

Område: Human Resources
Afdeling: Personaleudvikling
Journal nr.:
Dato: 30. januar 2014
Udarbejdet af: Tine Hald
E-mail: Tine.Hald@rsyd.dk
Telefon: 76631810

Konflikthåndtering – evaluering af pilotprojekt

Beskrivelse af indsatsen

Baggrund

Ideen til at lave et pilotprojekt omkring konflikt håndtering på somatiske sygehusafdelinger er opstået i styregruppen for Region Syddanmarks sygefraværsindsats ”Sygefravær & Trivsel 2015”. Her har det været ønsket at afprøve underviserens teori om, at en sådan indsats vil kunne nedbringe sygefraværet.

Mål og succeskriterier

Ambitionen og det overordnede mål med pilotprojektet om konflikt håndtering har været:

- at nedbringe sygefraværet med mindst 10 %.

Det skal dog tages med i vurderingen af, om målet er nået, at underviserne havde forslået en indsats for tre sygehusafdelinger med hver 8 nøglepersoner. I praksis er projektet gennemført med fire sygehusafdelinger¹ og kun 6 nøglepersoner fra hver afdeling. Herudover har der fra sygehusenhederne været lagt lidt forskellige udvælgelseskriterier til grund for, hvilken afdeling man har peget på som deltager.

Udover det overordnede mål omkring sygefraværet er der beskrevet følgende formål med uddannelsen:

- at deltageren udvikler opmærksomheden over for de tegn der er på konflikter i arbejdsmiljøet, samt konflikters betydning for trivsel, samarbejde og sygefravær
- at deltagerne udvikler en god teoretisk og praktisk forståelse for konflikters opståen, udvikling og afslutning, således de involverede forstår mulige grunde til konflikt, samt hvilken betydning en konkret konflikt har
- at deltagerne ved projektets afslutning kan anvende metoder mhp at facilitere en samtale mellem parter i en konflikt mhp at de involverede indgår fremadrettede aftaler om kommunikation, samarbejde og konflikt håndtering.

I denne evaluering undersøges det om følgende succeskriterier, er blevet opfyldt:

- Et fald i sygefraværet på mindst 10 %, når der sammenlignes mellem det samlede sygefravær i afdelingen i et år op til uddannelsesstart og et år efter uddannelsesstart.
- En oplevelse af større trivsel, større arbejds glæde og mindre stress
- En oplevelse af klarere kommunikation, samt mindre diskussion og mere dialog
- En oplevelse af færre misforståelser og konflikter
- Personlig udvikling med positiv betydning for både arbejds- og privatsfære.

¹ Afdelinger fra Sygehus Lillebælt, Odense Universitetshospital, Sydvestjysk Sygehus og Sygehus Sønderjylland

Sygefraværet kan følges løbende gennem Region Syddanmarks registreringer. For at belyse de andre succeskriterier er det valgt at inddrage resultater for udvalgte spørgsmål i regionens medarbejdertilfredshedsundersøgelse (MTU) og herudover at supplere med kvalitative interviews og pointer fra opsamlingsmøderne.

Opsamling på resultater

Opsamlende kan det konkluderes, at sygefraværet er faldet mærkbart (og med mere end 10 %) på to af de fire deltagende afdelinger mens en enkelt afdeling har oplevet et mindre fald i sygefraværet end det tilsvarende fald på det sygehus afdelingen tilhører. Endelig er sygefraværet steget lidt på en af afdelingerne samtidig med at sygehuset har oplevet et fald. Der er altså tale om meget blandede resultater i forhold til sygefraværsmålingen. Desuden er data behæftet med stor usikkerhed, primært fordi der er sket organisatoriske forandringer, som betyder, at det ikke er præcist de samme enheder der kan genfindes igennem hele forløbet. I de fremstillede sygefraværsdata er der anvendt de bedst mulige data. Det betyder eksempelvis, at der er anvendt data fra personale, som ikke har været involveret i projektet i forbindelse med efter-målingen, fordi afdelinger er slået sammen.

