

Organisationspsykologi i
energirådgivningen

Slutrapport

April 2011

Preben Buhl, Preben Buhl Miljø- og Energiledelse
og Annemette Hasselager, Hasselager Organisationspsykologi ApS



Indhold

Elforsk projektdata	3
Resume	4
Baggrund og ide	5
Formål med projektet	6
Arbejdshypoteser	7
Forskningsmetode	7
Udvikling af projektdesign	7
Følgegruppe	9
Mikrokosmos	9
Endeligt projektdesign	10
Gennemførelse af udviklingsforløbet	11
Evaluering	11
Konklusioner og anbefalinger	12
Bilag 1: OPERA-projektets metode	15
Bilag 2: Følgegruppen	17
Bilag 3: Deltagere	18
Bilag 4: Mikrokosmos	19
Bilag 5: Praksislæring	25
Bilag 6: Teamudvikling	28
Bilag 7: Udviklingsseminar	30
Bilag 8: Evaluering	35

Elforsk projektdata

Titel	Organisationspsykologi i energirådgivningen ("OPERA-projektet")
Identifikation	Projekt nr.: 341-036, J.nr. 464-08, Energistyrelsen j.nr. 79007-0004
Periode	16. marts, 2009 til 31. marts, 2011
Projektansvarlig virksomhed	Preben Buhl Miljø- og Energiledelse CVR nr. 25 37 84 15

Resume

Projektet har taget udgangspunkt i hypotesen om, at organisationspsykologiske kompetencer hos energirådgivere kan have en gavnlige effekt på succesen af energirådgivning til erhvervs kunder. Forskningsmetoden har været aktionsforskning: Projektet har løbende taget form og indhold efter de indhøstede og samskabte erfaringer blandt både projektgruppens konsulenter og de deltagende energirådgivningsvirksomheder. Der blev afholdt et indledende seminar med et udsnit af energirådgivningssituationens "system" med repræsentanter for de væsentlige aktører. Meget af den efterfølgende planlægning og gennemførelse af projektet tog udgangspunkt i resultaterne fra dette seminar.

OPERA projektet bestod af følgende tre hovedaktiviteter:

- 1) Praksislæring:** Praksislæring giver den enkelte energirådgiver mulighed for at blive klogere på sin rolle, sine styrker, kompetencer og udviklingsområder og på de udfordringer, som det konkrete samarbejde med kunderne indeholder. En "praksislæring" består af to dele: en af projektets konsulenter deltager sammen med energirådgiveren i et kundebesøg som "fluen på væggen". Derefter gennemfører energirådgiver og konsulent en samtale om mødet, hvor de sammen undersøger hvad der fungerede godt, hvilke udfordringer der var og hvordan energirådgiveren så sin rollehåndtering og fremadrettede udviklingsmuligheder.
- 2) Teamudvikling:** Formålet med teamudviklingsseancerne er at udvikle og styrke team'ene i deres "refleksive praksis" så de sammen kan reflektere over opgaver og samarbejdsrelationer for at kunne arbejde mere målrettet og effektivt i forhold til kunderne. De deltagende energirådgivningsvirksomheder gennemførte 2 teamudviklingsseminarer á 4 timers varighed med ca. 2 måneders mellemrum for hele virksomhedens energirådgiversteam samt ledelse. Indholdet i teamudviklingsseancerne blev planlagt i samarbejde med de enkelte virksomheder.
- 3) Udviklingsseminar:** Formålet med udviklingsseminaret er at introducere en række centrale organisationspsykologiske begreber og metoder. De enkelte redskaber introduceres, trænes og sættes i relation til jobbet som energirådgiver. Udviklingsseminaret fokuserer også på udvikling af "refleksiv praksis": hvordan disse værktøjer kan anvendes til en løbende udvikling og forbedring af både den individuelle rådgiverpraksis og den teamorienterede opgaveløsning.

Der har deltaget 3 energirådgivningsselskaber i aktiviteterne. Projektet blev efterfølgende evalueret gennem interview med de gennemgående energirådgivere og deres ledere. Sammenfattende kunne det konkluderes, at der i branchen er en generel interesse i og behov for organisationspsykologiske kompetencer, forstået som viden om samspil mellem kunde og rådgiverorganisation og for hvordan det kan udfoldes og håndteres i rådgivningsarbejdet og i rådgivningsmødet. Resultaterne af evalueringen såvel som den øvrige tilbagemelding peger samstemmende på, at organisationspsykologi som fagområde opleves at bidrage positivt til energirådgivningens kvalitet og muligheder for at nå længere i arbejdet med virksomhederne, både på individ og teamniveau.

Baggrund og ide

Ideen til OPERA-projektet opstod ud fra erkendelsen af, at der er andre barrierer end de tekniske, når energibesparende tiltag skal realiseres. Dette har sådan set været erkendt i mange år, og flere projekter har da også forsøgt at identificere disse barrierer med henblik på at eliminere eller mindske dem.

