

Humaniora ind i det 21. århundrede

Evalueringsrapport

Det Humanistiske Fakultet

Maj 2009

Projekttitel

Humaniora ind i det 21. århundrede (HUM21)

Projektnummer

2007-051

Projektperiode

1/1 2008 – 31/3 2009

Projektbeskrivelse

Projektets formål og mål

Projektets formål er at igangsætte og forankre en overordnet strategi og kompetencestrategi for Det Humanistiske Fakultet for at understøtte en organisationsforandring, der fremmer en fælles identitet, skaber fælles strategimål samt engagerer og udvikler alle medarbejdernes og ledernes grundlæggende omstillingskompetence og forståelse for kompetenceudvikling.

Projektet består af fire faser. Projektevalueringen dækker fase 1 og 2 i 2008 og første kvartal af 2009. Projektets videre forløb ligger uden for denne ansøgning, men bliver skitseret i det følgende (se især 2.2).

Projektet i de to første faser har fem hovedmål:

FASE 1

1. Udvikling af en fælles strategi

Strategien skal danne grundlag for og medvirke til at skabe medarbejderforståelse for og ejerskab til fremtidige strategiprojekter relateret til den overordnede målsætning og vision. De konkrete mål omfatter:

- En realistisk strategi med identificerede strategiske temaer og underprojekter, der vil kunne realisere fakultetets målsætninger.
- En strategiproces, der ved projektets afslutning er forankret på fakultetet og medvirker til, at fakultets medarbejdere kan engagere sig i strategi- og forandringsprocesser samt vurdere nye kompetencebehov i forlængelse heraf.

2. Udvikling af en fælles kompetencestrategiplan

Kompetencestrategiplanen skal skabe en produktiv balance mellem alle medarbejdere og ledes individuelle kvalifikationer, motivationer, kreativitet og de fælles målsætninger. De konkrete mål omfatter:

- En kompetencestrategiproces, der ved projektets afslutning har været medvirkende til at HUMs medarbejdere efterfølgende engagerer sig i kompetenceudvikling og skaber nye læringsmiljøer.
- En kompetencestrategiplan, som opleves som relevant for alle grupper af ansatte på HUM og kan realiseres i efterfølgende kompetencestrategiprojekter.

3. Udvikling af ledelsen

Alle ledere skal være synlige og kunne udøve både strategisk og faglig ledelse samt personaleledelse. De konkrete mål omfatter:

- Fakultetsdirektionen og institutledelsen m.m. gennemgår alle lederudviklingsaktiviteter, der sætter dem i stand til bedre at lede og implementere en fælles strategi- og kompetenceudviklingsproces.
- Fakultetsdirektionen og institutledelsen m.m. gennemgår ledelsesudvikling for at styrke ledelsesstrukturen på fakultetet, skærpe kommunikationen og arbejdsplanlægningen.

4. Afslutning på fase 1

Et strategikort, der gennem et passende antal fokusområder vil medvirke til at målrette og skabe overblik over aktiviteter, projekter og indsatser i relation til HUMs målsætninger. Det konkrete mål omfatter:

- Et udarbejdet - elektronisk og i papirformat – strategikort, der er kendt af alle medarbejdere på HUM og indarbejdet naturligt i medarbejdernes fremtidige dispositioner og fakultetets udviklingskontrakter.

FASE 2

5. Dokumentation, evaluering og formidling

Dokumentationen skal være klar og tilgængelig i både papir og elektronisk form for interne medarbejdere samt for eksterne interessenter. De konkrete mål omfatter:

- En erfaringsopsamling (nærværende rapport)
- Et inspirationshæfte med erfaringer fra projektet til inspiration for andre organisationer.
- Der afholdes åbent formidlingsseminar af erfaringer med fase 1 og 2 for tilsvarende fakulteter i Danmark/Norden og andre interesserede.
- Udveksling af erfaringer vedr. projektet i relation til andre humanistiske fakulteter og dekanater.

Baggrunden for projektet

Det Humanistiske Fakultet (HUM) befinder sig i en gennemgribende forandringsproces, blandt andet på baggrund af den nye universitetslov, regeringens globaliseringsstrategi, krav om øget erhvervsretning samt øget konkurrence om forskningsmidlerne. At mange små institutter er lagt sammen til større enheder er også et element af betydning. I slutningen af 2006 og i begyndelsen af 2007 fik fakultetet en helt ny ledelse: dekanat, direktør, institutledere og studieledere.

Den nye ledelse har i samarbejde med samarbejdsudvalget udarbejdet overordnede visioner og målsætninger for HUM. Da en egentlig strategiproces imidlertid aldrig tidligere har været gennemført på fakultetet, vurderer både medarbejdere og ledelse, at en gennemgribende strategi- og kompetenceafklaringsproces er afgørende nødvendig for at nå de ambitiøse målsætninger.

Metoder og værktøjer som blev anvendt i projektet

Tre hovedprincipper i projektet:

- **Ejerskab** gennem involvering af alle grupper af ansatte og ledere i formulering af vision og strategi for humaniora.
- **Nytænkning** gennem periodisk ekstern inspiration og brugerperspektiver.
- **Helhedsforståelse** for den fremtidige organisering gennem en sammentænkning af overordnede mål, strategiske temaer og kompetencemæssige forudsætninger.