Det er altså ikke muligt entydigt at be- eller afkræfte, at konflikthåndteringsprojektet har haft den ønskede effekt på sygefraværet.

Der hvor sygefraværet er faldet er det ikke muligt at konkludere, at dette skyldes det gennemførte projekt omkring konflikthåndtering. Den kvalitative evaluering tyder dog på, at projektet har været en medvirkende faktor til at vende en dårlig stemning eller et anstrengt psykisk arbejdsmiljø på flere af de deltagende afdelinger.

Resultatet af sammenligningen på de udvalgte spørgsmål i MTU viser, at der er stor variation i, hvorvidt de deltagende afdelinger har oplevet fremgang eller tilbagegang på tilfredsheden. Samlet set er der tale om næsten status quo i scoren fra 2012 til 2013. MTU-sammenligningen viser ikke et klart resultat, der indikerer, at pilotprojektet har haft en effekt i forhold til succeskriterierne for evalueringen. Resultatet af sammenligningen skal desuden tages med et vist forbehold, ligesom tilfældet er ved sygefraværsmålingerne, da sammenligningen i forhold til MTU ikke har kunnet foretages for alle afdelinger på grund af organisatoriske ændringer i den tid projektet har forløbet.

I forhold til succeskriteriet om personlig udvikling, så peger den kvalitative del af evalueringen klart på, at det for deltagerne/nøglepersonerne, samlet set, har haft stor betydning at deltage på uddannelsen.

Der har generelt, på alle fire afdelinger, været stor tilfredshed blandt de deltagende nøglepersoner med såvel kursusindhold, kursusafvikling, undervisere og skuespillerdelen.

Det er mere usikkert, hvor stor udvikling det har givet anledning til for de kolleger, som ikke selv har deltaget – her er tilbagemeldingerne mere blandede. På alle fire afdelinger er der tilbagemeldinger fra kolleger, der tyder på, at man har kunnet mærke en forskel fra projektet. Man har set en positiv forandring i afdelingerne, som måske delvist kan tilskrives projektet og den forskel, som nøglepersonerne har kunnet bidrage med i hverdagen.

Udvælgelse af deltagende afdelinger

Hver af Region Syddanmarks somatiske sygehusenheder har peget på én afdeling som deltager i pilotprojektet. Det er lidt varierende hvorvidt afdelingen alene er udvalgt på baggrund af et højt sygefravær eller om der også er taget hensyn til at vælge afdelinger med kendte problemer med konflikter og tværfaglig koordinering.

Fælles for de udvalgte afdelinger er dog, at de i et år op til uddannelsesstart alle havde et samlet sygefravær, som var højere end gennemsnittet for det sygehus, som de er en del af.

Hver af de deltagende afdelinger har udpeget 6 nøglepersoner, der har deltaget i uddannelse i konflikthåndtering. Typisk er der udvalgt repræsentanter fra såvel ledelse og medarbejdere – med repræsentation fra flere faggrupper. Udover uddannelsen har det også været nøglepersonernes opgave at virke som ambassadører og bidrage til at udbrede det tillærte til hele afdelingen.

Kursusforløbets tilrettelæggelse og indhold

Kurset bestod af 3 sammenhængende kursusdage samt 2 opfølgingsdage omkring 1 og 3 måneder efter kursusstart, der alle foregik på Fredericia Uddannelsescenter. Herefter har der været besøg på de respektive afdelinger igen en hel dag eller to gange en halv dag alt efter afdelingernes ønske.

Til kurset fik kursisterne udleveret en kursusmappe med materiale. Der blev herudover etableret et virtuelt læringsrum til løbende sparring og erfaringsudveksling deltagerne imellem. Endelig blev der udleveret litteratur i form af bogen "Konflikt og Kontakt" af Else Hammerich og Kirsten Frydensberg.