Udfordringerne har bl.a. været, at det tilsyneladende ikke har været muligt at identificere et afgrænset antal barrierer eller nødvendigvis særligt ensartede barrierer, som man kunne fokusere på at overkomme. Barriererne er altså komplekse, sammensatte og ofte af psykologisk/organisatorisk art. Eksemplerne er mange: en intern projektleder skiftes ud med en anden der har andre succeskriterier, det er ikke alene økonomisk rentabilitet der udgør investeringskriterier, det er ikke virksomhedens energiansvarlige der har fundet på besparelserne og er derfor ikke motiveret til at realisere dem, interne magtkampe forhindrer en beslutning i at blive taget, andre investeringer er mere interessante/profitable, osv. osv.

For organisationskonsulenter og organisationspsykologer er dette en grundlæggende forståelse, som er forudsætningen for deres arbejde. OPERA-projektets tanke var derfor at undersøge, om man ved brug af organisationspsykologisk proceskonsultation kunne stimulere realiseringen af energibesparelserprojekter, der populært sagt "var gået i hegnet" – altså projekter, der af en eller anden grund ikke er blevet realiseret. Oprindeligt ville projektet have undersøgt dette gennem at identificere og arbejde med ca. 10 virksomheder, der alle tidligere havde haft besøg af en energirådgiver og havde fået en rådgivningsrapport med oplagte rentable energibesparelserprojekter i virksomheden. Virksomhederne havde jo så i princippet ikke længere brug for en energirådgiver, da besparelsemuligheder allerede var identificeret. Vi kunne altså "nøjes" med at arbejde med virksomhederne egne interne beslutningsgange gennem 4-5 "proceskonsultationer" med virksomhederne. Sideløbende med proceskonsultationerne skulle energiforbruget på virksomhederne monitoreres i projektperioden for om muligt at kunne registrere en ændring i realiseringen af de anviste energibesparelser i retning af flere realiserede energibesparelser og dermed et faldende energiforbrug. "Proceskonsultation" skulle dermed fremstå som et værktøj, som energirådgiverne kunne vælge at bruge i praksis.

Set i bakspejlet er det nok naivt at tro, at sådan noget kan lade sig gøre. Dels at man helt kan koble energirådgiverne af og tro at "resten er proces", dels at man kan måle nogen entydig konsekvens af proceskonsultationen i form af energibesparelser. For det første vil proceskonsultation næsten med sikkerhed føre til ændring af energibesparelserprojekternes præmisser og forudsætninger, hvorfor energirådgiveren er nødt til at være tæt på processen for at vurdere de energimæssige konsekvenser af de ændrede forudsætninger. Dertil kommer, at hvis det viser sig at proceskonsultation er en god ide, er det jo netop energirådgiverne, der også bør praktisere proceskonsultation. Så det interessante er ikke om en organisationspsykolog eller en med lignende kompetencer kan praktisere proceskonsultation, men om en energirådgiver kan opbygge kompetencer til proceskonsultation og praktisere dem ved siden af de tekniske energirådgiverkompetencer. Alt andet vil i længden være urealistisk og i hvert fald oftest dyrt i konsulenttimer. For det andet har det altid været meget svært at måle generelle energibesparelser på hele virksomheden og bagefter pege på en bestemt energibesparende foranstaltning eller en bestemt adfærd der udløste den generelle energibesparelse. Dertil er der alt for mange interne og eksterne faktorer der spiller ind. Fx basale ting som øget eller faldende produktion og afsætning af varer og ydelser, stigende

faldende priser på energi og andre råvarer, svingninger i markedet, recessioner, nyt produktionsudstyr, nedlægning af afdelinger, sygdom i arbejdsstyrken, periodevis mangel på råvarer og halvfabrikata, ferier, afspadsering osv.

Formål med projektet

Ikke desto mindre var det det projektoplæg vi oprindeligt fik tilsagn om støtte til fra Elforsk. Projektets formål var: **At udvikle og afprøve et konkret værktøj, der kan hjælpe energirådgivere med at styrke energibevidst adfærd i virksomheder, som allerede har fået anvist en række energibesparelser, men som ikke har gennemført dem.**

Vores forståelse af begrebet værktøjer blev defineret af projektgruppen: Vi forstår værktøj som kombinationen af

- Viden som forståelsen af "problemstillingen" i dens kontekst – hvad man har indflydelse på og hvad man ikke har indflydelse på. Det kan forstås som en trappe med viden nederst, fx at der ikke er tale om lineære sammenhænge, viden om indflydelsesmuligheder på næste trin, dernæst fx spørgsmål, checklister, fremgangsmåder. Altså en fortsat mere konkret viden.
- Metoder, fremgangsmåder der gør det svære let
- Kompetencer som processuelle, relationelle samt refleksive og analytiske kompetencer

Værktøjer skulle i denne sammenhæng ikke kun opfattes som noget, der kunne bruges på tekniske problemstillinger (teknikfeltet), men også alle de problemstillinger der er omkring teknikken, fx ledelse, kultur, magt, økonomi, sociale faktorer, konkurrence, organisering, status, identitet, netværk og relationer. Med projektet ville vi finde ud af hvilke udfordringer, der er vigtige for en energirådgiver at have værktøj til og "hvordan nogen får noget til at ske" i en specifik kontekst. Vi vil med andre ord hjælpe energirådgiveren op ad videns/værktøjstrappen på en række ikke-tekniske områder. Lidt i retning af at se energirådgivning som organisationsudvikling.

Det blev således hurtigt klart dels at målgruppen for projektet også omfatter gruppen af energirådgivere og dels at det nok var nødvendigt med et aktørmøde for at danne os et billede af alle de relationer, der indgår rådgivningssituationen.