De tre principper er håndhævet på følgende måde:

- En planlægningsworkshop for hele projektet med bred deltagelse med det sigte at afklare procesforløb samt at sikre bedst mulig involvering og ejerskab i hele projektet.
- Tilbagevendende møder mellem styregruppen, projektledelsen og projektarbejdsgruppen, institut- og centerledelsen samt projektets medarbejderrepræsentanter.
- Uddannelse af en gruppe forandringsformidlere (forandringspirater, som de valgte at kalde sig), der blev rekrutteret på tværs af hele fakultetet blandt TAP'er og VIP'er. De 24 forandringspirater var tiltænkt en dobbeltrolle i projektet:
 - dels som aktive i strategiformuleringen, hvor de deltog i strategiudviklingsfasens workshops.
 - dels som lokale kommunikatorer af fremdrift, beslutninger og arbejdsform i projektet.
- Startskud den 3. marts 2008, Torvedag den 10. juni og en afsluttende Nytårskur den 19. januar 2009, hvor alle ansatte på fakultetet var inviteret til en fælles introduktion til, midtvejspræsentation af og afslutning på projektets første fase. Endvidere var fakultetets studerende inviteret til Torvedag og Nytårskur.

Strategiværksteder igennem foråret 2008 og tilsvarende kompetencestrategiværksteder i hver af fakultetets 10 enheder (HUMs otte institutter samt Drifts- og Administrationscenteret).

Gennemførte aktiviteter

Den 17. januar blev der afholdt en **planlægningsworkshop** for hele projektet med deltagelse af styregruppen, forandringspirater, institutledere og projektledelsen med det primære sigte at afklare det samlede projektindhold og form, medarbejderrepræsentanternes rolle i projektet samt udvikle interviewmanual (se nedenfor).

På baggrund af input fra forandringspiraterne blev der gennemført en række **interview** med eksterne interessenter, studerende, samt enkelte udenlandske ansatte (VIP'er), hvor vinkler på ønsker, muligheder og udfordringer for humaniora blev indsamlet. Interviewene er repræsenteret i et videoklip:

http://hum21.ku.dk/Program_6_marts/videoklip/

Strategiudviklingen blev igangsat med et **Startskud** den 3. marts, hvor alle fakultets ansatte på baggrund af oplæg fra dekanat, VIP-tillidsrepræsentant, debatindlæg om stress (Thomas Milsted, Center for Stress) og kreativitet (Martin Spang Olsen) samt de to ovennævnte videoproduktioner formulerede forhåbninger, udfordringer, og strategitanker for fremtidens humaniora på bordplakater. Se bordplakaterne og dekanens kommentarer til disse her:

[http://hum21.ku.dk/Program 6. marts/input til strategien](http://hum21.ku.dk/Program_6._marts/input_til_strategien).

Symposiet **The Humanities in a New Era: Surviving or Setting the Agenda?** den 23. april satte fokus på humanioras udfordringer og perspektiver i dag. Se program, abstracts og podcast på: http://hum21.ku.dk/humanities_in_a_new_millennium/

Med afsæt i startskuddet blev strategiprocesen fortsat på **strategiværksteder** på hvert af HUMs institutter, Drifts- og Administrationscentret. Strategidiskussionerne som havde primært fokus på identifikation af de vigtigste interessenter samt strategiske arbejds gange og projekter blev dokumenteret og omsat til første udkast af strategikort. Se de foreløbige strategikort for de otte institutter samt Drifts- og Administrationscentret her: http://hum21.ku.dk/torvedag_billeder/

Som opfølgning på de lokale strategiværksteder og som optakt til efterårets kompetencestrategiværksteder blev der den 10. juni afholdt en **torvedag for kompetencekortlægning**. Forandringspirater, institut- og centerledere og dekanatet formidlede strategiske projekter med afsæt i en præsentation af de foreløbige udkast til fakultetets, institutternes og centrenes strategikort i torveboder. Niels Wendelboe, HR&O vicedirektør, KU, David Karstensen, konsulent, SCKK og Henrik Horn Andersen, konsulent, Implement satte endvidere fokus på kompetencebegrebet i et SCKK-, KU- og HUM-perspektiv. Se: http://hum21.ku.dk/torvedag_billeder/hum21torvedag.ppt/

I efteråret 2008 fortsatte processen i **kompetencestrategiværksteder** på institutterne og i Drifts- og Administrationscentret.

Formålet med kompetencestrategiværkstederne var:

- at få konkretiseret og planlagt kompetenceudviklingsaktiviteter, som kan understøtte den strategiske udvikling på de enkelte institutter og som er meningsfulde og relevante for de ansatte
- at fortsætte den organisatoriske forandringsproces, som blev igangsat i foråret gennem involvering af de ansatte på selve kompetenceværkstedet

Værkstederne affødte idéudkast til større og mindre delprojekter på institutterne og centrene. Se de foreløbige slides, der i kort form beskriver projekterne under en del af værkstederne: <http://hum21.ku.dk/kompetencestrategier/>

På et afsluttende **strategikort-seminar** den 3. december 2008 blev institutledere, forandringspirater og direktionen præsenteret for HUM21-projektgruppens læsning af processen. Strategien blev præsenteret gennem fakultetets strategikort, der angiver sammenhængen mellem mål, organisation, processer og kompetencer. Endvidere blev der præsenteret konkrete forslag til kompetencestrategiske projekter, der skal løfte de afgørende kompetencer og tilpasse organisationen i forhold til de strategiske mål.