Nøglepersonerne finder bogen anvendelig. Det virtuelle læringsrum er ikke blevet brugt meget. Nogen har brugt muligheden for fleksibelt at kunne finde undervisningsmaterialet, men har ikke brugt det til erfaringsudveksling. Underviserne oplever, at forummet ikke er blevet brugt så meget, fordi det i en travl hverdag er svært at få sig sat ned og komme ind på "Plan2learn". Herudover påpeger underviserne, at mange af de problemstillinger kursisterne har arbejdet med, har været så personlige og følsomme, at det er svært at skrive om det i et virtuelt rum. Nogle har mailet direkte til underviserne undervejs.

Undervisere

Underviserne har været overlæge Bodil Espensen og sygeplejerske Bjarne Friis Pedersen. De to undervisere har sammen skrevet en masterafhandling "Konflikter i Sygehusvæsenet". Her er det undersøgt og vist, at en målrettet indsats i forhold til konfliktløsning blandt sygehusansatte blandt andet mindsker sygefravær.

Såvel på kursusdagene som opfølgingsdagene har underviserne været Læge Bodil Espensen og sygeplejerske Bjarne Friis Pedersen. Herudover har kursusdagene indeholdt deltagelse af skuespillere, som har bistået deltagerne i forbindelse med konkret træning af konflikthåndtering med udgangspunkt i deltagerne egne casebeskrivelser.

Opstartsdag og opfølgingsdage

Udover de 3 kursusdage har der været arrangeret en fælles opstartsdag og opfølgingsdag for hver af de deltagende afdelinger, hvor hele personalet har været inviteret.

Samlet giver evalueringen et billede af, at personalet er glade for at høre om indsatsen og finder de to undervisere inspirerende – særligt bemærkes det, at underviserne trækker på deres kendskab til hverdagen på en sygehusafdeling og deres egen baggrund som henholdsvis læge og sygeplejerske.

Det er dog også tydeligt, at fremmødet til opfølgingsdagene har været meget varierende afdelingerne imellem og at dette har haft en betydning for, hvor meget det øvrige personale har følt, at projektet også vedkom dem.

Udover opstart og kursusdage havde deltagerne adgang til sparring fra underviserne under projektet. Dette i et omfang svarende til 6 timer pr afdeling. På alle afdelinger er den afsatte tid blevet brugt og underviserne tilbagemelding er, at det har været meget positivt for deltagerne, at denne mulighed var til stede. Temaerne under sparringerne har været meget konkrete. Det var altid konkrete konflikter på individ- eller gruppeniveau, der havde stor betydning for trivsel og arbejdsmiljøet det pågældende sted. Der er under sparringen også indimellem anvendt rollespil/forumspil, hvilket ifølge underviserne har givet stor læring for deltagerne.

Et sted blev en del af tiden brugt til at, at underviserne deltog i et afdelingsmøde. Det fik nogle meget vigtige forhold frem om det pågældende arbejdssteds arbejdsmiljø/trivsel og konflikthåndtering.

Herudover har flere af deltagerne brugt underviserne til personlig sparring enten pr mail eller pr telefon.

Kursusdage

På de tre samlede kursusdage blev der lavet formelle deltagerevalueringer. Disse er sammenskrevet i bilag 1. Sammenfattende kan de tre kursusdage ifølge deltagerne beskrives som gode. Særligt tillægges det værdi, at der har været skuespillere på dag to, hvor deltagerne har lavet konkret træning ved sammen med en skuespiller at gennemspille deltagerne egne konflikter. Skuespillerne har haft mulighed for at læse en kort beskrivelse af konfliktfortællingerne inden dagen og har på dagen gennemført rollespil sammen med den pågældende deltager. Hvis der har været behov er rollespillet gentaget flere gange med forskelligt udfald for at skabe læring *"Hvad ville der mon ske, hvis jeg i stedet havde reageret sådan?"*. Netop denne træning med skuespillere nævnes af langt de fleste deltagere som den mest intense del af uddannelsen. Det var her de opnåede det største personlige udbytte fra uddannelsen.