Den adfærd, vi gerne ville påvirke, hos virksomhederne var:

- beslutningsadfærd (om energibesparende investeringer, projekter, aktiviteter), både vedrørende teknik og vaner/adfærd.
- adfærdsrelaterede energibesparelser.
- ledelsesadfærd, bl.a. prioritering og implementering af energibesparelser.

Hos energirådgiverne taler vi om

- rådgivningsadfærd (som proceskonsulent, diagnostiker eller specialist)
(som de så altså skal have viden om for at mestre kompetencer i de forskellige roller)

Vi kom frem til, at det, der i virkeligheden var genstand for vores projekt, var det praksisfelt, hvori energirådgiveren bringer sine værktøjer (viden, metoder og kompetencer) i spil i relationen/mødet med virksomheden. Altså energirådgiverens tilgang til relationen med virksomheden. Vi ønskede at **skabe en ændring i praksisfeltet**, dvs. i energirådgiverens **handlinger og handlingsmønstre i mødet med virksomheden**.

Arbejdshypoteser

Følgende arbejdshypoteser blev styrende for vores udviklingsarbejde:

- Det at ændre adfærd er vældig vanskeligt, så vi finder tekniske løsninger i stedet
- Energirådgiverne (og virksomhederne) ser energibesparelser som tekniske "problemer" (dvs. ser lineære sammenhænge mellem årsag og problem)
- **Ved at se energibesparelser som teknisk-socialt (organisatorisk: socialt/økonomisk/kulturelt) problem kan man bedre rådgive om energibesparelser og få dem implementeret i praksis.**

Arbejdshypoteserne førte til følgende centrale arbejdsspørgsmål:

- Hvilke værktøjer/kompetencer kan gøre, at energirådgivning ikke kun ses som et teknisk problem – på sådan en måde at praksisfeltet bliver påvirket?
- Hvad skal der til for at bibringe energirådgiverne de værktøjer/kompetencer?

Forskningsmetode

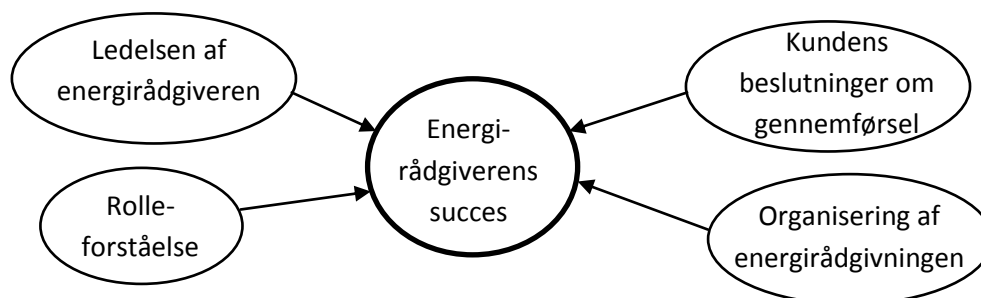
Metodemæssigt var det mest oplagt at bruge aktionsforskningens principper, bl.a. princippet om deltagelse. Forskeren er aktør på linie med dem/det, der "forskes i". Forskeren må involvere og engagere sig selv, sine forestillinger, antagelser og oplevelser undervejs for at ny viden kan skabes. Deltagerne er ikke passive, men bidrager aktivt til udvikling af forståelser, ny praksis, nye handleformer. Forskningsprocessen – eller erkendelsesprocessen – forstås som en læreproces, hvor forskeren skaber sociale eller kollektive frirum, hvor der kan eksperimenteres, afprøves spæde ideer, udvikles andre tanker uden at mødes med realitetens krav som det første. Se Bilag 1: OPERA-projektets metode (side 15).

Udvikling af projektdesign

Første skud på en udviklingsmodel var et kursusforløb på 3-4 gange for energirådgivere med seminarer for alle aktører i begyndelsen og afslutningen af forløbet og et kompendium til at understøtte de nye kompetencer.

I vores efterfølgende undersøgelser af energirådgivernes arbejdsituation og –betingelser blev det tydeligere for os, at energirådgiveren i forvejen har rigtig mange opgaver som led i sit job. Opgaverne omfatter bl.a. at opsøge nye kunder, tage kontakt, gennemføre screening af muligheder for energibesparelser, forhandle og indgå samarbejdsaftaler, gennemføre energirådgivning (kortlægning, projekt og/eller løbende rådgivning), samt indhente dokumentation for reelt opnåede besparelser, m.m.

Man kan spørge hvor mange af disse kompetencer energirådgiveren besidder og i hvor høj grad energirådgiverens ledelse og organisation er opmærksom på dette i ansættelsessituationen. Energirådgiveren kan med fordel øge bevidstheden om hvilke roller han/hun spiller i forskellige faser i et rådgivningsforløb. I nogle situationer udfylder energirådgiveren tydeligvis ekspertrollen, i andre i situationer kan rollen bedre beskrives som proceskonsultation. Der er således mindst 4 væsentlige betydende elementer i energirådgiverens "system" som energirådgiverens succes afhænger af:



Det gav bl.a. anledning til overvejelser om

- hvordan energirådgiveren forstår sin opgave
- hvordan de, der ansætter og leder energirådgiveren tænker om og forstår energirådgiverens opgaver
- hvordan er arbejdet organiseret i energirådgivningsfirmaerne?