Afslutningsvis blev fakultetets færdige strategikort præsenteret på en fælles **nytårskur den 19. januar 2009**, der samtidig markerede afslutningen på projektet. Fokus var især på at præsentere mulige strategiprojekter og kompetence-udviklingsforløb, der kan styrke organisation og kompetencer i forhold til den overordnede strategi, som den fremtræder i strategikortet og ønskes implementeret fremover.

Ledelses- og lederudvikling

Der blev iværksat to forløb om **ledelsesudvikling og lederudvikling** for HUMs ledere, som herigennem søgte udfordringer i relation til organisationsudvikling og egen selvforståelse som ledere gennem en ekskursion til Leeds University i maj 2008 samt workshops og coaching. Undervejs i forløbet blev kompetenceudviklingsbehov for alle ledere på fakultetet kortlagt. Denne kortlægning er grundlaget for et strategisk kompetenceudviklingsforløb fra efteråret 2008. Se videre om ekskursionen til Leeds University:

<http://intranet.hum.ku.dk/upload/application/pdf/f51d6748/Dekanens%20og%20prodekanen%20for%20forsknings%20studietur%20til%20Leeds%20University.pdf>

Opnåede resultater

Hvilke ændringer har projektet ført med sig på fakultetet

Fakultet og fakultetets enheder har fået en strategi og et strategikort

Strategiprocessen har igennem 2008 for det første medvirket til at sætte fokus på udformningen af en strategi for fakultetet og for det andet har den været med til at udpege de arbejdsområder og projekter, der de kommende år skal prioriteres for at nå HUMs mål og honorere egne og interessenters ønsker og behov.

Fakultetet har valgt at opstille arbejdsområderne i et fælles strategikort for hele fakultetet for at tydeliggøre valg taget på fakultetsniveau. Valgene skal opfattes som den retning, et flertal mener fakultetet bør tage for at kunne honorere egne mål.

De strategiske områder er gennem strategikortets enkelhed kommet til at stå helt klare og overskuelige, så alle medarbejdere lettere kan identificere og forstå den lagte kurs. Strategikortet hjælper endvidere til hurtigere at resurseprioritere i forhold til de strategiske områder og i den rigtige rækkefølge. Implementeringen kommer i form af mere detaljerede handleplaner på kerneområderne og derefter følger analyser og målinger på, om målene bliver nået.

Strategikortet

- Strategikortet ligger på fakultetets hjemmeside synligt under ledelsens mission og mål.
- Strategikortet kommer til at være en del af den nye fakultetsfolder.
- Strategikortet indgår allerede og vil komme til at indgå i mange forskellige sammenhænge, når ledelsen fremover skal præsentere fakultetets strategi eller dele af strategien.

- Strategikortet vil blive holdt frem igen på en nytårskur i januar 2010 for hele fakultetet, således at det kan blive vist, hvordan implementeringen af strategierne er blevet realiseret, og på hvilken måde kortet vil blive revideret.

Fakultetet har opnået erfaringer med en ny måde at diskutere strategi og kompetencer på

Flere af de interviewede omstillingspirater og institut- og centerledere peger på, at:

- overhovedet at samles for at diskutere strategi og kompetencebehov samt sætte udviklingsmål har været noget nyt og givende på fakultetet
- mødes i større fora (institut-/centervis og alle fakultetets ansatte) og diskutere strategi og kompetencer har været noget nyt og spændende

Fakultetets ansatte og enheder er i højere grad blevet bevidste om, at de er en del af én samlet organisation: Det Humanistiske Fakultet

- Gennem en række fælles sociale arrangementer, hvor fakultetets ansatte har haft mulighed for at mødes og få indblik i hinandens arbejdsområder og funktioner, er bevidstheden om at arbejde på en og samme arbejdsplads blevet styrket.
- På baggrund af at hele fakultetet har været igennem det samme strategiudviklingsforløb er grundlaget lagt for et fælles sprog og en fælles erfaringshorisont, inden for hvilken alle kan tale om strategi og kompetenceudvikling, og alle kan nu forholde sig til fakultetets samlede strategi.

Hvilke resultater har projektet ført med sig – kvalitativt og kvantitativt, på proces og på konkrete mål

Følgende er en række eksempler på strategiske projekter og arbejdsgange, som er blevet identificeret i processen, og som fakultetet i forskelligt omfang ønsker at arbejde videre med:

Kommunikationspakke

Hum21-projektet har afdækket et behov for en tydeligere fastlæggelse af den service institutterne modtager fra fakultetets fælles administrative enheder. Dette behov, sammenholdt med dekanatets ønske om en strategisk oprustning af fakultetets forskningsformidling, er baggrunden for kommunikationsafdelingens arbejde med at sammensætte kommunikationspakker til institutterne.

Pakkernes indhold

Pakkerne består af en række serviceydelser som institutterne løbende modtager fra kommunikationsafdelingen, en webvejledning i at få fuldt udbytte af afdelingens kompetencer samt en fast kontaktperson i kommunikationsafdelingen til hvert insti-

tut. Derudover indeholder pakkerne beskrivelser af de indholdsmæssige forhold, der med fordel kan klargøres inden kommunikationsafdelingen involveres.

