

## Evaluering af kreds Storkøbenhavns projekt

”At være leder og menneske – værdier, dilemmaer og muligheder”

Maj 2014

Udarbejdet af cand. pæd. pæd. psyk. Helle Alsted

## Indholdsfortegnelse

Indledning .....	3
Baggrund for lederprojektet .....	3
Læsevejledning .....	5
Processen .....	6
Milepæle og aktiviteter .....	6
Effektmåling .....	9
Første succeskriterie .....	9
Andet succeskriterie .....	10
Succes .....	11
Opsamling på deltagelsesprocenten .....	12
Ambassadørernes bidrag og betydning .....	12
Tredje succeskriterie .....	14
Opsamling på det tredje succeskriterie .....	15
Resultatmåling .....	17
Er Socialpædagogerne på forkant med udviklingen? .....	17
Får man mere for sit kontingent hos Socialpædagogerne? .....	19
Synlighed .....	20
Tilfredshed .....	22
Sidegevinster .....	22
En særlig udfordring med København og Frederiksberg .....	25
Sammenfatning .....	26
Konklusion .....	26
Afsluttende anbefalinger .....	27
Formen på workshoppen .....	27
Forslag til nye workshops .....	28
Netværksgrupper .....	30
Metode .....	32
Bilagsoversigt .....	33

# Indledning

## Baggrund for lederprojektet

---

Socialpædagogerne kreds Storkøbenhavn har en vision om, at socialpædagogiske arbejdspladser i 2014 skal være ledet af socialpædagoger, samt at alle ledere på kredsens arbejdspladser skal være medlem af Socialpædagogerne. Kredsen ønsker med deres lederprojekt at gøre en indsats for at gøre det mere attraktivt for ledere på socialpædagogiske arbejdspladser at blive medlem af Socialpædagogerne. Det overordnede mål for projektet er at fastholde og hverve ledere på kredsens arbejdspladser.

Der blev i 2013 foretaget en medlemsundersøgelse<sup>1</sup>, der viser, at lederne er den gruppe af medlemmer, der er "mest tilfredse" og "mindst loyale". Lederenes tilfredshed ligger lavere end både medarbejdernes, de privatansattes, de unge medlemmers og familieplejernes, og derfor er det vigtigt for Socialpædagogerne at fokusere på lederne. Ifølge MSI Research viser undersøgelsen, at lederne vil blive mere tilfredse, hvis de oplever, at fagforeningerne er på forkant med udviklingen inden for det socialpædagogiske arbejdsfelt, samt at lederne får mere for deres kontingent. Derfor skal Socialpædagogerne vægte at tydeliggøre overfor lederne, hvad de får ud af deres kontingent.

På Ledersektionens årsmøde 2013 blev medlemmerne spurgt om; *"Hvilke forhold fører til, at du ikke længere ønsker at være organiseret i Socialpædagogerne?"*. Hertil et af svarene var: *"Hvis Socialpædagogerne ikke længere forstår ledernes særlige strategiske position" og dermed skal "Socialpædagogerne forstå og anerkende ledernes mere strategiske position"*<sup>2</sup>. I referatet fra årsberetningen 2013, punkt 5 *"Ledersektionens fremtidige arbejde og budget"* er skrevet ind, at der blandt andet skal arbejdes med dette punkt. Ved at lave en workshop omkring det at skabe balance mellem de personlige værdier og sine muligheder for lederskab, ønsker Socialpædagogerne, at skabe rum til lederne for refleksion over egen praksis og muligheder. Det vil betyde, at Socialpædagogerne i højere grad vil få en forståelse af, hvilke udfordringer, lederne har i deres strategiske position, og dermed vil Socialpædagogerne få en mulighed for bedre at kunne anerkende den.

LO Storkøbenhavns Organiseringsudvalg har udarbejdet en rapport om strategier og udvikling til at fastholde og hverve medlemmer ved hjælp af Organiseringsmodellen<sup>3</sup>. Rapporten beskriver, at den største udfordring, fagforeningerne står overfor, er, at *"medlemstallet daler"*. Og at *"i takt med det svækkes vores indflydelse, magt og spillerummet for at kunne forbedre medlemmernes vilkår og arbejdsliv"* (s.6). Én af de strategier, man anvender i modellen, er at levere en bedre service i håbet om, at medlemmerne derved vil finde det mere attraktivt at blive i fagforeningen,

---

<sup>1</sup> Medlemsundersøgelsen 2013 er foretaget af MSI Research i maj og juni 2013. Medlemsundersøgelsen er foretaget blandt alle 23.793 medlemmer på landsplan, hvoraf 20 % (svarende til 4.833) valgte at svare. Der er særskilt udarbejdet en rapport med data fra alle lederne, samt en rapport med data for alle medlemmer i kreds Storkøbenhavn. Der foreligger ikke en rapport kun for lederne i kreds Storkøbenhavn

<sup>2</sup> Ledersektionens årsberetning 2013 og referat

<sup>3</sup> "Organiseringsmodellen. Strategier og udvikling" af LO Storkøbenhavns Organiseringsudvalg, Camilla Herdahl

samt at nye medlemmer bliver tiltrukket af de services, som fagforeningen tilbyder. Når dette sammenholdes med, at *"de eksisterende medlemmer har stadig sværere ved at se deres forbindelse til fagforeningen og dennes relevans, så daler antallet af medlemmer, der gør brug af fagforeningens service"*, (s.6), så er der en stor udfordring for fagforeninger i at skulle tiltrække nye medlemmer og fastholde eksisterende medlemmer.

Organiseringsmodellen er et koncept, der beskriver, hvordan fagforeninger kan organisere medlemmer på baggrund af sager, som først og fremmest er vigtige for medlemmerne selv.

Organiseringsmodellen kan beskrives med følgende punkter (s.9)<sup>4</sup>:

- Organiseringsmodellen genopbygger fagforeningen på arbejdspladsniveau
- Medlemmerne ER foreningen
- Organiseringsmodellen involverer og engagerer medlemmerne
- Organiseringsmodellen genopbygger en stærk tillidsrepræsentantbevægelse
- Organiseringsmodellen bringer fagbevægelsen tilbage som fysisk nærværende part af medlemmernes hverdag og arbejdsliv

På denne baggrund, har projektleder/kontorleder Susanne Gram-Hanssen i samarbejde med kredsformand Lars Petersen og Chefkonsulent Claus Nelson fra Konsulenthuset Context udarbejdet dette projekt, hvor der er fokus på forventningstilpasning, synlighed og konkrete tilbud til ledere på alle kredsens socialpædagogiske arbejdspladser. Tilbuddet henvender sig både til ledere, der er medlemmer og ledere, der ikke er medlemmer af Socialpædagogerne. Projektlederen/kontorlederen og kredsformanden udgør kredsens ledersekretariat, som varetager alle opgaver relateret til ledere.

Én af deltagerne på de afholdte workshops har siden hen givet udtryk for, at det er vigtigt, at fagforeningerne kommer mere på banen, at de er selvkritiske, samt at de kommer væk med den gammeldags tænkning. Der er behov for, at fagforeningen er andet end "løn og arbejdstid", hvis de skal blive ved med at have deres berettigelse. Og dermed understreges vigtigheden af, at Socialpædagogerne gør andet og mere end det, de hidtil har gjort.

Det overordnede formål med projektet er **at fastholde og hverve ledere på kreds Storkøbenhavns arbejdspladser**. De konkrete mål er, at **medlemmerne skal få en oplevelse af, at de får mere for deres kontingent**, samt at **medlemmerne oplever en fagforening, der er på forkant med udviklingen inden for det socialpædagogiske arbejdsfelt**.

De opstillede succeskriterier er:

- at der i 2.halvår af 2014 vil være 3 % flere ledere organiserede
- at mere end 50 % af lederne tager imod tilbuddet, dvs. 128 ledere
- at 80 % af deltagerne mener, at tilbuddet er "godt" eller "mere end godt"

---

<sup>4</sup> "Organiseringsmodellen. Strategier og udvikling" af LO Storkøbenhavns Organiseringsudvalg, Camilla Herdahl

Socialpædagogerne som organisation ønsker generelt flere medlemmer. I forhold til hvervning af nye medlemmer, kan der være den effekt, at der kommer flere medlemmer iblandt medarbejderne. På arbejdspladser, hvor lederen er medlem af en faglig organisation, ses det ofte, at organiseringen er større blandt medarbejderne.



## Læsevejledning

---

I kapitlet om processen kan man læse om tilblivelsen og udførelsen af projektet

I kapitlet om effektmåling kan man læse om, hvorvidt de 3 succeskriterier er nået

I kapitlet om resultatmåling kan man læse om, hvorvidt projektets formål og mål er nået

I kapitlet "Sammenfatning" kan man læse konklusionen, samt anbefalinger til videre arbejde for kreds Storkøbenhavn. Derudover er der anbefalinger til, hvilke andre der kan have interesse i at udføre et sådant projekt

I kapitlet om metoden, kan man kort læse, hvordan evalueringen er blevet til

Bilag 7 er en kort vejledning til andre kredse, der ønsker at anvende projektet. Denne vejledning kan anvendes sammen med afsnittet om milepæle og aktiviteter.