I forhold til kursusdagene er det på opsamlingsmøderne med nøglepersonerne tydeligt, at der er delte meninger om træningen på dag tre i rollen som konfliktmægler. Nogle finder denne træning overflødig, da de har for svært ved at se sig selv som konfliktmægler på baggrund af et så kort kursus. Modsat er der tilsvarende kommentarer fra andre deltagere (typisk lederrepræsentanter), som finder, at netop konfliktmæglingen var noget, de kunne bruge til noget i hverdagen.

På møderne kommer der både forslag om at droppe denne del af uddannelsen og at styrke denne del. En imødekommelse af disse kommentarer kan være at etablere træningen i rollen som konfliktmægler som en tilvalgsdag i stedet for noget, som alle skal igennem.

Fra kursus til hverdag

Der er en fælles tendens i tilbagemeldingerne fra den afsluttende evaluering, hvor alene nøglepersonerne deltog. Nemlig det forhold, at det har været meget svært for de deltagende nøglepersoner at finde tid til at følge op på uddannelsen og bringe det tillærte i spil i forhold til hele kollegagruppen. Det har endog været svært for nøglepersonerne bare at finde tid til at mødes og drøfte, hvordan man kunne bringe det i spil.

Til evalueringsmødet peger alle fire afdelinger på, at det er urealistisk at forvente at se en effekt af uddannelsen efter så kort tid. En væsentlig adfærdsændring i retning mod mere hensigtsmæssig

konflikthåndtering i en hel afdeling er et stort arbejde, som vil kræve lang tid og en ihærdig indsats. Det betyder dog ikke, at nøglepersonerne ikke tror på, at uddannelsen kan gøre en forskel for afdelingen – det tager bare længere tid end et par måneder.

En anden ting, der formentlig har haft en betydning for udbredelsen af projektet til alle medarbejdere var, at det var varierende hvor mange der deltog på de arrangementer, hvor hele afdelingen var inviteret. Dette har ganske givet haft en betydning for, om der var ejerskab til projektet i hele afdelingen – eller det alene blev opfattet som et anliggende for de 6 deltagende nøglepersoner.

Det er til alle evalueringsmøderne blevet drøftet, at det er svært for nøglepersonerne at gøre en forskel for hele afdelingen. De kan bidrage i konflikter de observerer, og de kan fortælle om det, de har lært. Men kollegerne har ikke lært det samme og det er svært for nøglepersonerne at finde tiden til at mødes og planlægge aktiviteter i afdelingen, som skal hjælpe til at forankre det tillærte.

På evalueringsmøderne drøftedes muligheden for at få underviserne ud i hverdagen og der spille aktivt ind i det de observerer og de læringssituationer, der opstår. Denne idé afprøvede projektgruppen ved at lade underviserne følge en person på en af afdelingerne gennem en arbejdsdag. Resultatet blev en beskrivelse af de mange konkrete konfliktsituationer, der skal håndteres i løbet af en arbejdsdag. I forlængelse af beskrivelsen har underviseren udarbejdet en række spørgsmål og fortolkninger til nogle af de foretagne observationer. Disse spørgsmål og fortolkninger kan bruges som inputs i forhold til afdelingens viderebearbejdelse af kurset og derved bygge yderligere bro fra kurset til hverdagen på arbejdet.

Herudover må man drage den læring, at der skal gøres noget mere for at støtte nøglepersonernes arbejde i hverdagen. En måde at sikre det vil være ved at have planlagt faste møder for nøglepersonerne efter uddannelsen og have fulgt op på, at der foregik aktiviteter med det formål at sprede uddannelsen til de øvrige kolleger.