Forskerservice

Oprettelsen af Fakultetets nye enhed - Forskerservice - afspejler fakultetets målsætning om at forøge de eksterne forskningsmidler betydeligt. Forskerservice når disse mål ved at:

- Informere om nationale og internationale forskningsmidler, herunder EU-midler
- Tilbyde match-making og sparring i forbindelse med udvikling af netværk og konsortier
- Rådgive om formalia, budget og politiske dagsordener
- Udbyde kurser i ansøgningskrivning, publikationsstrategi og forskningsledelse

Arbejdsgruppe for sammenhængende forskningstid

Der har længe været et ønske fra fakultetets VIP'er om mere sammenhængende tid til forskning – således også udtrykt i forbindelse med HUM21-strategiværkstederne. I forlængelse heraf blev arbejdsgruppen for *Sammenhængende forskningstid* nedsat. Den fungerer som diskussionsforum, ideudvikler og igangsætter af konkrete initiativer til forbedring af forskernes arbejdsvilkår.

One-stop-shop

Det Humanistiske Fakultet etablerer i efteråret 2009 en midlertidig One-Stop-Shop (OSS), som har til formål at samle så mange kunde- og udadvendte studieadministrative servicefunktioner som muligt ét sted. Endvidere vil OSS'en indeholde en række almindelige receptionsfunktioner. Den midlertidige OSS erstattes efter planen af den permanente OSS, når fakultetet tager KUA2-bygningen i brug 1. januar 2013. OSS er opstået som en idé i HUM21, hvor der bl.a. blev efterlyst en større gennemsigtighed og enklere adgang til de administrative funktioner.

Reception

I forbindelse med Driftsafdelingens kompetencestrategiværksted blev *kommunikation* og *formidling* udpeget som fremtidige satsningsområder for Driftsafdelingen. Et internt kommunikationsprojekt blev sat i gang, og deraf udsprang idéen om en reception, der skal fungere som et centralt informationsknudepunkt både ind- og udadtil. Receptionen skal præsentere fakultetet som en professionel og international virksomhed. Receptionen skal sammentænkes med One-stop.shopen.

Anerkendelse og bedre trivsel:

I adskillige sammenhænge, hvor HUM21 har været på dagsordenen, har forskellige medarbejdergrupper udtrykt ønske om, at anerkendelse og den anerkendende tilgang fyldte mere på fakultetet.

I de sammenhænge er anerkendelse blevet opfattet på forskellig vis, men en række fællestræk har gået igen flere steder: Vi skal for eksempel lære at anerkende hinanden noget mere – det vil blandt andet sige, at vi skal blive bedre til at rose hinandens arbejde og påskønne hinandens arbejdsindsats. Vi skal blive bedre til at give anerkendende kritik – det vil blandt andet sige konstruktiv og fremadrettet kritik. Vi skal også blive bedre til at have blik for ressourcer frem for begrænsninger – det vil sige, at vi skal blive bedre til at fokusere på vores ressourcer og udviklingsmuligheder i stedet for på vores begrænsninger.

Man kan indarbejde anerkendelse og arbejde med den anerkendende tilgang i en organisation på mange måder. På fakultetet har vi besluttet, at vi i første omgang vil diskutere og arbejde med anerkendelse i forbindelse med fakultetets arbejdspladsvurdering (APV), som vi arbejder med i det første halvår af 2009. Det betyder for eksempel, at anerkendelse vil være et tema i forbindelse med ledelsesudvikling, hvor der er fokus på den anerkendende ledelsesform. Anerkendelse vil derudover være et fokuspunkt i forbindelse med MUS, således at der i stigende grad vil blive arbejdet med at sætte fokus på medarbejdernes ressourcer og potentiale. Anerkendelse kunne også tænkes inddraget i forbindelse med nye samarbejdsformer for eksempel i forbindelse med det vigtige samarbejde mellem VIP og TAP.

Frugt- og cykelordning:

En række af fakultetets enheder har i forlængelse af de trivselsdiskussioner, som er blevet ført i HUM21-sammenhænge, besluttet, at de vil tilbyde de ansatte en frugtordning, hvor man får et stykke frugt hver dag.

Derudover har fakultetet lanceret en cykelordning, hvor fakultetet har indkøbt fem cykler, som de ansatte kan låne i forbindelse med transport frem og tilbage fra møder rundt omkring i byen.

Nytårskur

Fakultetet oplevede, at nytårskuren, der markerede afslutningen på første fase af HUM21, var en god begivenhed og et godt forum at præsentere fakultetets strategi for de ansatte i. Fakultetet har på baggrund heraf besluttet, at nytårskuren skal være en tilbagevendende begivenhed.

Projektledelse og årshjul

Fakultetet ønsker i forlængelse af strategikortlægningen og efterårets kompetencestrategiværksteder at iværksætte to konkrete kompetenceudviklingsforløb: *projektledelse* for ansatte, der er involveret i større projektføreløb og støtte til udarbejdelse af *årshjul* for at understøtte og effektivisere de administrative processer.

Formålet med uddannelse af projektledere og implementering af årshjulet er at styrke sammenhængskraften og koordinationen på tværs af Det Humanistiske Fakultet for at opnå en bedre udnyttelse af ressourcerne.