På den baggrund blev det tydeligere for os, at det indledende seminar skulle repræsentere et lille udsnit af energirådgivningssituationens system med alle de aktører der indgår, dvs. energirådgivere, deres ledere, virksomhederne (kunderne), deres evt. brancherepræsentanter og uddannelsesinstitutioner. Vi valgte at benævne startseminaret "Mikrokosmos". Meget af den fremtidige planlægning og gennemførelse af OPERA-projektet afhang af Mikrokosmos.

Mht. monitoring blev det nu endnu mere klart, at det skulle ses i en bredere kontekst end blot at opgøre energiforbruget i rådgivningsfasen. Det, der er næsten mere interessant, er, om energirådgiveren får lettere ved at håndtere deres komplekse opgave, dvs. indgå fornuftige aftaler, skabe gode kunderelationer, føle sig mere sikre i organisatoriske discipliner, etc. For at kunne vurdere projektets resultater fik vi brug for at **supplere med en kvalitativ læringsevaluering**, der kunne sige noget om hvilke udfordringer og dilemmaer energirådgiverne har mødt og hvordan det er gået med at håndtere dem. Vi kunne også bede deltagerne om at føre logbog/dagbog over deres energirådgivning for derved at øge deres refleksionsniveau og træne de refleksive og analytiske kompetencer. Kunne man evt. måle på indgåede kontrakter/samarbejdsaftaler?

Projektforløbet var på dette tidspunkt planlagt til at bestå af 3 gange 2 kursusdage for udvalgte energirådgivere med følgende emner på tegnebrættet:

- Psykologisk kontrakt mellem energirådgiver og virksomhed
- Spørgeteknikker til proceskonsultation

- Konsulentroller (ekspertrolle vs. proceskonsulent og mellemvarianter)
- Energirådgiveren i egen kontekst
- Opgaveklarhed

Følgegruppe

Der blev på dette tidspunkt også nedsat en følgegruppe bestående af de samme forskellige aktører som Mikrokosmos udgjorde et udsnit af. Således fik vi sammensat en gruppe med repræsentanter for energirådgiverne, energirådgivernes umiddelbart foresatte ledere, virksomhederne/kunder, brancheorganisationer (Dansk Erhverv) og uddannelsesinstitutioner (Dansk Energi og DPU). På gruppens første møde blev der bakket op om projektgruppens tanker og følgegruppen bidrog til at finde relevante deltagere til Mikrokosmos. Se også Bilag 2: Følgegruppen (side 17).

Mikrokosmos

Som optakt til Mikrokosmos og invitation af deltagerne til uddannelsesforløbet blev der sat flere ord og detaljer på Mikrokosmos, forskningsmetoden (aktionsforskning) og indholdet af det på det tidspunkt planlagte uddannelsesforløb. De 7 deltagende energirådgivningsvirksomheder blev nu inviteret til at mødes med os med henblik på at klargøre projektforløbet og deres rolle og betingelser for deltagelse i uddannelsesforløbet. Der var på mødet bred enighed om, at det er et spændende område. Det er sådan set ikke nyt, at det sociale og psykologiske felt har stor betydning i rådgivningssituationen, men det er et fagområde, som ikke ligger lige for alle energirådgivere og som er svært at formidle.

Ud fra aktionsforskningens grundtænkning vidste vi, at resultaterne fra Mikrokosmos kunne være, at projektets flow og hovedaktiviteter kunne ændre sig. Det viste sig også at holde stik. På Mikrokosmos blev vi på den ene side bekræftet i, at energirådgiverne ville have stor nytte af at udvikle deres personlige kompetencer på den organisationspsykologiske felt. På den anden side kom det tydeligt frem, at energirådgivningsarbejdet også i høj grad ses som teamarbejde, dels internt i energirådgivningsfirmaerne og dels hos de virksomheder, der er rådgivernes kunder. Der blev peget på at dette teamarbejde også med fordel kunne og burde udvikles og undersøges som led i OPERA-projektet.

Mikrokosmos gav os følgende viden med til udvikling af projektforløbet:

1) 3 energirådgivningselskaber var alvorligt interesserede

Af forløbet op til Mikrokosmos og af deltagelsen i selve arrangementet blev det tydeligt at især 3 rådgivningselskaber havde prioriteret projektet og havde prioriteret at afsætte de nødvendige ressourcer for at kunne deltage aktivt i forløbet. De samme tre selskaber havde også på et tidligt tidspunkt tilmeldt 2-3 deltagere hver til det annoncerede udviklingsforløb. Ved at indsnævre den oprindelige målgruppe og tilbyde disse tre selskaber at deltage i det endelige udviklingsforløb fik vi ydermere mulighed for at arbejde lidt mere i dybden.

2) Grundhypotesen blev bekræftet

Mikrokosmos forløbet bekræftede projektets grundhypotese om, at organisationspsykologiske kompetencer var efterspurgt og forventedes at kunne styrke både den enkelte konsulent i sit rådgivningsarbejde og det team der ofte står bag. Både kommunikative kompetencer (forventningsafstemning og evnen til at spørge ind og gennemskue organisationen) og rolleforståelse som konsulent og som medlem af teams blev fremhævet som relevante organisationspsykologiske kompetencer.