Effektevaluering

Sygefravær

Der er tale om relativt små afdelinger, hvor tilfældigheder kan påvirke sygefraværet fra måned til måned (eksempelvis en enkelt langtidssygemelding, som ikke nødvendigvis har relation til forhold på arbejdspladsen). Derfor er det ikke muligt på kort sigt at vurdere, hvorvidt sygefraværet er faldet efter indsatsen. Herudover kan det være yderst tvivlsomt om et eventuelt fald eller mangel på sammen kan sammenkædes med uddannelsen.

På opfølgingsmøderne forholder de deltagende afdelinger sig til sygefraværet. Her er det ikke opfattelsen, at man direkte kan koble uddannelsesindsatsen sammen med en udvikling i sygefraværet.

Da projektet er igangsat med udgangspunkt i Region Syddanmarks initiativer på sygefraværsområdet er det alligevel væsentligt at forholde sig til, om der er en entydig udvikling i de fire afdelingers sygefravær.

For at der kan opnås et bredt nok grundlag for at vurdere udviklingen i sygefraværet er det valgt alene at analysere sygefraværet på baggrund af en længere periode. Således er der til evalueringen fra starten valgt at sammenligne sygefraværet i en periode på 12 måneder før igangsættelse af indsatsen med sygefraværet i de tilsvarende 12 måneder efter igangsættelsen.

Sygefraværet i de fire afdelinger varierer. Sammenfattende kan det dog konkluderes, at sygefraværet på alle de deltagende afdelinger før projektet var højere end sygefraværet i den sygehusenhed, som afdelingen er en del af. Sygefraværet før og efter samt forskellen på perioden før og efter projektet i de fire afdelinger kan sammenfattes som følger:

	Før Afdelingen (sygehuset) november 2011- oktober 2012	Efter Afdelingen (sygehuset) november 2012 – oktober 2013	Niveauet i perioden november 2011-oktober 2012 sammenlignet med perioden november 2012-oktober 2013 for Afdelingen (sygehuset)
Anæstesi- og Operationsafdelingen, Intensiv og opvågning. Sygehus Sønderjylland, Aabenraa ²	6,8 % (4,7 %)	3,7 % (3,8 %)	-45,2 % (-19,5 %)
Røntgenafdelingen Kolding, Sygehus Lillebælt	4,3 % (4,5 %)	3,1 % (4,3 %)	-28,3 % (-3,5 %)
Kirurgisk sengeafsnit K2 og Sekretærgruppen Svendborg og Nyborg, OUH, Svendborg Sygehus ³	6,7 (4,4 %)	6,4 (4,2 %)	-3,6 % (-6,1 %)
252 Kirurgisk sengeafsnit, Sydvestjysk Sygehus, Esbjerg	4,4 % (3,9 %)	4,6 % (3,8 %)	5 % (-3,6 %)

Tre af afdelingerne har oplevet et fald i sygefraværet fra før-perioden til efter-perioden. Alle sygehusenheder, som de deltagende afdelinger er en del af, har oplevet et fald i sygefraværet. I øvrigt kan fremhæves følgende resultater på baggrund af sygefraværstallene i en periode på henholdsvis 12 måneder før og 12 måneder efter projektet:

- Faldet i de deltagende afdelinger er større end for sygehuset som helhed for to ud af de tre afdelinger, der har oplevet et fald i sygefraværet.
- Som den eneste deltager i pilotprojektet har Kirurgisk sengeafsnit SVS Esbjerg oplevet en stigning i sygefraværet.

² Afdelingens organisering har ændret sig henover projektet. Der er anvendt sygefraværdsdata for læger, selvom kun en lille del af lægerne arbejder i relation til afdelingen. Der er medtaget MTU data om sekretærer, da de ved projektets afslutning hørte under afdelingen. Endelig er det ikke præcist det samme materiale der er anvendt sygefraværdsdata på ved start og ved slut.