# Processen

Evaluering af processen er en kvalitativ analyse på baggrund af de empiriske data, evaluator har indsamlet gennem interviews med projektleder, konsulent og kredsformanden.

## **Milepæle og aktiviteter**

---

Projektet er gennemført med udgangspunkt i Implements-model

### **Milepælene fra projektbeskrivelsen**

- **Analyse af medlemsdata**

Første led i processen var, at lave en analyse af medlemsdata på lederne i kreds Storkøbenhavn. Det viste sig, at dataene var mangelfulde og ikke opdaterede, så det blev et mere omfattende arbejde end forventet. Nogle medlemmer var ikke længere ledere, og nye ledere var kommet til. Derudover var deres data i forhold til mailadresser ikke opdaterede, så det har været en større udfordring at finde frem til alle lederne, samt en større proces i forhold til at nå de enkelte ledere via mail og post. Og hertil kom en proces med at finde frem til kontaktinformationer på de ledere, der ikke er medlemmer af Socialpædagogerne.

- **Udarbejdelse af informationsmateriale**

En ekstern grafiker har designet logoet for projektet, samt udarbejdet de brochurer, der skulle sendes til lederne. Der blev udarbejdet en folder; "Visioner og mål for ledersektionen i kreds Storkøbenhavn", en generel invitationsfolder til workshoppen "At være leder og menneske – værdier, dilemmaer og muligheder", samt en invitation til workshopperne, der kunne gøres individuel.

Projektlederen fortæller, at der har været positiv respons på, at der er visuel sammenhæng mellem de forskellige henvendelser – brochurer og mailsignatur og i workshoppen.

**Evaluator vurderer**, at det er en god investering at anvende en grafiker til udarbejdelse af projektet for at medlemmerne får en oplevelse af at være særlige.

- **Endelig projektdefinition på bestyrelsesseminar primo november**

Projektdefinitionen blev fremlagt på bestyrelsesseminaret i november, hvor projektet blev godkendt. Efterfølgende blev der arbejdet videre for at gennemføre projektet

- **Inddragelse af konsulent og konceptudvikling**

Konceptet er blevet udviklet i et samarbejde mellem projektleder/kontorleder Susanne Gram-Hanssen, Chefkonsulent hos Konsulenthuset Context Claus Nelson og Kredsformand Lars Petersen, der alle har bidraget med hver deres viden i projektets tilblivelse og retning.

- **Afvikling af 2 workshops som "prototype": herefter tilpasning af konceptet før afvikling i øvrige kommuner**

**Prototypernes program:**

- Præsentation af programmet og formålet med workshoppen – indeholdende konkrete dilemmaer
- Oplæg med en introduktion til ledelsesfilosofi i praksis – kan man være både en god leder og et godt menneske?
- Øvelse – mellem ledelse og værdier, egne dilemmaer og vilkår
- Pause
- Oplæg med en introduktion til ledelse og etik - værdier at bygge min ledelse på i dagligdagen?
- Øvelse – mellem krydspres og kraftfelt, andre perspektiver på ledelse og legitimitet
- Fælles opsamling med fokus på ledelsesvilkår, værdier og faglige rammer: Hvad er mit ansvar og handlerum som leder? Og hvilken rolle kan fagforeningen spille? Dialog, spørgsmål og kommentarer med kredsformand Lars Petersen
- Netværk og hyggeligt socialt samvær

Efter gennemførelsen af de to prototyper, blev der foretaget små ændringer, men der var ikke brug for den store tilpasning fra gang til gang. De fleste ændringer var i forhold til antallet af deltagere på workshoppen og gruppearbejdet. Ellers var én af tilpasningerne, at der på den sidste workshop på CFD ikke skulle tales om kommunale politiske udfordringer, men om udfordringer på deres specialområde.

Det sidste punkt angående mulighed for netværk og hyggeligt samvær blev stort set aldrig gennemført. Det er et uorganiseret punkt, der ligger på et tidspunkt, hvor folk er mættede og gerne vil hjem til deres familier eller holde fri, så derfor **vurderer evaluator**, at dette punkt slettes på eventuelle fremtidige workshops/arrangementer.

- **Afvikling af alle workshops inden ultimo april 2014**

Den 24.april 2014 blev den sidste af workshopperne afholdt, og dermed blev tidsfristen for afholdelsen af workshopperne overholdt.

Der blev i alt afholdt 10 workshops. 5 af dem var tilpasset de enkelte kommuner, 3 af dem var for 2 kommuner samlet, og derudover blev der afholdt 1 workshop for regionen, samt 1 for alle i hele landet, der arbejder inden for døveområdet. De er alle organiserede hos kreds Storkøbenhavn, og derfor blev de inviterede sammen.

- **Løbende formidling af resultater på hjemmeside og i nyhedsbreve**

Der er løbende blevet skrevet indlæg til nyhedsbrevene om, hvad der er sket på lederområdet, samt hvad der skal ske. Der er ikke blevet formidlet resultater fra workshopperne i nyhedsbrevene. Men efter hver workshop er udsendt mail til alle ledere i de pågældende kommuner – både til de deltagende ledere og de ikke-deltagende ledere. I de mails blev der samlet op på indholdet i dialogen med kredsformanden.

Undervejs i processen med projektet, har projektlederen gjort meget ud af at synliggøre workshoppen, samt i at have kontakten til lederne – både dem, der var medlemmer og dem, der ikke var medlemmer. Der er blevet sendt informationsmateriale om workshoppen ud, så lederne i god tid fik at vide, at der ville blive afholdt en workshop. Senere har lederne fået en mail med informationer om, hvornår workshoppen skulle afholdes i de forskellige kommuner. Derefter har projektlederen sendt en personlig invitation til hver enkelt leder. Efterfølgende har de fået en mail med besked om, at nu er det på tide at tilmelde sig. Og efter tilmeldingsfristens udløb har projektlederen i de første workshops ringet til hver leder for at høre dem, om hvorvidt de havde glemt at tilmelde sig eller de ikke kunne deltage.

Det har været tidskrævende, specielt at ringe rundt, og ved de sidste workshops har det ikke været muligt tidsmæssigt at bruge sådanne ressourcer, og der har det været en fordel, at ambassadørerne har hjulpet med at få tilmeldinger. Projektlederen påpeger, at det har givet bonus at ringe, og det vil hun gøre på et eventuelt nyt projekt med en workshop. Men det kræver, at de tidsmæssige ressourcer skal findes hos andre medarbejdere i kredsen.

- **Efter tilmeldingsfristen har projektlederen udsendt en opgave til deltagerne via mail, som de skulle forberede sig på inden workshoppen**

*”Inden workshoppen beder vi om, at du forbereder dig helt kort på at præsentere et spørgsmål eller en konkret case fra din ledelsespraksis, som for dig handler om værdier og ledelse, og som gerne må rumme et dilemma.*

*Det kan f.eks. være et eksempel på en vanskelig valgsituation, du har stået i som leder, eller et eksempel på dine overvejelser, hvis du har skullet gennemføre en politik eller beslutning, som du ikke selv fuldt ud har valgt eller fundet rigtig.*

*På workshoppen vil de medbragte cases danne baggrund for en samtale i en mindre gruppe af deltagere.”*





## **Effektmåling**

Dette afsnit vil blive behandlet ud fra projektets 3 opstillede succeskriterier. De vil blive belyst ud fra kvantitative analyser.

### **Første succeskriterie**

---

Det første succeskriterie er, at 3 % flere ledere er organiserede i Socialpædagogerne i begyndelsen af 2. halvår 2014.

1.januar 2014 var der 256 medlemmer, der var ledere. Ved oprydningen i medlemsdatabasen blev dette tal ændret til 251 medlemmer. På tidspunktet for udarbejdelsen af evalueringsrapporten (maj 2014) er der 253 medlemmer, hvoraf 2 står til ophør inden for 2 måneder. Dette betyder, at der på nuværende tidspunkt er status quo (hvis man tæller de 2 fra, der står til ophør). Det er ikke forventeligt, at der vil ske en markant medlemstilgang – selvom ”Den gode historie” vil nå ud til ikke-medlemmer på de socialpædagogiske arbejdspladser. Dermed er det ikke forventeligt, at succeskriteriet for hvervning er blevet opfyldt, når vi når til 2.halvår af 2014.