Succeskriterierne for projektledelsesuddannelsen og implementering af årshjul er:

- At fakultetet oplever bedre overblik over arbejdsopgaver og fordeling af ressourcer ved implementering af årshjul på alle institutter, centre og på fakultetet inden udgangen af 2009
- At projektlederne oplever et fælles begrebsapparat, der skaber større træfsikkerhed i deres projekter og øgede muligheder for at samarbejde på tværs inden udgangen af 2009.

Læringspunkter

Hvad har vi lært og erfaret under projektforsøget?

”Det er første gang i fakultetets historie, at man har samlet alle medarbejdere ét sted – som ved Startskuddet, og det er også første gang, man har samlet alle medarbejdere om ét projekt. Det er klart, at man ikke kan opnå resultater lige med det samme, men man kan igangsætte en proces, som kan føre noget med sig.” (Institutleder om HUM21).

- Fakultetet har med HUM21 erfaret, at det kan lade sig gøre at gennemføre et stort projekt for hele fakultetet, også selvom det er en vanskelig og krævende proces.
- Frem for at forvente at man på relativ kort tid kan opnå konkrete resultater og ændringer, har fakultetet med HUM21 i højere grad erfaret, at det for det første er muligt at sætte en forandringsproces i gang i en stor organisation, og for det andet fået en idé om, hvordan det er muligt at gøre dette. Derudover har vi erfaret, at medarbejderne har været glade for at se sig selv som en del af en større organisation.
- Med HUM21-projektet har fakultetet ville signalere, at det er vigtigt at opfatte fakultetet som én enhed – som én samlet arbejdsplads for alle ansatte. HUM21 har således været et projekt, hvor fakultetets ansatte er blevet præsenteret for et nyt perspektiv på deres arbejdsplads. Der er sat en proces i gang hvor ledelsen via en langsom mentalitetsændring arbejder henimod at fakultetet fremstår og opfatter sig selv som en enhed. Tilbagemeldingerne i forhold til at tænke sig ind i den overordnede ramme, der hedder Det Humanistiske Fakultet, hvor man som ansat har medindflydelse på og skal tage ansvar for fakultetets udvikling, har overvejende været positive. For nogle personalegrupper har det været helt overraskende at betragte sig selv som del af noget større. I denne sammenhæng har fakultetet således lært, at de ansatte rigtig gerne vil være en del af fakultetet og mange gerne vil deltage i de fælles sociale arrangementer – og sætter pris på disse.
- HUM21 har betjent sig af processer, som både i anvendelse og omfang er nye for fakultetet. Et gennemgående træk har været *medarbejderinddragelse* gennem en ”bottom-up”-proces, hvor alle ansatte er blevet inviteret til at komme

med input til processen med at udarbejde og præge strategien. Lokal medbestemmelse og indflydelse har fra projektets side haft en vigtig signalværdi. Erfaringen hermed har for fakultetets ledelse været positiv, da der ikke har været deciderede negative udtalelser om, at strategien var forudbestemt eller at deltagelse var ligegyldig, fordi ledelsen havde en anden dagsorden. Selve processen har derfor tilsyneladende været godt tilpasset fakultetets organisationskultur.

- Mange medarbejdere har i udgangspunktet været kritiske over for HUM21. HUM21-arrangementerne og processen har sine steder følt tung og opad bakke, og det har følt svært at engagere deltagerne. Men det ændrer ikke ved, at mange medarbejdere faktisk har deltaget og forholdt sig aktivt til vigtige problemstillinger.
- Fakultetet har udarbejdet en række strategikort. Således kan fakultetet nu på alle niveauer i kort form præsentere og holde hinanden fast på nogle konkrete målsætninger.
- Fakultetet har erfaret, at det til tider har været en udfordring at få organisationen til at tænke strategisk i forhold til helheden. At være forsker på højt niveau er ofte et enmandsarbejde og derved styrkes individet i forhold til fællesskabet. Med HUM21 har fakultetet forsøgt at fortælle, at hvis man vil slå et slag for helheden, kan det være nødvendigt at gå lidt på kompromis med individet.
- Med HUM21 har fakultetet erfaret, at det er givende at styrke relationen mellem VIP og TAP. De fælles arrangementer havde blandt andet til hensigt, i større omfang end tidligere, at inddrage TAP'erne i forhold til fakultetets strategiudvikling. Derudover var målet også at skabe en større gensidig anerkendelse af og mellem de forskellige medarbejdergrupper ved at sige, at vi er alle sammen en del af dette fakultet, og vi er alle sammen gensidigt afhængige af hinanden. HUM21 har sat en udvikling i gang, men samtidig erfaret, at hvis man skal nå i mål, skal der fortsat fokuseret arbejde til, og der skal arbejdes med den anerkendende tilgang til hinanden.
- I fakultetets strategikort er det at skabe *større fællesskabsfølelse* skrevet ind som et punkt. De ansatte, både VIP og TAP, har efterspurgt en større vilfølelse og en større fællesskabsfølelse. HUM21 har bidraget til, at processen hen imod en større fællesskabsfølelse er sat i gang, men samtidig har fakultetet erfaret, at de hidtidige arrangementer ikke alene kan gøre det, men bør følges op af lignende arrangementer i løbet af året og af målrettede projekter.
- Fakultetet har gennem HUM21-forløbet opnået erfaringer med nye arbejdsprocesser og -former. Det er blandt andet sket ved, at konsulenterne fra Implement har introduceret fakultetet for måder og metoder til at diskutere strategi, skabe forandringer og kortlægge kompetencebehov. Der er tale om forandringer, der opstår ved, at institutterne og centrene mødes ved store seminarer eller workshops, hvor alle ansatte mødes og diskuterer strategi og mål – blandt andet på baggrund af gruppearbejde, brainstorm, brug af tavler og gule sedler. På den måde bliver strategien ikke til på traditionel vis gennem udvalgsarbejde eller enkeltpersoners arbejde, som der ellers er tradition

for på fakultetet. Det er i nogen udstrækning lykkedes at få implementeret disse nye arbejdsformer, men det er dog ikke lykkedes at få engageret alle ansatte i den proces. Men især i forhold til kompetencestrategiværkstederne sidst på året har de virket godt.