³ Afdelingens organisering har ændret sig henover projektet. Der er anvendt sygefraværdsdata for en større gruppe ved projektets afslutning, da der er sket en fusion, hvor afdelingens personale indgår som en integreret del af en større enhed.. Det er altså ikke præcist det samme materiale der er anvendt sygefraværdsdata på ved start og ved slut.

- Den deltagende afdeling på OUH har oplevet et samlet fald i sygefraværet på 3,6 %. Det samlede fald dækker dog over en væsentlig variation. Således har Kirurgisk sengeafsnit K2 oplevet en stigning på 5,6 % mens Sekretærgruppen har oplevet et markant fald på 42,2 %.
- Anæstesi- og Operationsafdelingen, Intensiv og opvågning i Aabenraa har, med 45,2 %, samlet set, oplevet det største fald blandt de deltagende afdelinger.
- To af afdelingerne har oplevet et fald i sygefraværet på 10 procent eller derover og som sådan nået det overordnede mål med pilotprojektet om at nedbringe sygefraværet med 10 %.

Resultaterne bør tages med et vist forbehold, da afdelingerne fra Sygehus Sønderjylland og OUH Svendborg begge har ændret organisering i projektforløbet. På baggrund af resultaterne er det ikke muligt entydigt at konkludere, at de reduktioner i sygefraværet, der har fundet sted skyldes pilotprojektet. Endvidere indikerer resultaterne af sygefraværsmålingerne ikke, at de afdelinger, der har deltaget i pilotprojektet har haft større held med at reducere sygefraværet end det sygehus afdelingen tilhører.

MTU

Herudover er der udvalgt en række spørgsmål/udsagn fra MTU, for at vurdere om de opstillede succeskriterier, ud over sygefraværet, er nået. Spørgsmålene er udvalgt fra MTU med henblik på, bedst muligt, at belyse udviklingen i forhold til projektets succeskriterier fra perioden før projektet til perioden efter projektet.⁴

Sammenligningen sker konkret mellem MTU 2012 og MTU 2013, da perioderne her er næsten identiske med tiden henholdsvis før og efter projektets påbegyndelse.

Følgende resultater fremgår af de udvalgte MTU-spørgsmål:

- På afdelingen fra Sygehus Lillebælt har man oplevet en højere grad af tilfredshed på samtlige punkter. Især på parametrene tillid og konfliktløsning er der øget tilfredshed. På de områder, der omhandler arbejdsglæde har man oplevet de mindste stigninger, men her har man også i forvejen haft en relativt høj score.
- På afdelingen fra Sygehus Sønderjylland er resultaterne fra de relevante MTU'er indeholdt i to forskellige rapporter. En rapport for plejegruppen og en rapport for lægegruppen. Resultatet for plejegruppen viser højere tilfredshed på 5 ud af 7 spørgsmål. Generelt er der dog næsten tale om en uændret status på tilfredsheden for plejegruppen. Lægegruppen har derimod oplevet et fald i tilfredsheden på de 7 udvalgte spørgsmål. Især i forhold til spørgsmål, der vedrører konfliktløsning og en oplevelse af klarere kommunikation, samt mindre diskussion og mere dialog er der tale om en reduceret tilfredshed.

⁴ Succeskriteriet "en oplevelse af trivsel, større arbejdsglæde og mindre stress" er målt på følgende udsagn fra MTU: "Jeg er glad for at gå på arbejde" og "I min afdeling er der arbejdsglæde".

Succeskriteriet "en oplevelse af klarere kommunikation, samt mindre diskussion og mere dialog" er målt på følgende spørgsmål og udsagn fra MTU: "Har du tillid til de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?" og "I min afdeling er vores møder effektive og udbytterige".

Succeskriteriet "en oplevelse af færre misforståelser og konflikter" er målt på følgende spørgsmål fra MTU: "Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?"