Medlemsundersøgelsen har dannet baggrund for de opstillede succeskriterier. Der bliver i 2014/2015 foretaget en ny medlemsundersøgelse, hvoraf det vil fremgå, om der er større tilfredshed fra ledernes side. På landsplan er det 20 % af de 23.793 medlemmer, der har besvaret medlemsundersøgelsen. Lederne udgør i forvejen en lille del af det samlede medlemsantal, og når man så ser på medlemsundersøgelsen for Socialpædagogerne i Storkøbenhavn, vil det måske kun give et lille udslag på tilfredsheden, idet der ikke vil være mange ledere, der både har deltaget i workshoppen og deltaget i medlemsundersøgelsen, samt at det tager tid, før ”den nye historie” når ud til andre ledere end dem, der deltog på workshoppen.

Socialpædagogerne har ikke et tal for, hvor mange ledere, der er i de forskellige kommuner, og dermed vides ikke, hvor mange potentielle nye medlemmer, der er. Samtidig vurderes det, at en medlemsfremgang på 3% svarende til 7,53 flere medlemmer er ambitiøst, så det var ikke forventeligt, at dette vil blive nået – især ikke tidshorizonten taget i betragtning.

## **Andet succeskriterie**

---

Det andet succeskriterie er, at mere end 50 % af lederne på de socialpædagogiske arbejdspladser tilmeldte sig workshopperne. Da det ikke har været muligt for Socialpædagogerne at finde frem til lederne, der ikke er organiserede hos Socialpædagogerne, er der ikke så mange af dem, der er blevet indbudt til workshopperne – og dermed er Socialpædagogerne heller ikke i højere grad blevet synliggjort blandt de ledere.

Opgørelsen af, hvorvidt succeskriteriet på 50 % tilmeldte er derfor opgjort på baggrund af de indbudte ledere, der i forvejen er medlemmer af Socialpædagogerne. Ambassadørerne har haft kendskab til nogle ikke-organiserede ledere, og på den baggrund er 1 leder fra Ballerup, 3 ledere fra Gentofte, 1 fra Gladsaxe, 1 fra Brøndby, samt 2 fra CFD blevet inviteret til workshoppen. Heraf har kun de 2 fra CFD tilmeldt sig – og de tæller ikke med i statistikken.

Dette succeskriterie ønskes af projektlederen opdelt i kommuner for at fremhæve ambassadørernes betydninger. Workshopperne blev gennemført i Gentofte, Gladsaxe, Ballerup, Brøndby/Høje Taastrup, Glostrup, København, Rødovre/Hvidovre, i Regionen, samt på CFD.

**Deltagelsesprocenterne for de enkelte workshops ser sådan ud:**

Kommune	Antal ledere i kommunen	Antal deltagere i workshoppen	Mål 50%	Succes/ikke succes i forhold til ambitiøse mål
Glostrup, Albertslund, Ishøj	8	4	50,0	<b>Succes</b>
Ballerup	16	10	62,5	<b>Succes</b>
København	25	aflyst		
Gentofte	36	17	47,2	<b>Ikke succes</b>
Rødovre, Hvidovre	21	10	47,6	<b>Ikke succes</b>
København	24	4	16,7	<b>Ikke succes</b>
Gladsaxe	28	14	50,0	<b>Succes</b>
Brøndby, Høje Taastrup	19	10	52,6	<b>Succes</b>
Frederiksberg	22	aflyst		
Regionen, Taastrup	16	4	25,0	<b>Ikke succes</b>
Herlev	9	4	44,4	<b>Ikke succes</b>
På tværs af kommunerne	opsamling	aflyst		
CFD	27	23 <sup>5</sup>	85,2	<b>Succes</b>
<b>Samlet set</b>	251	96 <sup>6</sup>	38,2	<b>Ikke succes</b>
- Uden Frederiksberg og København	180	92 <sup>7</sup>	51,5	<b>Succes</b>

<sup>5</sup> Derudover 2 tilmeldte ikke medlemmer

<sup>6</sup> Som note 5

<sup>7</sup> Som note 5

### **Opsamling på deltagelsesprocenten**

Ud af de 251 ledere, har der været 100 tilmeldte ledere. Det svarer til, at 38,2 % har været tilmeldte, og dermed vurderes det, at projektet generelt set ikke blev en succes, da målet om at nå op på 50 % ikke blev nået.

Det er i særdeleshed Københavns Kommune, Frederiksbergs Kommune (med 0 tilmeldte), samt Regionen, der trækker ned. Udfordringen med de 2 kommuner bliver diskuteret i underafsnittet "En særlig udfordring med København og Frederiksberg". Kontorlederen blev oplyst om, at 3 ledere fra Regionen skulle på uddannelse, så her kunne tilmeldingen have været større, hvis workshoppen havde ligget en anden dag.

Hvis man ikke medtager Frederiksberg og København, så er der 180 ledere, hvoraf 100 tilmeldte sig. Det svarer til 51,5 %, så i det lys er succeskriteriet nået. Det er vigtigt, at kreds Storkøbenhavn finder frem til, hvordan de skal nå lederne i de kommuner, hvor der var størst fravær af tilmeldinger. Der er dog flere ledere, der ikke har deltaget, som har meldt tilbage, at de har skullet på kursus eller har haft intern mødedag, så de desværre var forhindret. Dermed **vurderes det af evaluatør**, at deltagelsesprocenten var højere i forhold til, hvem der havde et ønske om at deltage.

### **Ambassadørernes bidrag og betydning**

I Rødovre, Brøndby, Gladsaxe, Ballerup, Glostrup og Gentofte opfordrede projektlederen en af lederne fra kommunen til at være ambassadør. Ambassadørerne blev valgt ud fra, at projektlederen i forvejen havde et kendskab til dem, samt at hun tænkte, at de ville være med til at gøre en indsats for at få flere tilmeldte til workshoppen – både blandt ledere, der allerede var medlemmer, og blandt ledere, der endnu ikke var/er medlemmer af Socialpædagogerne.

Projektlederen oplevede, at alle ambassadørerne blev glade for at få tilbudt den opgave, og at de gik meget op i det. Ud over at hverve deltagere til workshoppen i deres egen kommune, arrangerede de et lokale til afholdelse af workshoppen, så workshoppen kunne holdes tæt på ledernes arbejdspladser. Derudover har de været en stor hjælp i forhold til at få opdateret medlemslisterne. For projektlederen har det betydet, at hun kunne koncentrere sine ressourcer på andre relevante opgaver end at skulle bruge ekstra ressourcer på husly og forplejning, fordi workshopperne blev holdt uden for kreds Storkøbenhavns rammer.

Det har virket rigtig godt i de kommuner, hvor der har været ambassadører til at hverve deltagere til workshoppen. De er gået meget op i opgaven, og det har betydet, at projektlederen ikke har skullet gøre den store ekstra indsats for at få deltagere, som hun har skullet de steder, hvor der ikke var ambassadører. I kommunerne med en ambassadør er succeskriteriet nået eller tæt på nået og flere af afbuddene skyldtes møder eller uddannelse – ikke manglende interesse.

Projektlederen prøvede at få en ambassadør på Frederiksberg, men den adspurgte havde ikke lyst til at være ambassadør, idet hun gav udtryk for, at hun ikke kender nok til de andre ledere på

Socialpædagogernes område i kommunen. Her tydeliggøres vigtigheden af, at ambassadørerne er nogen, der i forvejen har en relation til de andre ledere.

Én af ambassadørerne fortæller, at det har været fint at involvere sig i et samarbejde med Socialpædagogerne i forhold til at få workshopperne gennemført med flest mulige deltagere. Han mener, at den gensidige dialog mellem Socialpædagogerne og medlemmerne er vigtig. Derfor vil han gerne bidrage hertil, og han vil gerne have mere af den slags involvering af medlemmer.

**Evaluators vurderer**, at ambassadørfunktionen har været et godt initiativ i forhold til at skabe ejerskab og engagement blandt de involverede ledere. Projektlederen har desuden ikke skullet bruge ressourcer på gennemførelsen af en workshop "ude af huset". Ambassadørerne har samtidig været med til at hverve deltagere, så projektlederen har skullet ringe til færre for at minde dem om deltagelse. Og derudover er flere blevet engageret i ledersektionen. Samtidig er det også tydeligt, at det har været en nødvendighed, at ambassadøren i forvejen havde en relation til de andre ledere.

Evaluators vurderer, at antallet af tilmeldinger til workshopperne potentielt ville have været af samme antal, hvis der ikke havde været ambassadører på grund af, at lederne i forvejen havde kendskab til hinanden – men det kan man kun gisne om. Og det vides heller ikke, om tilmeldingerne til workshopperne i de 2 udfordrende kommuner ville have været større, hvis der havde været en ambassadør – også set i lyset af den svagere relation mellem lederne der. Men uanset hvad, så har det haft en positiv betydning for projektlederens fordeling af egne ressourcer, at der har været ambassadører tilknyttet. Og derudover har det haft en positiv betydning for de involverede ambassadører.