3) Kommunikation

Evnen og kompetencen til at kunne foretage en grundig forventningsafstemning både i den indledende dialog med kunden og løbende gennem projektførelsen blev set som noget, der ville kunne styrke rådgivningsforløbet, og dermed realiseringsgraden af de anviste energibesparelser. Kommunikationskompetencer kan også ses som midlet til at sikre, at rådgiveren når frem til de relevante aktører hos kunden og får stimuleret deres motivation til at beslutte og til at realisere besparelserne.

4) Fokus på teams

Som nævnt blev særligt teams og de forskellige roller, der indgår i teams, genstand for diskussioner på Mikrokosmos. At anskue rådgivningsprocessen som et teamarbejde på både rådgiverside og kundeside gav anledning til nye forståelser. Nogle steder anvendes teamtanken allerede i praksis (sælger, projektleder, beregnere m.fl.), mens for andre var det en relativt ny tankegang. Teamet på arbejde bør derfor være et temaerne i udviklingsforløbet.

5) Roller

Sidst men ikke mindst blev der snakket om roller. Hvad er energirådgiverens roller (sælger, proceskonsulent, ekspert, projektleder, formidler, tovholder, sparringspartner, beregner, etc.). Roller er tæt knyttet til opgaven. Rollen er ikke objektiv, men energirådgiverens subjektive tolkning af, hvad hans/hendes opgave er. En rolle er både noget man tager og noget man får og skal forstås som et dynamisk begreb, som først og fremmest kobler sig til opgaven i organisationen. Er det fx ens opgave at finde de "rigtige" aktører i virksomheden, som bedst kan sikre realiseringen af de identificerede energibesparelser. Hvis man er klar over hvad opgaven er, kan man mere bevidst vælge den rolle, der understøtter dette. Hvis ERs opgave også strækker sig til at bevæge/flytte virksomheden er der brug for andet og mere end ekspertrådgivning. Som led i rolleanalysen kan en slags interessentanalyse/opgaveanalyse indgå: Hvad er formålet med min opgave? Hvilke interesser spiller ind ved udførelsen af min opgave? Hvilken rolle tager og får jeg? En opgaveanalyse, hvor man medtænker organisatoriske og organisationspsykologiske forhold.

Det handler bl.a. om at have redskaber til at handle intuitivt på baggrund af den oplevede praksis – hvordan håndteres praksisbunden viden – reflekteret. Referat af Mikrokosmos er gengivet i Bilag 4: Mikrokosmos (side 19).

Endeligt projektdesign

Den endelige projektdesign blev på den baggrund ændret så det, der i første omgang blev beskrevet som et uddannelsesforløb, nu bestod af tre typer af aktiviteter:

- 1) Praksislæring
- 2) Teamudvikling i energirådgivernes teams
- 3) Udviklingsseminar

Særskilte beskrivelser findes af disse tre aktiviteter. Se Bilag 5: Praksislæring (side 25), Bilag 6: Teamudvikling (side 28) og Bilag 7: Udviklingsseminar (side 30).

Hovedopgaven for udviklingsforløbet blev at påbegynde og understøtte en udviklings- og læringsproces for projektets målgruppe, der skal udvikle en reflektiv praksis for energirådgiverne og dem, de samarbejder med.

Kickoff møde for de tre deltagende selskaber blev afholdt i januar 2010, hvor projektdesign og forudsætninger blev fremlagt. Inviteret til kickoff mødet var ud over de 7 deltagende energirådgivere også deres respektive teamledere.

Gennemførelse af udviklingsforløbet

Gennemførelsen af udviklingsforløbet foregik nu i 3 tempi svarende til de tre udviklingsaktiviteter:

- 1) Praksislæring blev gennemført med 6 energirådgivere fra tre forskellige rådgivningsselskaber i perioden januar til maj 2010. Som led i praksislæringen blev deltagerne bedt om at reflektere over egen læring i en udleveret logbog.. Oprindeligt skulle 7 energirådgivere have gennemført praksislæring, men en lykkedes det af forskellige årsager ikke at gennemføre det med.
- 2) I alt 5 teamudviklingsseminarer blev gennemført. For to af de tre deltagende selskaber blev der afholdt to teamudviklingsseminarer i forlængelse af hinanden med ca. 2 måneders mellemrum i perioden juni-september 2010. Det sidste selskab meldte fra til det sidste teamudviklingsseminar trods aftale om at gennemføre begge.
- 3) Udviklingsseminaret blev gennemført over 2 dage i internat ultimo oktober 2010. Udover de 7 deltagende energirådgivere havde vi også inviteret de af deres kolleger som havde deltaget i teamudviklingsseminarerne. I alt 9 energirådgivere deltog i udviklingsseminaret, heraf 5 af de oprindelige som også havde gennemgået praksislæring.

Evaluering

Evaluering af OPERA projektet er gennemført som en virkningsevaluering med fokus på såvel de involverede parters udbytte og læring af projektet og projektgennemførelsen. Der har også været fokuseret på en mere overordnet læringsevaluering med vægt på muligheden for en mere generaliserbar erfaringsopsamling og læringsrefleksion. Som evaluator har projektet tilknyttet organisationspsykolog Birgitte Bonnerup.