Succeskriteriet "personlig udvikling med positiv betydning for både arbejds- og privatsfære" er målt på følgende udsagn fra MTU: "Jeg har gode muligheder for at udvikle mig" og "I min afdeling har vi et godt fagligt samarbejde".

- På afdelingen fra Sydvestjysk Sygehus er der tæt på uændret status med tilfredsheden, dog er der en forøget tilfredshed i forhold til konfliktløsning og kommunikation.
- En sammenligning mellem MTU 2012 og MTU 2013 har ikke været mulig for OUH Svendborgs vedkommende, da der, på grund af organisatoriske ændringer, ikke foreligger sammenlignelige MTU-rapporter for afdelingen for de to år.

Resultaterne af sammenligningen mellem MTU 2012 og MTU 2013 på de udvalgte spørgsmål viser, at der er stor variation på udviklingen i tilfredshedsniveauet fra afdeling til afdeling. Det er således ikke muligt at konkludere, at pilotprojektet som fællesnævner for afdelingerne har bidraget til en øget tilfredshed i forhold til de succeskriterier, der er lagt til grund for evalueringen. Den store variation i resultaterne mellem de deltagende afdelinger indikerer, at det snarere er andre lokale forhold, der har påvirket tilfredshedsudviklingen i højere grad end projektet. Variationerne kan dog også hænge sammen med eksempelvis den forskellige sammensætning af personalegrupper fra afdeling til afdeling, den lokale prioritering af samt lokale ledelsesmæssige involvering i projektet.

En samlet vurdering af hvordan det er gået med de deltagende afdelinger i forhold til de af evalueringens succeskriterier, der ligger udover sygefraværet, viser, at der er tale om næsten status quo fra 2012 til 2013, vurderet på baggrund af de udvalgte MTU-spørgsmål. Dog er der en lille fremgang at spore i forhold til kriteriet "en oplevelse af klarere kommunikation samt mindre diskussion og mere dialog",

En kvalitativ effektevaluering

Beskrivelse af de fire afdelinger i udgangssituationen.

Der er gennemført fire kvalitative interviews i de fire afdelinger. Til interviewet har der deltaget såvel ledere og medarbejdere. Der har desuden deltaget både medarbejdere der deltog på uddannelsen (nøglepersoner) og medarbejdere, der ikke deltog. I hver afdeling har der deltaget omkring seks personer i interviewet.

Der er ikke på samme måde gennemført kvalitative interviews efter indsatsen, men der har deltaget en konsulent fra Koncern HR til opsamlingsmøder med såvel hele afdelingen som nøglepersonerne. På begge møder har man forholdt sig evaluerende til indsatsen og har reflekteret over, hvordan pilotprojektet har bidraget i forhold til de opstillede formål. Det har været varierende, hvor mange medarbejdere der har deltaget til disse opsamlingsmøder. På alle afdelinger har de fleste af nøglepersonerne deltaget i opsamlingsmøderne.

I bilag 2 findes en før og efterbeskrivelse fra hver af de fire deltagende afdelinger.

Ingen oplever at uddannelsen har haft negative konsekvenser for trivsel og arbejdsmiljø. På en enkelt afdeling nævnes dog, at der har været lidt misundelse over, at nogle kunne deltage på uddannelsen, men ikke alle.

På alle afdelinger påpeges der i den kvalitative evaluering forbedringer, som henledes til uddannelsen og projektet. Dette spænder fra, at man har set at nøglepersonerne har ændret adfærd og håndterer konflikter bedre og til, at uddannelsen nævnes som udslagsgivende til, at der er kommet en bedre tone i afdelingen generelt.

Det nævnes af alle nøglepersonerne, at uddannelsen har givet et stort personligt udbytte og har sat gang i en personlig udvikling både i forhold til arbejdsliv og privatliv.