## Tredje succeskriterie

Det tredje succeskriterie er, at mere end 80 % af de tilmeldte til workshoppen mener, at projektet var "godt" eller "mere end godt", svarende til 4 eller 5 på evalueringsspørgeskemaerne. Én af udfordringerne ved at vurdere dette er, at det ikke er alle de tilmeldte, der mødte op, samt at det ikke er alle dem, der har været med på workshoppen, der har besvaret spørgeskemaet. Vurderingen vil derfor blive gjort på baggrund af de data, der foreligger ud fra de afgivne svar.

Der er sendt det samme link ud deltagerne på samtlige workshops, hvorfor det ikke er muligt at differentiere dette kommuneopdelt. Dog blev deltagerne på den sidste workshop på CFD adspurgt på et særskilt spørgeskema, så derfor ligger der særskilte resultater herfor.

**I alt har 45 påbegyndt spørgeskemaet for de første workshops, og 41 har gennemført. Blandt svarene er der nogle, der ikke har deltaget i workshoppen, og de vil ikke blive medregnet i resultaterne, der omhandler deltagelse på workshopperne.**

**Resultaterne er:**

Vurdering af	Svar	Vurderet med godt eller mindre godt	Mål 80 %	Succes/ikke succes i forhold til ambitiøse mål
Tilbuddet	41	33	80,5	Succes
Emnet	31	26	83,9	Succes
Indholdet	30	17	56,7	Ikke succes
Formen	30	21	70,0	Ikke succes
Formidlingen	30	22	73,3	Ikke succes

**Evaluators vurderer**, at det samlet set vil sige, at deltagerne på de kommuneopdelte workshops har været godt tilfredse med tilbuddet og emnet, men mindre tilfredse med selve indholdet, formen og formidlingen på workshopperne. Da der i projektbeskrivelsen tales om, hvorvidt projektet var godt eller mere end godt, så må det siges at være **blevet en succes**, idet der ønskes evaluering på, om der skal laves et lignende tilbud en anden gang - en anden workshop, og det vurderes, at der er tilslutning til at holde et sådan arrangement i fremtiden.

I alt har 12 ud af 20 deltagere fra CFD gennemført spørgeskemaet.

Resultaterne er:

Vurdering af	Svar	Vurderet med godt eller mindre godt	Mål 80%	Succes/ikke succes i forhold til ambitiøse mål
Tilbuddet	12	12	100,0	Succes
Emnet	12	12	100,0	Succes
Indholdet	12	11	91,7	Succes
Formen	12	10	83,8	Succes
Formidlingen	12	11	91,7	Succes

**Evaluators vurderer**, at det samlede set vil sige, at deltagerne på denne workshop i overvejende grad har været tilfredse med både tilbuddet, emnet, indholdet, formen og formidlingen på workshoppen, idet alle tallene er over 80 %. Og dermed har denne workshop **i høj grad været en succes** ud fra dette succeskriterie.

### Opsamling på det tredje succeskriterie

Når man lægger resultaterne sammen fra spørgeskemaet fra de kommunebaserede workshops og resultaterne fra CFD, så viser de, at 84,9 % syntes, det var et godt eller mere end godt tilbud. At 88,4 % syntes, at emnet for workshoppen var godt eller mere end godt. Det betyder altså, at der er **tilfredshed med projektet på de 2 områder**.

Formidlingen, er næsten oppe på de ønskede 80 % - den er på 78,6 %, så det kan næsten betegnes som en succes. Mens det ikke er blevet en succes i forhold til indhold og form, som ligger på henholdsvis 66,7 % og 73,8 %.

Der er forholdsvis stor forskel i tallene fra det ene spørgeskemaresultat til det andet. **Evaluators vurderer**, at dette for det første kan skyldes, at spørgeskemaerne er forskelligt udformede, idet det første er sendt ud med, at man kun skal vurdere ud fra tal, mens man i det andet (til CFD) skal vurdere ud fra udtrykkene "dårlig", "mindre god", "hverken god eller dårlig", "god" og "rigtig god". Det kan have en betydning for nogen, hvor de sætter deres vurdering.

Den anden grund kan være, at konsulenten og projektlederen er blevet bedre til at målrette indholdet og gruppearbejderne undervejs i projektet, så det er blevet mere tilpasset og nærværende i forhold til de foregående 9 workshops, der blev afholdt.

En tredje grund kan være, at der på den sidste workshop på CFD var rigtig mange tilmeldte, så det har givet en større dynamik og flere inputs fra deltagere.

**Evaluators vil på denne baggrund anbefale**, at man ser på, om der skal gøres noget ved formidlingsformen eller om det vurderes, at det netop er det, der er blevet gjort undervejs, så tilfredsheden er blevet større. Konsulenten fortæller, at han delvist ikke kendte til målgruppen i forvejen fra lang erfaring med at arbejde med ledere, herunder Socialpædagogernes område. Indholdet på workshopperne er blevet løbende tilpasset ud fra det kendskab, han har fået til målgruppen gennem projektlederen, samt det kendskab, han har fået gennem de mange workshops. Konsulenten fortæller, at han oplevede, at indholdet på workshoppen passede godt til målgruppen, idet lederne fremstår som en professionsgruppe med en stærk fagetik – de bygger blandt andet deres lederskab på et værdimæssigt engagement. Han har samtidig oplevet flere af deltagernes engagement og interesse i, at de har præsenteret dilemmaer, der var aktuelle, nutidige og påtrængende.

Derudover var det overordnet set formålet og målet for projektet at skabe synlighed og vise, at Socialpædagogerne er på forkant med udviklingen inden for det socialpædagogiske arbejdsfelt, og det har ikke betydning for, hvordan workshoppen forløb. Spørgsmålet om, hvorvidt formål og mål for projektet er blevet opnået, vil blive behandlet i næste afsnit.



## **Resultatmåling**

Evalueringen af resultatet sker på baggrund af de mål og formål, som projektbeskrivelsen indeholder. De kvalitative analyser sker ud fra den empiri – de interviews, som evaluator afholdt.

Til sidst i afsnittet vil evaluator komme ind på, hvilke sidegevinster, der er kommet på baggrund af de afholdte workshops, og dermed på baggrund af projektet.

### **Er Socialpædagogerne på forkant med udviklingen?**

---

I spørgeskemaundersøgelsen til deltagerne på CFD blev de adspurgt, om de mener, at Socialpædagogerne er på forkant med udviklingen inden for det socialpædagogiske arbejdsfelt, og hertil svarer 8 ud af 10, at det føler de i høj grad.

Ledersektionsbestyrelsen blev spurgt om, hvorvidt de oplever, at Socialpædagogerne er på forkant med udviklingen, og dertil svarede de, at Socialpædagogerne kun kan være på forkant med udviklingen, hvis de har en dialog med medlemmerne - et dialogforum er meget vigtigt for dem. Lederne giver udtryk for, at workshopperne var en god start med henblik på at opnå fælles fodslag om, hvad der sker rundt i kommunerne. Et dialogforum kan, ifølge Socialpædagogerne, skabes ved, at kredskontoret kommer med tilbud, som fx fagligt indhold i en workshop, og at lederne i sammenhængen "giver noget tilbage om deres virkelighed".

Ledersektionen ser det samtidig som vigtigt, at fagforeningen får kendskab til, hvad der tænkes strategisk i kommunerne, ellers kan de ikke være på forkant med udviklingen. Og her bliver det vigtigt, at medlemmerne har opfattelsen af, at **de** selv er foreningen - den følelse skal alle medlemmerne have! Det er ikke muligt at gøre det hele på én gang. Men dette kan ske ved, at alle bidrager med at bringe viden videre til de rette personer, samt er med til at fortælle de gode historier om fagforeningen.

Nogle af deltagerne på workshopperne gav udtryk for, at der er langt imellem det at være leder og så det at være medlem af en fagforening. Ved at afholde dialogmøder med medlemmerne, føler de, at Socialpædagogerne er med til at lytte til lederne – høre på deres virkelighed og deres udfordringer, og det er godt. De udtrykker, at de ikke vidste, at man kunne anvende Socialpædagogerne til at få sine synspunkter og udfordringer ad en kortere og mere direkte vej til politikerne. Og det betyder, at der nu er flere, der har den opfattelse, at Socialpædagogerne er på forkant med udviklingen<sup>8</sup>. Men der er samtidig kritik af, at fagforeningerne ikke er opdaterede på tidens tand, samt at de skal være mere synlige i pressen, når der sker noget på deres arbejdsfelt, så de kan være med til at formidle til andre, hvorfor det er socialpædagoger, der skal ansættes og ikke andre faggrupper, der ikke har noget med faget at gøre.

På baggrund af de afholdte workshops er der nu en ny historie for lederne at fortælle. Det er nemlig historien om, at fagforeningen også er i dialog med lederne om, hvad der er på dagsordenen i kommunerne med henblik på, at de politisk valgte i fagforeningen kan komme i

---

<sup>8</sup> 8 ud af 10 adspurgte, i spørgeskemaet til CFD, mente det "i høj grad", og 2 ud af 10 mente det "i mindre grad"

kvalificeret dialog med borgmestre og embedsmænd i kommunerne. Og derudover er der "den nye historie" at fortælle – historien om at Socialpædagogerne ikke kun er "løn og arbejdstid".

