jensen – Specialundervisningscentret Egedam, Hillerød / ESB-netværket
- Svend Erik Røpke Johansen – SCKK
- Bente Kristensen – Copenhagen Business School, Handelshøjskolen i København
- Hans Støttrup Jensen – CVU Midt-Vest
- Michael R. Welling – Nykøbing Katedralskole / ESB-styregruppen
- Kent West Kristensen – VUC Holstebro-Lemvig-Struer / ESB-styregruppen
- Bo Söderberg – Danmarks Evalueringsinstitut
- Britta Martinsen – SOSU lederforening / ESB-netværket
- Jens Chr. Agger – ESB-sekretariatet