Forbedringspotentiale

Som opsamling på evalueringen er her samlet de råd og anbefalinger, som er kommet frem. Det er rådgivning om, hvad man kunne lære af projektet i form af, hvad man ville gøre anderledes, hvis uddannelsen skulle gentages:

- Uddannelse for repræsentanter kontra uddannelse for hele afdelingen
 - Det er ikke uproblematisk at ville skabe forandring ved at uddanne et mindre antal nøglepersoner.
- Selve uddannelsen
 - Uddannelsen er formentlig for kort til, at deltagerne kan mestre en konfliktmæglerrolle. Dette kunne gøres til et aktivt tilvalg med ekstra undervisningstid for dem, som følte sig klar til at påtage sig en sådan rolle.
- Fra kursus til hverdag
 - Det er i praksis svært for nøglepersonerne at udbrede forandringen til kollegerne. I hvert fald kunne det tyde på, at et sådant setup kunne have gavn af mere struktur og planlægning, så det allerede på forhånd er aftalt, hvornår nøglepersonerne kan mødes og hvornår de kan dele det nye med kollegerne.
- Sygefravær og konflikt håndtering
 - Projektet er iværksat som led i Region Syddanmarks sygefraværsindsats. Det er tydeligt at dette påvirker de medvirkende afdelinger og nøglepersoner. Nogle ser sammenhængen klart, hvor det for andre forekommer mærkværdigt at antage, at man har behov for konflikt håndteringsindsats fordi man har et højt sygefravær. Et højt sygefravær hænger ikke nødvendigvis sammen med manglende konflikt håndteringskompetencer. Dette forhold burde have været en tydeligere del af projektets opstart og forventningsafstemning.
- Behov for involvering af ledelse og medarbejdere
 - Det er en fordel, hvis både repræsentanter fra ledelse og medarbejdere deltager i uddannelsen, så begge roller er repræsenteret i den videre spredning af emnet til kolleger.

Under et af opfølgingsmøderne opstod den idé, at man måske kunne styrke udbredelsen af metoderne i hele afdelingen, hvis man brugte måder at introducere konflikt håndteringen på, der var tættere koblet til hverdagen og hverdagens udfordringer. Derfor blev det foreslået, at man som led i opfølgningen på én af de deltagende afdelinger kan gennemføre en anderledes aktivitet.

Forslaget gik ud på at lade de to undervisere følge afdelingen i en vagt. Iklædt afdelingens tøj skulle de følge en bestemt medarbejders arbejde og have mulighed for at bryde ind i hverdagsituationer og skabe interessante læringsituationer.

Dette forsøg blev iværksat og der er kommet et interessant materiale indeholdende observationer og heraf afledte spørgsmål ud af det:

- Forsøget med, at lade undviserne observere og reflektere over dagligdags situationer på afdelingen har givet gode inputs, primært i form af undren over indarbejdede måder at gøre tingene på. Denne undren og de heraf afledte spørgsmål kan bruges til videre refleksion på afdelingerne. Metoden vil kunne anvendes til yderligere forankring af kursets temaer i afdelingens konkrete arbejde. Det fordrer dog, at resultaterne bliver drøftet – eventuelt på et efterfølgende afdelingsmøde.

Konklusion på opstillede succeskriterier

I forhold til de udvalgte succeskriterier har resultaterne været blandede, både hvad angår målingerne på sygefravær og MTU:

- To ud af fire afdelinger har levet op til kriteriet om at nedbringe sygefraværet med mindst 10 %.
- En afdeling ud af de tre, der er målt på, har oplevet fremgang på alle de udvalgte MTU-spørgsmål vedr. trivsel, kommunikation og konflikter. En afdeling har oplevet næsten status quo. Endelig har en enkelt afdeling oplevet meget varierende resultater for henholdsvis læger og sekretærer.
- For afdelingerne, samlet set, har der været næsten status quo i forhold til tre af de succeskriterier, der er målt ved hjælp af MTU. I forhold til kriteriet "en oplevelse af klarere kommunikation samt mindre diskussion og mere dialog", har der dog været en mindre stigning i tilfredsheden.