Projektlederen giver udtryk for, at hun har en forhåbning om, at lederne i højere grad mener, at Socialpædagogerne er på forkant med udviklingen inden for det socialpædagogiske arbejdsfelt. Hun mener, at den sidste del af workshoppen, hvor kredsformanden deltog i en fælles dialog omkring ledelsesvilkår, værdier og faglige rammer, har været med til at medlemmerne har fået en forståelse af, at Socialpædagogerne er på forkant med udviklingen.

Konsulenten svarer "ja" til, at Socialpædagogerne muligvis i endnu højere grad er kommet på forkant med udviklingen end før afholdelsen af workshoppen. Han bygger sine udtalelser på de reaktioner han har oplevet på workshopperne. Han oplevede, at lederne gav udtryk for dette igennem deres deltagelse og deres genkendelse af de ledelsesdilemmaer, der indgik. I den forstand er der meget, der tyder på, at den faglige organisation har set medlemmernes udfordringer og givet dem inspiration ved workshoppens indhold.

Også Kredsformanden tror, at medlemmerne i højere grad føler, at Socialpædagogerne er på forkant med udviklingen. Det ser han på baggrund af, at workshoppens indhold viser, at Socialpædagogerne ser nogle af de udfordringer, de har som ledere, samt at Socialpædagogerne har sendt et signal om, at de ser de vigtige dagsordener, som Socialpædagogerne som fagforening skal forholde sig til. Han har fået vist, at Socialpædagogerne har styr på tillidsdagsordenen og tillidsreformen. De har vist, at de ikke bare sidder og venter på, at der sker noget, men at de kan tale ind i dagsordenerne og være på forkant. Derigennem viser Socialpædagogerne, at de ser, hvilke udfordringer, der er for lederne.

Kredsformanden tilføjer, at det er vigtigt, at der bliver fulgt op på de tilkendegivelser, som lederne har givet. Der bliver i skrivende stund indgået mødeaftaler med politikere, og når møderne er gennemført, vil der blive samlet op på dem og meldt tilbage til lederne i de forskellige kommuner. Projektlederen taler også om vigtigheden af dette, især i forhold til, at Socialpædagogerne ikke mister troværdighed.

**Evaluators vurderer**, at det også er vigtigt, at medlemmerne bliver ved med at opleve, at det nytter noget at melde deres synspunkter og udfordringer ind til Socialpædagogerne. Medlemmerne kan ikke altid forvente ændringer, men de kan forvente, at der er forsøgt at skabe ændringer gennem dialog. Formidling af resultaterne skal (og vil) blive prioriteret, og resultaterne vil blandt andet blive beskrevet i fremtidige nyhedsbreve.

## **Får man mere for sit kontingent hos Socialpædagogerne?**

I spørgeskemaundersøgelsen til deltagerne på CFD blev deltagerne spurgt, om de oplever, at de får mere for deres kontingent nu end tidligere. Hertil svarer 5 ud af 9, at de i høj grad føler, at de får mere ud af deres kontingent. 1 mener, at man slet ikke får mere for sit kontingent, og 3 mener, at man i mindre grad får mere for sit kontingent, så de er generelt positivt stemte.

Én af ambassadørerne udtalte om dette spørgsmål, at han oplevede at få mere for sine kontingentkroner, når de blev brugt på en workshop og et dialogmøde.

De interviewede deltagere ved det ikke rigtig. Det kan være et udtryk for, hvordan medlemmer, der har været på workshoppen i begyndelsen af projektet har det. Måske oplever medlemmerne det positivt i ugen efter, og så efter længere tid, oplever de det ikke længere. Og derudover fortæller alle de interviewede, at de ikke var kritiske overfor, hvad de fik inden workshoppen.

**Evaluator kan ikke rigtig vurdere**, om det er blevet en succes her ud fra. Måske der skal flere tiltag til, før medlemmerne rigtigt oplever at få mere ud af deres kontingent. Eller måske de skal have en problemstilling, som de kan henvende sig til kontorlederen eller kredsformanden med og få hjælp til, før de oplever, at de får mere for deres kontingent.



## Synlighed

---

Et af målene for dette projekt er, at det bliver mere synligt, at fagforeningen også er til for lederne. Dette gælder for eksempel i forhold til at aflive en oplevelse hos nogle ledere af, at fagforeningen er deres modstandere, fordi nogle ledere mener, fagforeningen passer for godt på de medlemmer, der er medarbejdere. Én leder udtrykte på en workshop, at det var så svært at fyre en inkompetent medarbejder, fordi Socialpædagogerne passer godt på deres medlemmer og hjælper dem i at blive fastholdt på arbejdspladsen.

Et andet mål er at skabe fokus på, hvad det er, lederne kan få ud af at være medlem hos Socialpædagogerne – synlighed omkring, at Socialpædagogerne ikke kun er ”løn og arbejdstid”. Dette skal se både i forhold til ønsket om at hverve nye medlemmer og fastholde de nuværende medlemmer. Én af metoder til dette er, at skabe fokus på, hvad det er, man kan få for sit kontingent.

I forhold til at hverve nye medlemmer har Socialpædagogerne ikke altid en direkte kanal til de nye ledere. Projektlederen taler om vigtigheden af, at lederne får oparbejdet en ”ny historie” om, hvad det er, de kan anvende deres fagforening til. At lederne får noget godt at tale om i Socialpædagogerne regi, samt at lederne vil fortælle videre, hvad det er, de oplever, man kan anvende Socialpædagogerne til. Og her gælder også, at de fortæller ikke-organiserede ledere om, hvad det er, de kan bruge Socialpædagogerne til, så den gode historie når ud og hverver nye medlemmer. Denne tilgang er baseret på ”Organisermetoden”, hvor man ikke trækker i folk, men lader dem komme til sig, ved at de ser, hvilke muligheder og tilbud, de går glip af ved ikke at være medlem<sup>9</sup>.

Undervejs i processen med projektet har projektlederen gjort meget ud af at synliggøre workshoppen, samt i at have kontakten til lederne – både dem, der var medlemmer og dem, der ikke var medlemmer af Socialpædagogerne. Projektlederen mener, at Socialpædagogerne er blevet mere synlige overfor medlemmerne, men at der skal flere tiltag til for at nå ikke-medlemmerne. **Evaluators vurderer**, at det også er vigtigt at tydeliggøre, hvad Socialpædagogerne **også** gør, for de fleste kender til, at en fagforening hjælper med løn og arbejdstid, og det er måske noget, de fleste medlemmer kun har behov for én gang om året eller mindre.

Konsulentens vurderer, at Socialpædagogerne muligvis er blevet mere synlig både blandt medlemmer og ikke-medlemmer af Socialpædagogerne, efter afholdelse af workshoppen. Det bygger han på deltagernes udsagn – det de giver udtryk for via deres deltagelse og mundtlige evalueringer. Han mener, at sådanne workshops er en faglig relevant måde, at hvorpå den faglige organisation kan understøtte faglighed og lederskab på. Og at det derfor muligvis kan være med til at tiltrække nye medlemmer.

Kredsformanden mener, at Socialpædagogerne har været mere synlig overfor ikke-medlemmer ved det udsendte materiale, men han mener ikke, at der er så mange af dem, der har deltaget i

---

<sup>9</sup> Der skal teori på..... Organiser LO

workshoppen, og derfor er det ikke blevet så synligt for dem, hvad det er, Socialpædagogerne tilbyder. I forhold til de medlemmer, der deltog på workshopperne, mener han, at der er enkelte, som har fået præciseret, hvad Socialpædagogerne er for en organisatorisk størrelse, samt hvad man kan anvende Socialpædagogerne til. Dette ses for eksempel på projektlederens mange henvendelser efterfølgende.

Derudover har kredsformanden gennem sin dialog med lederne været med til at give lederne en forståelse af, at Socialpædagogerne har en høj bevidsthed om, hvilke udfordringer lederne har, samt at Socialpædagogerne er klar til at gå i dialog omkring udfordringerne med lederne og politikerne. Der er samtidig blevet synlighed på de forskellige arenaer, som Socialpædagogerne agerer på.

**Evaluators vurderer**, at der er skabt mere synlighed om Socialpædagogernes daglige arbejde. Det er vigtigt for at fastholde lederne, at de oplever, hvad det er Socialpædagogerne er, kan og gør, samt hvad lederne kan bruge fagforeningen til.