- Tillid, medbestemmelse, kommunikation og ledelse. Universitetsloven fra 2003 har på forskellig vis bidraget til strukturelle ændringer på universitetet og fakulteterne. På forskellig vis har medarbejderne som konsekvens af loven oplevet, at der er blevet større afstand mellem ledelsen og medarbejderne. I andre tilfælde opleves det, at der er en forventning til, at ledelsen handler mere proaktivt. I den sammenhæng har HUM21 givet grund til en række overvejelser:
 - Nogle medarbejdere har oplevet HUM21 som 'endnu et af de mange initiativer fra ledelsen, som starter ambitiøst, men som med tiden løber ud i sandet'. Den holdning betyder, at det er sværere at opnå opbakning omkring projektet, og således kan det 'at løbe ud i sandet' blive en selvopfyldende profeti med mindre fakultetets ledelse holder sig strategien nøje for øje.
 - Andre medarbejdere har oplevet HUM21 som en åbning for øget medbestemmelse. I den sammenhæng er HUM21 blevet opfattet som et rum for medbestemmelse, der har åbnet sig mellem medarbejderne og ledelsen, således at medarbejderne igen har fået indflydelse på deres arbejdsplads og arbejdsbetingelser.
 - I tråd med ovennævnte oplever flere medarbejderne, at de med HUM21 har fået et talerør og haft et diskussionsforum, således at kommunikationen mellem ledelse og medarbejdere er blevet styrket.
 - Det må ligeledes nævnes, at ikke alle medarbejdere har vurderet HUM21 positivt i forhold til diskussionen vedrørende ledelse og medbestemmelse. Således har nogle givet udtryk for, at HUM21 er blevet opfattet som en skingrund for at implementere en strategi og prioritering, som i bund og grund er ledelsens. I forhold til disse udmeldinger er det lidt uklart, hvad og hvem begrebet 'ledelsen' indbefatter, men det er formentlig en blanding af Videnskabsministeriet, rektoratet og dekanatet.
- Strategikort og arbejdspladsen. Det har været et meget givende element, at strategikortet indeholder niveauet 'arbejdspladsen'. Fokus på 'arbejdspladsen' har blandt andet haft den betydning, at TAP'erne i højere grad er blevet inkluderet i strategi- og kompetenceprocessen, og at VIP'erne er begyndt at tænke på, at deres kompetencebehov kan være andre end at deltage i videnskabelige konferencer.

Hvad ville vi gøre anderledes, hvis vi skulle starte forfra?

- Timing og planlægning. Der kunne have været en bedre timing i forhold til kravene om aflevering af strategirapporter på institutterne. Det lykkedes desværre ikke på alle institutter i tilstrækkelig grad at sammenkøre HUM21-

projektet med udarbejdelsen af strategirapporter¹. Det ideelle forløb havde været, hvis institut- og centerlederne havde været involveret på et tidligere tidspunkt i selve ansøgningsprocessen.

- En større inddragelse af de lokale kræfter (og det tæller såvel studieledere, institutadministratorer som institut- og centerledere) ville formodentlig have bevirket, at projektet i endnu højere grad havde forplantet sig ned igennem organisationen, ikke mindst fordi inddragelse afføder motivation og ejerskab.
- Fakultetet skulle have brugt flere ressourcer på omstillingspiraterne. I starten var der en del overvejelser om effekten af lokale forandringsagenter/ambassadører på fakultetet. Efter et stykke tid viste det sig, at det var en god idé, og at det virkede godt. Det viste sig, at man med fordel kunne have brugt endnu flere midler på at uddanne piraterne, så de var bedre rustet til at videreformidle HUM21 til deres kolleger.
- En del medarbejdere har efterspurgt et endnu større engagement fra både den nære og den centrale ledelses side. Det hænger blandt andet sammen med, at ledelsen spiller en vigtig rolle i forbindelse med at *blåstemple* projektet (for eksempel tydeliggør det betydningen af, at der sættes tid af til at arbejde med projektet).

Hvad har overrasket os?

- At det er meget vanskeligt og en virkelig stor opgave at skabe forandringer i en stor organisation.
- Det har været en dobbeltsidet oplevelse: på den ene side har der været følelsen af modstand mod forandringer, og på den anden side oplevelsen af, at medarbejderne alligevel har været meget interesserede og udtrykt, at de har fundet det givende at mødes og diskutere i de fora og under de former, som HUM21 har introduceret.
- Hvor meget mange af medarbejderne i virkeligheden har følt, at deres arbejdsplads også kan indfri nogle af deres sociale behov.
- Hvor vanskeligt det kan være at realisere et forandringsprojekt ved at engagere både ledelsesrepræsentanter og medarbejderrepræsentanter i styregruppen.