Evalueringsarbejdet har forløbet i flg. faser

- a. Formulering af evalueringsspørgsmål
- b. Evalueringsdesign
- c. Dataindsamling
- d. Rå-bearbejdning af data
- e. Analyse af evalueringsdata
- f. Gennemskrivning af analyse

Operakonsulenterne Annemette Hasselager og Preben Buhl og evaluator Birgitte Bonnerup formulerede evalueringsspørgsmål i fællesskab. Evaluator fremlagde derefter et design for evalueringsdataindsamling, der blev færdiggjort i fællesskab. Efter evaluators dataindsamling (c) og råbearbejdning (d) er der gennemført en analyse i fællesskab (e). Man kan læse mere om evalueringens metode, analyse og resultat i Bilag 8: Evaluering (side 35).

Konklusioner og anbefalinger

Sammenfattende kan det konkluderes at der i branchen er en generel interesse i og behov for organisationspsykologiske kompetencer, forstået som viden om samspil mellem kunde og rådgiverorganisation og for hvordan det kan udfoldes og håndteres i rådgivningsarbejdet og i rådgivningsmødet. Herunder for hvordan kommunikation og varetagelse af rådgiver rolle og opgaver finder sted.

Deltagerne i OPERA projektet gjorde sig erfaringer med at arbejde med og forstå kunden som en del af en organisation og ikke blot som en relation. Dette fokus åbnede for flere perspektiver på tilgangen til opgaveløsningen for energirådgiveren og gav inspiration til hvordan energirådgiveren mere professionelt kan arbejde med dette.

Der er interesse for og udbytte af refleksion som metode. Det er en antagelse i selve projektet at reflekse kompetencer er centrale i rådgivningsarbejdet, men det skal i højere grad operationaliseres. Kun få af projektets deltagere gav udtryk for at kunne overføre refleksion som metode i praksis efter OPERA projektets aktiviteter. Dette kan ske ved eksplicit fokus på hvordan det kan anvendes i egen praksis, gennem træning i forløbet, drøftelse og træning af transfer og af efterfølgende integration i egen praksis, hvilket kræver at disse elementer specifikt tilrettelægges over længere tid som en integreret del af kompetenceudviklingen.

Projektets hypotese om organisationspsykologi som nødvendige kompetencer i rådgivningsarbejdet, og at kundens organisation skal være i centrum kan med de data, der er til rådighed i projektet ikke siges at være forskningsmæssigt endeligt bekræftet. Men resultater af evaluering såvel som den øvrige tilbagemelding peger samstemmende på, at organisationspsykologi som fagområde opleves at bidrage positivt til energirådgivningens kvalitet og muligheder for at nå længere i arbejdet med virksomhederne, både på individ og teamniveau. Deltagernes læring og udbytte relaterer sig til forskellige elementer i projektet. Hvad der giver mening og læring for den enkelte afhænger af mange faktorer som erfaring, motivation, kontekst. Der er med andre ord forskel på hvad der virker for den enkelte energirådgiver. For eksempel er

træning i spørgeteknikker for nogle et konkret og meningsfuldt værktøj, mens psykologisk kontrakt er mere meningsfuldt og nyttigt for andre.

Samtidig peger projektets erfaringer på, at der kan være tendenser til at der sker en idealisering og en "teknificering" af fagområdet organisationspsykologi. Idealiseringen udtrykkes ved forestillingen om, at organisationspsykologi næsten af sig selv kan løse vigtige og vanskelige problemer. "Tehnificeringen" udtrykkes ved forestillingen om, at "organisationspsykologi" relativt let og ubesværet kan læres og at organisationspsykologisk teknik, kan indføres, uden det implicerer egentlige ændringer af praksis i energirådgivningsvirksomhederne.

Den læring, OPERA-projektets deltagere har opnået, kan med baggrund i evalueringresultaterne inddeles i to niveauer

Første ordens læring: "At give ord":

Viden og metoder er formidlet systematisk og teoretisk funderet i form af f.eks.: psykologisk kontrakt, spørgsmålstyper, forståelse af begreber som hovedopgave, rolle og grænse, roller i rådgivningsarbejdet.

Dette har bidraget til et kompetenceløft, hvor deltagerne efterfølgende har kunnet håndtere kunder, opgaver, energi og relationer mere effektivt, til større tilfredshed hos kunden, eller på en måde så rådgiveren bliver mere glad eller mindre slidt.

Anden ordens læring: "At skabe et sprog":

At arbejde med og blive bedre til at forstå og drøfte dynamiske processer i organisationer som organisatoriske processer.

Dette bidrager til at udvikle "metakompetencer": kompetencer til at analysere og forstå og deraf følgende reflektere over egen praksis og praksiserfaringer til at forstå den konkrete situation, og til at generere læring. Dette er sket brudvist og stedvist i projektførelsen.