## Tilfredshed

---

Deltagerne fra Ledersektionsbestyrelsen gav udtryk for, at der generelt er blevet taget godt imod tilbuddet om workshoppen til lederne, samt at der efterfølgende er blevet talt godt om det. Lederne giver udtryk for, at det har været overraskende for mange ledere, som har deltaget i workshopperne, at fagforeningen ikke kun er "løn og arbejdstid". De deltagende ledere fik gennem dialogen med kredsformand Lars Petersen og kontorleder Susanne Gram-Hanssen øjnene op for, hvad Socialpædagogerne også er. På baggrund af dette udsagn, **vurderes det af evaluatoren**, at mødet mellem lederne og de 2 repræsentanter for Socialpædagogerne er vigtigt, fordi det også bidrager til, at der fortælles nye historier blandt lederne om, hvad fagforeningen også er.

**Evaluatoren anbefaler**, at der i fremtiden bliver formidlet pointer fra de møder, som kredsformanden holder med politikerne, så lederne løbende kan se, at Socialpædagogerne arbejder videre med ledernes udfordringer. Projektlederen udtrykker, at "det handler om vores troværdighed", at der bliver fulgt op på møderne, og dette kan man synliggøre, ved at skrive sådanne indlæg, samt lægge informationer ud på hjemmesiden. Og derudover kan tydeliggørelse af kredsformandens arbejde være med til, at der kommer en større tilfredshed blandt medlemmerne – både set i forhold til, hvad de oplever, de får ud af deres kontingent, samt i forhold til hvorvidt de oplever, at Socialpædagogerne er på forkant med udviklingen.

## Sidegevinster

---

Ud over de opstillede succeskriterier, formål og mål, har kredsformanden og projektlederen/kontorlederen i kreds Storkøbenhavn oplevet nogle sidegevinster – de bliver kort beskrevet i dette afsnit.

### Oprydning af medlemsdata

Evaluatoren vurderer, at det har stor betydning for storkreds København, at de har fået ryddet op i deres database. Der var ved projektbegyndelsen registreret 42 ledere, der var ophørt i deres stilling. I stedet blev der registreret 39 medlemmer, som ikke havde meddelt deres lederfunktion til Socialpædagogerne. Opdateringen af databasen med 39 medlemmer er af stor betydning set i forhold til, at Socialpædagogerne nu i højere grad kan målrette deres tilbud til dem, der rent faktisk er ledere. Ambassadørerne i de forskellige kommuner har været af stor betydning i forhold til opdateringen.

**Evaluatoren anbefaler på baggrund heraf**, at man rydder op mindst én gang om året for at kunne blive ved med at sende materiale ud til de rigtige personer.

### Flere tilmeldte til årsmøde

Der har for nyligt været afholdt årsmøde, og her så Socialpædagogerne, at der var flere deltagere end tidligere – der var 61 tilmeldte. Projektlederen fortæller, at der kom nogen, de ikke havde set før på et årsmøde, men som havde været deltagere på workshopperne. Projektlederen mener, at

det må være, fordi der er et større nærvær og mindre afstand mellem ledere og Socialpædagogerne nu, end før workshoppen.

**Evaluators vurderer** også, at det kan have en betydning, at medlemslisterne er blevet opdaterede, så der blev sendt flere invitationer ud. Men uanset hvad, er det godt for lederne og Socialpædagogerne og deres samarbejde, at medlemmerne i højere grad møder op, når der bliver afholdt arrangementer.

### **Nye medlemmer af ledersektionsbestyrelsen**

Projektlederen fortæller, at hun efterfølgende har oplevet, at 2 deltagere fra en workshop, er blevet aktive i ledersektionsbestyrelsen. Dermed ses et større engagement og deltagelse fra lederne som en sidegevinst ved projektet.

### **Vigtig viden om de udfordringer, som lederne står med**

Kredsformanden fortæller, at han føler sig bedre klædt på til at varetage sine medlemmers interesser ved at have mødt medlemmerne og haft dialogen. Han er blevet bedre klædt på til at blive præcis i forhold til Socialpædagogernes strategiske tilgang til dialogen med kommunerne. Det bliver i højere grad en mindre overordnet og mere skarp tilgang, når han har hørt medlemmernes konkrete udfordringer. Udfordringer, som han kan omsætte til strategier.

Nogle af informationerne ville han kunne have fået på kommunernes hjemmesider ved at læse dagsordenener, eller gennem TRnetværk og fællestillidsrepræsentanterne. Men lederne sidder med ved forvaltningsbordene og bliver præsenteret tidligere for strategier og tænkninger end TR og fællestillidsrepræsentanterne, og derudover er de gode til at sætte spot på, hvor der skal sættes ind. Kredsformanden håber derudover at øge ledernes bevidsthed om, hvad de kan anvende Socialpædagogerne til. Og det ønsker han at bygge videre på i fremtiden.

Projektlederen giver også udtryk for, at Socialpædagogerne måske kunne have fået informationer ad anden vej – for eksempel ved at skrive ud til lederne med spørgsmål, som de så kunne håbe på, at nogen ville svare tilbage på. Men hun mener samtidig, at der kommer et andet ejerskab ved at sidde i fællesskab og generere viden. Og når Socialpædagogerne som fagforening taler om medlemskab og synlighed, så er det vigtigt at komme ud og møde medlemmerne.

### **Præcisering af Socialpædagogernes arbejdsopgaver**

Og derudover vurderer evaluatoren, at det har været en fordel at møde deltagerne og svare på de overordnede spørgsmål, som de har, samt at få klargjort, hvordan der arbejdes i Socialpædagogerne, så der ikke er misforståelser. Et eksempel er, at lederne ser problemer i, at både deres medarbejdere og de selv skal have hjælp af den samme sagsbehandler. Her kunne projektlederen slå fast, at det er ledersekretariatet i kreds Storkøbenhavn, der tager sig af lederne, og de andre medarbejdere i Socialpædagogerne tager sig af medarbejderne. Et andet eksempel er afklaring af Socialpædagogernes tilbud til lederne i forhold til, at de kan være med til ledernes

lønforhandling, så det ikke er Tillidsrepræsentanten, der skal forhandle løn for både medarbejdere og ledere.

Denne vurdering sker på baggrund af oplevelser på den sidste workshop, hvor evaluatoren var til stede. De interviewede deltagere giver udtryk for, at der ikke var nogen nye informationer – de fortæller, at de får alle informationer via nyhedsbrev og hjemmesiden. Men ud fra spørgsmålene fra nogle af medlemmerne på den sidste workshop kunne det tyde på, at der er nogle medlemmer, der ikke har alle relevante informationer, og dem kan de så få i det direkte møde med kontorlederen (og eventuelt kredsformanden, når han er med).

### **Fået ansigt på kontorlederen**

**Evaluatoren vurderer**, at det er en fordel, at medlemmerne gennem deltagelse i workshoppen har fået sat ansigt på, hvem det er, de skal tale med, når de har udfordringer på deres arbejdsplads, som de har behov for sparring til.

**Evaluatoren vurderer**, at der samlet set er kommet mange sidegevinster ved det udførte lederprojekt. Sidegevinster som med tiden vil være med til at fastholde de nuværende ledere, fordi Socialpædagogerne gennem lederprojektet har vist deres eksistensberettigelse over for lederne.





## **En særlig udfordring med København og Frederiksberg**

---

Det har været en udfordring at få deltagere i Københavns Kommune og på Frederiksberg til at tilmelde sig workshopperne. Der var blevet planlagt 3 workshops – 1 på Frederiksberg og 2 i København. Men det var kun den ene i København, der blev gennemført, idet der var for få tilmeldte til de andre 2. Projektlederen mener, at forklaringen skal ses ud fra, at institutionerne på Frederiksberg og i København er selvejende. Og derudover indgår lederne med andre ledere institutioner, som er organiserede i LFS. Derfor kan det betyde, at de eventuelt er mættede i forhold til input på grund af de andre tilbud, der er til dem.

Kredsformanden giver udtryk for, at han arbejdsmæssigt føler sig klædt på i de 2 kommuner, selvom der ikke har været afholdt workshops. Kredsformanden sidder med i hovedsamarbejdsudvalget i København, og der har han direkte adgang til dagsordenerne. Faglig sekretær Svend Troelsen sidder med i medudvalget på Frederiksberg og følger med i dagsordenerne dér, så dér bliver kredsformanden klædt lidt på via informationerne fra den faglige sekretær.

Men kredsformanden påpeger samtidig, at det er en udfordring, at Socialpædagogerne her mangler synlighed og den direkte dialog med medlemmerne. En dialog, der skal anvendes til at skabe synlighed med, hvad lederne kan anvende Socialpædagogerne til, den skal kunne aflive myter og misforståelser (som det blive gjort på de andre workshops), samt skabe en relation, der giver lederne lyst til at anvende Socialpædagogerne, når de har nogle udfordringer.

Evaluators mener, at udfordringen med København og Frederiksberg skal tages op af kontorlederen og kredsformanden, og at de skal spørge lederne i de 2 kommuner, hvad de kunne tænke sig af faglige input, dialog eller eventuelt netværk, for at Socialpædagogerne også her kan være synlige og nærværende og fastholde de nuværende medlemmer, samt hverve nye medlemmer.