Hvad har gjort, at projektet blev en succes?

- Projektet har været en succes, fordi fakultetet har fået en strategi og et strategikort. Fakultetet har tidligere haft en række mål, som har været bestemt af udviklingskontrakter med rektor, men ikke en egentlig egen strategi med egne målsætninger. Den strategi har fakultetet nu og den er blevet formidlet ud til alle.

¹ I forbindelse med udviklingskontrakterne mellem dekanatet og institutterne blev institutterne i 2008 bedt om at udarbejde tre strategirapporter. En om forskning, en om undervisning og en om formidling. Disse tre rapporter blev indlevet ved årsskiftet 2008/2009.

- Projektet har været en succes, fordi ledelsen med HUM21 tydeligere har fået kommunikeret / formidlet ud, hvor det er, ledelsen gerne vil have, at fakultetet bevæger sig hen i nær fremtid – hvad det er, ledelsen lægger vægt på de kommende år, og hvad der skal prioriteres af ressourcer.
- Projektet har været en succes, fordi fakultet nu i højere grad end tidligere kan kortlægge kompetenceudviklingsbehov, der er kvalificeret på baggrund af strategiske overvejelser.
- Projektet har været en succes, fordi der er blevet lagt nye midler ind i forskellige kompetenceudviklingsprojekter. På fakultetet er der kommet en bevidsthed om, at det er vigtigt, at fakultetet løbende udvikler sig ved at få et kompetenceløft. Der er sat fokus på VIP'ernes og TAP'ernes kompetencer og kompetenceudvikling: Gennem strategikortet, hvor der har været fokus på arbejdsplads-niveauet, er der blevet fokuseret på såvel VIP'ernes som TAP'ernes behov for kompetenceudvikling (de kvalifikationer og kompetencer, som man kan opnå på arbejdspladsen). For eksempel har der ikke tidligere været tradition for at overveje VIP'ernes kompetenceudvikling i forbindelse med for eksempel forskningsledelseskvalifikationer eller projektledelseskvalifikationer.
- Det har bidraget til projektets succes, at strategiudviklingen gennem HUM21 har været en bottom-up-proces. Da Københavns Universitet udarbejdede en samlet strategi for universitetet lå det i kortene, at de enkelte fakulteter efterfølgende også skulle formulere en strategi. Det Humanistisk Fakultet valgte at iværksætte HUM21, hvor hensigterne var at få medarbejderne med i et strategiudviklingsforløb nedefra og op. Det lykkedes, selvom det tog et år at gennemføre projektet.
- HUM21 har på forskellig vis bidraget til, at TAP'erne er blevet inddraget i strategiudviklingen og overvejelserne omkring kompetenceudviklingen – dette har også medvirket til at skabe tættere bånd og større forståelse mellem VIP- og TAP-gruppen.
- Det har været en del af HUM21's succes, at de ansatte har haft mulighed for at diskutere deres arbejdsplads og derved har sat fokus på trivsel, herunder stress. Disse overvejelser ligger fint i forlængelse af den gennemførte arbejdspladsvurdering.

Hvad har været mindre succesfuldt ved projektet?

- I forhold til intentionerne er det ikke lykkedes helt for HUM21 at finde grobund for strategikortene. I løbet af processen lykkedes det ikke at få alle institutionerne og centrene til at tage strategikortene eller hele strategikorttanken til sig.
- Ledelse og ejerskab. Flere af de ansatte, som har deltaget i organiseringen af HUM21-projektet, peger på forskellig vis på, at ledelsesopbakningen omkring HUM21-projektet kunne have været bedre. For eksempel er en mere synlig ledelse, der tog medejerskab for projektet, blevet efterspurgt. Dette anskueliggør et lidt paradoksalt forhold i projektet: På den ene side har medar-

bejderne følt og påskønnet, at projektet har været en bottom-up-proces, men på den anden side har de efterlyst en mere synlig ledelse. Dette er egentlig ikke modsætningsfyldt, men et udtryk for, at medarbejderne ved, at ledelsens opbakning har betydning for, at projektet bliver taget alvorligt og prioriteres. Det har betydning for både den tid, man som medarbejder investerer i projektet, og for de forhåbninger om resultater, man knytter til projektet – ikke mindst at ens udtalelser og idéer har betydning for resultatet.

- Fakultetet burde fra starten have brugt mere tid på at forklare og formidle, hvad projektet gik ud på. Der har i for høj grad været usikkerhed omkring projektets baggrund og formål og på, hvad fakultetet forventede, der skulle komme ud af projektet. Som tidligere beskrevet, ville projektet har haft større gennemslagskraft i fakultetets enkelte enheder, hvis lokale ambassadører havde haft overblikket og flere ressourcer til at motivere og mobilisere medarbejderne lokalt.
- Der har eksisteret en vis modvillighed over for det 'konsulentsprog', der er blevet anvendt i projektets forskellige faser. På baggrund heraf kunne man have lagt mere energi i at oversætte sprogbrugen til et mere akademisk sprog, der havde vakt større genkendelse i forhold til fakultets vanlige sprog og forståelseshorisont.