Projektet har også givet konkrete erfaringer med at skabe den rette motivation blandt deltagende virksomheder. Motivationen for at deltage har været meget forskellig. En virksomhed sprang fra inden start, da de ikke ønskede at lægge så mange af deres egne timer i projektet, tre andre valgte af forskellige grunde ikke at melde konkrete deltagere til, hvorfor vi ved den endelige tilrettelæggelse af aktiviteterne kun havde tre energirådgivningsvirksomheder, som reelt viste interesse for at deltage aktivt. Af de tre valgte en i praksis at springe fra midtvejs. Der kan være forskellige årsager til at det er blevet opfattet som mindre forpligtende at indgå i OPERA projektet. En mulig årsag er, at motivationen er lavere, når man ikke skal betale for deltagelsen. Den eneste "betaling" har været i form af deltagernes timer (hvilket i praksis er en betydelig medfinansiering). Det anbefales i lignende fremtidige projekter at udarbejde egentlige kontrakter med de deltagende virksomheder og styrke den organisatoriske forankring i virksomhederne ved fx at udvælge en enkelt virksomhed og tilrettelægge og gennemføre projektet i et tæt og mere forpligtende samarbejde.

Anbefalinger

Det er tydeligt at forståelsen af rådgivningsarbejdet som rådgivning af en virksomhed, og dermed læring om organisationspsykologi, og udvikling af såvel organisationspsykologiske kompetencer på første og anden ordens niveau er et behov, som ikke kun operaprojektet, men også andre konsulentfirmaer, og ikke mindst de involverede energirådgivningsvirksomheder har øje for.

Det særlige ved operaprojektet er, at **kunden er i fokus**, og i fokus som organisation, ikke som person, og at rådgivningen ses som en **organisatorisk aktivitet**, der involverer flere organisationer. Det kan anbefales at fastholde og udvikle dette perspektiv.

Det anbefales at fastholde det pædagogiske princip at tage udgangspunkt i de deltagende virksomheders egne behov, eget udgangspunkt, men relateret til deres kunder. Hvad er deres behov i forhold til deres kunder? Hvad er deres udgangspunkt og nærmeste og mest nødvendige udviklingsbehov?

Det anbefales at fastholde muligheden for at lære om organisationspsykologiske kompetencer på såvel første som anden ordens niveau, og at transfer og implementering styrkes i et evt. efterfølgende projektforsløb.

Operaprojektet har givet nogle betydningsfulde erfaringer med at fokusere, formidle og træne organisationspsykologiske kompetencer. Det ville være spændende at bruge disse erfaringer i et anden generations forløb, der tager højde for de indhøstede erfaringer:

Et anden generations forløb kunne designes så der bygges videre på det, OPERA projektet er lykkedes bedst med og der tages højde for nogle af de udfordringer, der er blevet tydelige gennem OPERA projektet. De væsentligste erfaringer at medtage fra OPERA projektet er:

- At vægte trænings-aspektet højere og at have endnu større fokus på implementering.
- At fastholde fokus på relation mellem rådgiver og kunde og på rådgivning som en organisatorisk aktivitet.
- At sikre et endnu større ejerskab og motivation hos den/de involverede.
- At arbejde videre med OPERA projektets grundhypotese om relevansen af organisationspsykologiske kompetencer.

I design af et anden generationsforløb synes det oplagt at tilrettelægge et projekt i et helt tæt parløb med en enkelt energirådgivningsvirksomhed. Dette kunne give mulighed for at overkomme nogle af de problemstillinger, OPERA projektet har mødt undervejs ved at design og implementering udvikles og tænkes i et ko-kreativt samarbejde mellem projektkonsulenter og rådgivningsvirksomhed. Det kunne give mulighed for at arbejde over en længere tidsperiode, hvorved der kunne skabes rum til kontinuerlig træning og fordybelse.

En dybere indføring i de bagvedliggende overvejelser findes i Bilag 8: Evaluering (side 35).

Bilag 1: OPERA-projektets metode

Aktionsforskning

Aktionsforskning handler grundlæggende set om, at skabelse af forandring går hånd i hånd med indhentning eller produktion af viden. Det gør det fordi, de to ting reelt set er uadskillelige. Kurt Lewin, en af de første socialpsykologer, regnes af mange som ophavsmand til udvikling af begrebet og metoden aktionsforskning. Aktionsforskning tager afstand fra en traditionel opfattelse af forskning og forskningsmæssige forsøg og eksperimenter, hvor forskeren ses som en udenforstående neutral figur, der forholder sig objektivt til sit forskningsobjekt.

Efter 2. Verdenskrig udviklede socialpsykologien sig for alvor. Man fik øje på, at mennesker på en arbejdsplads er sociale individer, der påvirker og påvirkes af hinanden og at forskeren ikke står udenfor dette. Det opdagede forskerne i de banebrydende Hawthorneforsøg på General Electrics fabrikkerne i 30'erne og grundlagde dermed hele den tænkning, der senere blev kendt som "Human Relations". Forskerne begyndte at diskutere, man overhovedet kunne undersøge organisationer som objektive størrelser – og om det var rimeligt, eller om der lå et potentiale i at tænke organisationens medlemmer som aktører, der selv bidrog aktivt til at skabe resultater, vinde og forandring. I 40'erne udviklede Kurt Lewin sine begreber om felt-teori og om gruppedynamik. I England på Tavistock Institutet og i Skandinavien udvikledes den såkaldte socio-tekniske skole, hvor man betragtede organisationer som på en gang et socialt og et teknisk system. Især i 50'erne og 60'erne blomstrede denne metode i USA og Europa og begrebet aktionsforskning slog sig fast.