# Sammenfatning

## Konklusion

---

Evaluators vurderer, at projektet med workshoppen til ledere i kreds Storkøbenhavn har været en succes, selvom de opstillede succeskriterier ikke alle er nået.

På baggrund af det gennemførte projekt, samt på de data, evaluator har samlet ind, **anser evaluator** det for vigtigt, at Socialpædagogerne fortsætter med at tilbyde aktiviteter målrettet til lederne.

### **Evaluators vurdering i forhold til de opstillede succeskriterier:**

- **Det første succeskriterie:** Der er på tidspunktet for udarbejdelsen af evalueringsrapporten 2 flere medlemmer, end der var 1. januar 2014 (med der står samtidig 2 medlemmer til ophør, så det er status quo). I projektbeskrivelsen står, at opgørelsen skal ske i 2. halvår af 2014, så der er 1½ måned endnu til at flere medlemmer kan komme til. Men evaluator vurderer, at der kan gå længere tid, inden "den gode og nye historie" vil nå ud til ikke-medlemmer, jævnfør Organisermodellen. Det vil sige, at på nuværende tidspunkt, er succeskriteriet ikke opnået, men det kan det nå at blive
- **Det andet succeskriterie:** Den samlede tilmeldingsprocent blev på 40,6 %, idet 102 ledere ud af 251 tilmeldte sig. Det betyder, at succeskriteriet på 50 % ikke blev nået. Fraværet af ledere ses især i Københavns Kommune, i Frederiksbergs Kommune. Og her har kreds København en anden udfordring i at nå ud til deres medlemmer
- **Det tredje succeskriterie:** Mere end 80 % af deltagerne syntes, at tilbuddet og emnet for workshoppen var "godt" eller "mere end godt", og derved blev dette succeskriterie opnået

### **Evaluators vurderer, at projektet i forhold til de opstillede mål har været med til at:**

- skabe mere synlighed om Socialpædagogernes indsatser til medlemmer og ikke-medlemmer
- skabe større tilfredshed blandt medlemmerne i forhold til, hvad de får ud af kontingentet
- i overvejende grad at genere en oplevelse hos medlemmerne af, at Socialpædagogerne i højere grad er på forkant med udviklingen inden for det socialpædagogiske arbejdsfelt

### **Evaluators vurderer, at projektet derudover har været med til at:**

- rydde op i medlemsdataene, så man kan målrette kreds Storkøbenhavns tilbud til de rette medlemmer
- skabe bedre kontakt til medlemmerne. Kontorlederen har fået flere henvendelser fra ledere med ønske om sparring

- i langt højere grad at få viden om ledernes udfordringer, som kredsformanden kan anvende i sit politiske arbejde
- stadfæste forståelsen af, at Socialpædagogerne også er til for lederne
- give Socialpædagogerne 2 nye medlemmer i ledersektionsbestyrelsen

#### **Ved at møde lederne ansigt til ansigt:**

- bliver Socialpædagogerne mere synlige for medlemmerne
- kan Socialpædagogerne vise, at de er mere og andet end "løn og arbejdstid"
- kan Socialpædagogerne aflive nogle af de misforståelser og myter, der er om fagforeningen
- kan Socialpædagogerne vise, at de er på forkant med udviklingen inden for det socialpædagogiske arbejdsfelt. Det er i mødet med lederne, at Socialpædagogernes eksistensberettigelse bliver til. Og det er herigennem, at den gode historie og den nye historie bliver til, inden den skal fortælles videre ud i verden

## **Afsluttende anbefalinger**

---

#### **Evaluators anbefaler på baggrund af projektet, at Socialpædagogerne kreds Storkøbenhavn skal:**

- blive ved med at afholde 1-2 kommuneopdelte arrangementer for lederne, da det er gennem dialogen, tilstedeværelsen og nærværet, at Socialpædagogerne kreds Storkøbenhavn har vist, at de i høj grad også er til for lederne, samt at de er mere end "løn og arbejdstid". En workshop med fagligt indhold kan være med til at understrege, at Socialpædagogerne ser, hvilke udfordringer, lederne har
- lave en undersøgelse i ledersektionen, samt blandt medlemmerne for at finde ud af, om Socialpædagogerne skal danne og facilitere netværksgrupper. Netværksgrupper, hvor lederne kan sparre med hinanden, blive inspireret af hinanden, samt få støtte til udviklingen af deres lederskab
- skabe mere synlighed omkring deres konkrete faglighed, så der ikke er tvivl om, hvad de kan bidrage med, samt hvad de står for

#### **Formen på workshoppen**

**Evaluatoren anser** det som interessant, at de interviewede medlemmer gerne vil komme til et arrangement, hvor det kun er et dialogmøde angående de udfordringer, de har som ledere set i det politiske perspektiv. Det er ifølge de interviewede både A-ledere og B-ledere, der vil prioritere det. Det står i modsætning til den opfattelse, som både projektlederen og kredsformanden har. Ledersekretariatet anser det for vigtigt at have en workshop med fagligt input, for at kunne tiltrække medlemmerne og få de udsagn, som de skal bruge i deres arbejde, samt at det er den

eneste måde, hvorpå man kan få både A- og B-ledere til at prioritere en deltagelse. De to typer ledere har forskellige udfordringer, og det er vigtigt for Socialpædagogerne at kende til begges udfordringer.

**Evaluator kan ikke konkludere** noget ud fra de få udsagn, men det kunne være en opgave for Socialpædagogerne at finde ud af fremadrettet, om det er et synspunkt, mange andre medlemmer også har. Hvis medlemmerne har denne opfattelse, vil det være en idé at indbyde til en workshop med fagligt indhold én gang om året, samt til dialogmøder i de enkelte kommuner én gang om året. Workshopperne kan eventuelt holdes på tværs af kommunerne, idet det faglige indhold ikke er så kommunebestemt, som dialogen angående kommunerne og de ydre rammer.

**Evaluator vurderer**, at det kan blive en udfordring for Socialpædagogerne fremover<sup>10</sup>, at honoraret til konsulenten skal gives til 10 workshops (eller mere), når projektet bliver fokuseret på opdeling i kommuner. Derfor kan Socialpædagogerne holde udgifterne nede ved at holde workshopperne på tværs af kommunerne. Men samtidig har den kommuneopdelte dialog været med til at skabe fokus på, lederne specifikke udfordringer i de enkelte kommuner, og det er brugbart i forhold til kredsformandens arbejde – i forhold til at målrette sin debat, opfølgning, og det videre politiske arbejde til de enkelte kommuner og lederne i kommunerne. Og dermed vil den økonomiske dimension også lægge op til at afholde workshops, der ikke er kommuneopdelte, samt på et andet tidspunkt afholde dialogmøder, der er kommuneopdelte.

### **Forslag til nye workshops**

Generelt giver medlemmerne udtryk for, at de godt kunne tænke sig faglighed i tilbuddene og henvendelserne fra Socialpædagogerne.

#### **Her er nogle af medlemmernes italesatte ønsker:**

- Social kapital
- Aktuelle emner – f.eks. var oplægget på årsmødet af Christian Ørsted godt
- Forventninger og vilkår
- Hvordan man tager hensyn til medarbejdernes individualitet og forskellighed
- Hvordan man kan være andet end funktionsleder – vigtigheden af at kunne give faglig sparring. Det er et problem, når medarbejderne arbejder én retning og funktionslederen en anden retning
- Konkret formidling af konkrete ting – såsom hvorfor er det godt at have arbejdstidsregler?
- Yderligere inddragelse af Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter i ledelse
- Vidensdeling af internationale erfaringer om, hvordan socialfaglig ledelse praktiseres eller hvordan socialfaglig ledelse opleves i praksis
- Arbejdsrelateret stress – Hvordan går man på kompromis med sin faglighed uden at blive stresset?
- Socialt tilsyn
- Torkild Olsen fra Villa Venir har mange gode indfaldsvinkler til lederens roller og betingelser

---

<sup>10</sup> Fordi man skal finde pengene internt og ikke i en projektpulje

Derudover var der forslag om flere "gå-hjem-møder", hvor der bliver taget velfærdsemner op og diskuteret strategier inden for Socialpædagogernes arbejdsfelt

Udover de her nævne forslag til workshops, var der også nogle af de interviewede, der havde et ønske om at få mere faglige emner taget op, for at få den nye udvikling inden for feltet, samt for at kunne blive bedre faglige ledere. Det kan for eksempel være emner som

- Recovery
- Neuropædagogik
- Sanseintegration

**Evaluator vurderer**, at workshops med fagspecifikt indhold ikke skal holdes kommuneopdelt, da der dermed potentielt ikke vil kunne være så mange tilmeldte, og da det er fagligheden, der her er i fokus, så vil det give mere mening at holde denne type workshop med andre ledere inden for samme faglighed. Socialpædagogerne vil enten kunne afholde særskilte dialogmøder med kredsformanden, idet alle de adspurgte har givet udtryk for, at de gerne ville møde op til et dialogmøde alene, idet det er vigtigt for deres hverdag. Eller man kan afholde kommuneopdelte workshops med fokus på ledelse efterfulgt af et dialogmøde.