Fem gode råd

Hvad er de tre bedste råd, som vi kan give videre til andre institutioner, der ønsker at gå i gang med et tilsvarende projekt?

- Gør en stor indsats for at få hele organisationen bragt ind i processen omkring så stort et projekt, som fakultetets strategiudvikling har været – lav fra starten en god plan for, hvordan der skabes motivation omkring og ejerskab for projektet. Det indebærer blandt andet, at man motiverer ledere og medarbejdere til at turde satse på forandring!
- Sæt tid og midler af til at uddanne gode lokale ambassadører ude i de enkelte afdelinger, så projektet kan forplante sig ned gennem hele organisationen!
- Inddrag den centrale og lokale ledelse i såvel planlægningen og 'salget' af projektet som i selve projektforløbet – en aktiv ledelse inspirerer medarbejderne til aktivt at tage del i udviklingen af deres arbejdsplads!
- Acceptér at forandring og holdningskift tager tid, især i en stor organisation med højt specialiserede individualister og travle medarbejdere.
- Kombiner det faglige med noget socialt – de ansatte har sat pris på at mødes på tværs af fag og arbejdsfunktioner, og forandring og udvikling forudsætter, at man kender hinanden og tale sammen!

Og nu skal strategien implementeres!

Forankring af projektet

Hvordan er projektets resultater blevet implementeret

I de strategikort, som fakultetet og de enkelte enheder har udarbejdet, indgår der blandt andet de to niveauer: Strategiske arbejds gange herunder projekter og Arbejdspladsen. I disse to niveauer er der beskrevet en række initiativer og hensigter, hvortil der knytter sig en række konkrete projekter – nogle af strategisk karakter og andre med et kompetenceudviklende sigte.

Strategikortene er tænkt og udformet som et dynamisk redskab til en løbende udvikling og opdatering af fakultetets strategi. I forlængelse heraf vil man løbende kunne aflæse hvilke projekter og kompetenceudviklende projekter, der er behov for at iværksætte.

I det omfang at fakultetet iværksætter de pågældende projekter (se afsnittet under *Opnåede resultater* ovenfor) kan man sige, at strategikortet og de strategiske og kompetencemæssige hensigter er implementeret på fakultetet.

For institutternes vedkommende blev især efterårets kompetencestrategiværksteder relateret til og koordineret med formuleringen af strategirapporter for hhv. forskning, uddannelse og formidling.

Hvordan føres projektets resultater videre på fakultetet efter projektets ophør?

I fase 1 og 2 var projektet organiseret omkring en styregruppe, projektgruppe og projektleder. Fakultetets ledelse gennemfører i samarbejde med institutter og driftscentret mange af de nævnte projekter i strategikortet i de kommende år, og HR-projekter i HUM21-regi overdrages til fakultetets HR- og Personaleafdeling. Indtil videre har fakultetet i forlængelse af HUM21 konkret besluttet at iværksætte en projektlederuddannelse og udarbejde kurser om årshjul i 2009. I forlængelse af APV-opfølgende aktiviteter vil HR-afdelingen endvidere fokusere på projekter, der skal søge at fokusere på at højne trivlsen og anerkendelsen af den enkeltes indsats.

Formidlingsaktiviteter

Følgende tiltag er gjort og vil blive gjort for at formidle viden og erfaringer fra HUM21:

- Nærværende erfaringsopsamling
- Et inspirationskatalog som er tilgængeligt fra medio juni
- Formidlingsseminar medio juni

Evalueringsmetoder

Datagrundlaget for nærværende erfaringsopsamling er:

- Fokusgruppeinterview med omstillingspiraterne (der blev afholdt tre af disse med 6 – 9 deltagere pr. interview)

- Et fokusgruppeinterview med institut- og centerlederne (tre deltagere)
- Interview med to institutledere
- Interview med prodekan Mette Thunø (projektejer)
- Interview med HUM21's projektleder Martin Petersen
- En spørgeskemaundersøgelse blandt deltagerne ved kompetencestrategiværkstederne (213 respondenter)

Evaluering af ekstern konsulentstøtte

Samlet set har der været tilfredshed med den konsulentbistand, som konsulentvirksomheden Implement har bidraget med på fakultetet i forbindelse med HUM21.

Den positive kritik er hovedsageligt rettet mod de enkelte konsulenter. For eksempel har flere givet udtryk for:

- At konsulenterne har været søde, engagerede og imødekommende.
- At konsulenterne har været lyttende og gode til at samle op.
- At konsulenterne har været gode til at tilrettelægge og målrette deres metodik og sprogbrug i forhold til fakultetet som målgruppe.

HUM21-arbejdsgruppen vurderer ligeledes, at samarbejdet med Implement har været rigtig godt og meget givende. Dette har meget at gøre med de enkelte konsulents engagement, faglighed og professionalisme og deres evne til at videreformidle deres tilgange til strategi og organisationsforandring samt deres værktøjer

Den kritik, der er fremkommet i forbindelse med involveringen af Implement, har samlet set ikke været rettet mod de enkelte konsulenter, men derimod mod det forhold, at fakultetet overhovedet valgte at benytte en konsulentvirksomhed i forbindelse med fakultetets strategi- og kompetenceudvikling.

Derudover er der også ansatte, der har været kritiske over for konsulenternes værktøjer og sprogbrug, og som har ment, at man i højere grad skulle have tilpasset disse til fakultetets traditioner.