#### **Forslag fra kreds Storkøbenhavn**

- Vigtigt at holde fokus på "Lederens særlige strategiske position"<sup>11</sup>

#### **Konsulentens anbefalinger**

Konsulenten har 3 anbefalinger til, hvilke tiltag Socialpædagogerne kunne overveje at tage på baggrund af dette projekt. **Den ene er netværksgrupper**, der er beskrevet senere i dette afsnit.

**Den anden er individuel coaching til lederne.** Der kan være deltagere, der er blevet inspirerede på baggrund af workshoppen til at arbejde på en ny måde med deres lederskab i feltet mellem værdier og deres faglige lederskab. Dette videre arbejde vil coaching kunne understøtte. Det kræver normalt 1-10 samtaler, som regel minimum 5 samtaler over 5-6 måneder.

**Evaluator vurderer**, at det er en ressourcemæssig omkostning, som ligger uden for de nuværende ressourcer hos Socialpædagogerne. Lederne vil i et vist omfang kunne anvende samtaler med kontorlederen til udvikling og afklaring af deres lederskab – et tilbud som nogen ledere allerede har benyttet sig af efter afholdelse af workshopperne. Dermed ses, at der er et behov for sparring hos nogen af lederne.

---

<sup>11</sup> fra årsmødereferat 2013. Tidligere omtalt i "Baggrund for projektet"

### **Den tredje anbefaling er ikke direkte til kreds Storkøbenhavn, men til alle andre kredse i**

**Socialpædagogerne** om, at de kan anvende projektmodellen i forhold til at kompetenceudvikle lederskab og samtidig skabe mere synlighed både blandt medlemmer og ikke-medlemmer – Synlighed der for eksempel kan være i forhold til, hvilke opgaver, Socialpædagogerne kan hjælpe og støtte lederne i; i forhold til at skabe større tilfredshed blandt medlemmer, der er ledere; samt til at få de informationer, som deres kredsformand og faglige sekretærer skal bruge for at blive bedre klædt på til dialogerne med lokalpolitikere.

### **Projektlederens anbefalinger**

Projektlederen ønsker at fastholde fokus på lederne. Hun vil gerne lægge an til, at der er kommuneopdelte møder til lederne mindst én gang om året. Derudover ser projektlederen det som en vigtig del af Socialpædagogernes arbejde med fastholdelse af lederne, at der hver måned er en rubrik om eller til lederne i nyhedsbrevet.

Socialpædagogerne kan samtidig opfordre lederne til selv at tage initiativ til at invitere kontorleder Susanne Gram-Hanssen og kredsformand Lars Petersen til faglig dialog, når de holder et relevant møde. Dette er et ønske fra kredsformanden. Han mener, at det ikke kun skal være Socialpædagogerne, der tager initiativ til at mødes med lederne. Og hertil siger en af de adspurgte ledere i samme ånd, at han ønsker mere gensidig dialog mellem Socialpædagogerne og lederne, og det var for eksempel også derfor, han sagde ja til at være ambassadør – opgaverne skal løftes i samarbejde mellem lederne og Socialpædagogerne.

## **Netværksgrupper**

---

I Projektbeskrivelsen er nævnt etablering af netværksgrupper, hvor lederne kan have et rum for refleksion og udvikling. Det er ikke en del af projektet, men der er beskrevet et ønske om eventuelt at lave et sådant tiltag i fremtiden. I projektbeskrivelsen står, at arbejdet med netværksgruppen skal foregå i ledersektionens regi i samarbejde med ledelsessekretariatet i kredsen.

Netværksgrupper kan især anvendes til sparring om særlige ledelses-udfordringer. Konsulenten fortæller, at hans erfaring fra arbejdet med ledere i sin virksomhed er, at mange ledere har nytte af at have en sparringspartner eller en sparringsgruppe. Herigennem kan de udvikle forståelse for deres lederskab, og komme bedre i balance med de positioner, de står i, ved for eksempel at se på forholdet etiske mål, økonomiske mål og kompetencekrav. Det kan være nyttigt for nogle ledere, men det er ikke alle, der har gavn af det eller ønsker en sparringsgruppe.

Konsulentens erfaring er således, at mange ledere har haft glæde og gavn af at være tilknyttet en netværksgruppe i perioder. Netværksgrupper kan give en ramme for at forstå sig selv. Det kan give inspiration i forhold til, hvad andre har gjort. Han fortæller, at man ofte med faglige netværk sørger for, at det bliver faciliteret ved, at der er en erfaren konsulent, der får det i gang, og som følger gruppen.

---

Projektlederen fortæller, at der har været efterspørgsel på netværksgrupper på nogle af workshopperne. For eksempel var der en leder, der ville deltage, kun fordi hun ønskede en netværksgruppe. Da der ikke var særligt mange tilmeldte på den workshop, valgte hun at udeblive.

Der foreligger endnu ingen strategi for, hvorvidt og hvordan, der skal etableres netværksgrupper. Projektlederen siger, at det skal drøftes i ledersektionsbestyrelsen, hvorvidt og hvordan der skal arbejdes videre med netværksgrupper.

**Evaluators vurderer**, at det er op til Socialpædagogerne at finde ressourcer til at facilitere netværksgrupper, hvis det er ønsket fra ledersektionen at gennemføre dem. Og som Chefkonsulent Claus Nelson siger ud fra sine erfaringer, så er det godt, at der er en facilitator.

Derudover **anbefaler evaluator**, at Socialpædagogerne spørger lederne direkte om, hvorvidt de ville være interesserede i at danne netværksgrupper.

## **Metode**

Evalueringsrapporten er udarbejdet på baggrund af projektansøgningen til Socialpædagogernes Organiseringspulje, projektlederens beretning om forløbet og tilblivelsen af projektet, samt analyser af data på medlemsstatistikker.

I forlængelse heraf er evalueringen baseret på kvantitativ og kvalitativ dataindsamling. Der er gennemført interview med projektlederen, konsulenten og underviseren på workshoppen, kredsformanden på workshoppen, spørgsmål stillet til Ledersektionen, samt 3 interviews med deltagere på forskellige workshops – både A- og B-ledere.

### **Kildekritik**

Antallet af ønskede data er mangelfulde, idet der efter vurdering af projektlederen ikke skal sendes flere spørgeskemaer ud til lederne på grund af deres tidspres, samt på baggrund af Socialpædagogernes ønske om ikke bombardere lederne med mails og spørgeskemaer. Henvendelse til lederne skal ske, når medlemmerne oplever, at de får noget ud af det, ikke udelukkende, når Socialpædagogerne (i dette tilfælde evaluator) har brug for data.

Lederne har modtaget et spørgeskema efter deltagelse på workshoppen, der evaluerer selve workshoppen og ikke de ønskede formål. Det er kun deltagerne på sidste workshop, der modtog et spørgeskema for både evaluering af selve workshoppen og spørgsmål angående de overordnede mål – udarbejdet af evaluator. Dette betyder, at evaluator ikke har kunnet indsamle uddybende data på baggrund af spørgeskemaerne, og derfor er de interviewede deltagere ikke valgt ud fra, hvem der havde interessant (og eller afvigende) pointer, som evaluator kunne få uddybet. Men alene ud fra, hvem kontorlederen anbefalede at interviewe.



## **Bilagsoversigt**

Da denne evalueringsrapport samtidig skal kunne anvendes i andre af Socialpædagogernes kredse, vil der være en del bilag, som kan anvendes til at gennemføre projektet.

Bilag 1: Projektansøgningen

Bilag 2: Visioner og mål for ledersektionen i København

Bilag 3: Invitation

Bilag 4: Opfølgende postkort

Bilag 4a: Personlig invitation

Bilag 5: Arbejdsopgaven

Bilag 6: Program for workshoppen

Bilag 7: Vejledningskommentarer til andre kredse

Bilag 8: Opsamling workshoppen i Glostrup, Albertslund og Ishøj

Bilag 9: Opsamling workshoppen i Ballerup

Bilag 10: Opsamling workshoppen i Gentofte

Bilag 11: Opsamling workshoppen i Rødovre og Hvidovre

Bilag 12: Opsamling workshoppen i København

Bilag 13: Opsamling workshoppen i Gladsaxe

Bilag 14: Opsamling workshoppen i Brøndby og Høje Taastrup

Bilag 15: Opsamling workshoppen i Regionen og Taastrup

Bilag 16: Opsamling workshoppen i Herlev

Bilag 17: Opsamling workshoppen på CFD