Et af aktionsforskningens grundprincipper er princippet om deltagelse. Forskeren er aktør på linie med dem/det, der "forskes i". Forskeren må involvere og engagere sig selv, sine forestillinger, antagelser og oplevelser undervejs for at ny viden kan skabes. Deltagerne er ikke passive, men bidrager aktivt til udvikling af forståelser, ny praksis, nye handleformer. Forskningsprocessen – eller erkendelsesprocessen – forstås som en læreproces, hvor forskeren skaber sociale eller kollektive frirum, hvor der kan eksperimenteres, afprøves spæde ideer, udvikles andre tanker uden at mødes med realitetens krav som det første. Aktionsforskning har ligget underdrejet i 80'erne og 90'erne, men flere ser en opblomstring igen her i det nye årtusinde. Måske arbejdslivets kompleksitet, de hastige forandringer og behov for omstilling men også for at finde og skabe mening, der skaber grobund for denne metode igen? Aktionsforskning har den grundlæggende værdi, at den skal bidrage til at gøre mennesker mere myndige i forhold til deres eget arbejdsliv og hverdagsliv.

OPERA projektets metode

OPERA projektet er ikke et egentligt videnskabeligt forskningsprojekt, men et udviklingsprojekt, der sigter mod at udvide energirådgivernes konkrete handlemuligheder i forhold til deres hovedopgave. Det er et udviklingsprojekt, der hviler på et videnskabeligt og akademisk grundlag. Projektet bringer det organisationspsykologiske fagområde i spil i forhold til et praksisfelt, der traditionelt tænker teknisk og rationelt i sin forståelse af opgaver og udfordringer og sin anvendelse af metoder. På den måde kan OPERA projektet siges at sætte sig netop i det socio-tekniske felt: Energirådgivernes opgave er både teknisk

(tilvejebringelse af tekniske løsninger) og social (at få aktører i et socialt system til at samarbejde omkring implementering af energibesparelser).

Projektgruppens deltagere definerer sig ikke som forskere, men som konsulenter. At aktionsforskning defineres som projektets grundlæggende metode betyder:

- At projektets resultater skabes i samarbejde med relevante aktører i feltet. Derfor ønsker vi, udover energirådgiverne, også at inddrage energirådgivernes ledelser, virksomhederne, deres ledelser og relevante medarbejdere, interesseorganisationer (Dansk Energi), forskningsorganisationer og uddannelsesinstitutioner.
- At projektets aktiviteter er deltagerinvolverende og eksperimenterende i den forstand, at processer og indhold skabes sammen med deltagerne efterhånden som forløbet skrider frem
- At konsulenterne definerer sig selv som aktører, der bidrager med relevant viden, erfaring og faglighed undervejs, men ikke definerer sig som eksperter, der skal implementere en bestemt løsning
- At selve udviklingsforløbet – projektets kerne – ikke har den rigtige løsning fra starten, men tænkes at kunne udvikle meningsfulde, relevante og brugbare **metoder** og **erfaringer**, som både projektets deltagere og energirådgivere fremover kan få gavn af.

Bilag 2: Følgegruppen

Følgegruppens opgave

Formål/ide

Ideen med følgegruppen er at modtage input fra personer som repræsenterer forskellige interessenter i projektets resultater. Følgegruppen vil blive præsenteret for projektets indhold, metode og resultater for derved at diskutere og give gode råd og input til gennemførelsen af projektet. Samtidig kan følgegruppens medlemmer være ambassadører for projektet og de resultater der opnås og være med til at sikre en vis spredning og forankring af resultaterne.

Møder

Der er afholdt 3 følgegruppemøder. Det første møde blev holdt d. 12. august 2009 i starten af projektet under planlægningen af projektførløbet, så der blev mulighed for at diskutere projektets metode og forventet forløb med følgegruppen inden metoden endeligt blev fastlagt.

Det andet møde blev holdt d. 9. september 2010 ca. midtvejs i projektet. Her blev der lejlighed til at høre om de foreløbige resultater og vurdere om der er behov for tilpasning af projektførløb og indhold på den baggrund.

Det tredje møde blev afholdt d. 23. marts, 2011 omkring projektets afslutning og præsenterede projektets resultater og indeholdt en drøftelse af hvordan projektets resultater bedst muligt kunne spredes og nyttiggøres i forhold til energirådgivningen i bred forstand.

I følgegruppen deltog:

Christina Monrad Andersen, Energirådgiver, Lokalenergi
Gitte Wad Thybo, afdelingschef, EnergiMidt (kun 1. møde)
Michael Ostenfeldt, Dansk Erhverv
John Moritzen, Direktør, Jakob Albertsen A/S (kun 1. møde)
Carsten Dahl Petersen, Uddannelseskonsulent, Dansk Energi (2. og 3. møde)
Jeppe Læssøe, Lektor, Århus Universitet, (2. og 3. møde)
Jørgen Bjerg, Konsulent, Vesko (kun 2. møde)

Fra projektgruppen deltog

Pernille Skjershede Nielsen, Rådgivningschef, NRGi (1. og 2. møde)
Annemette Hasselager, Organisationspsykolog, Hasselager Organisationspsykologi (1. og 3. møde)
Preben Buhl, Konsulent, Preben Buhl Miljø- og Energiledelse

Bilag 3: Deltagere

Projektgruppe

Den udførende projektgruppe bestod af:

Annemette Hasselager, Organisationspsykolog og ekstern lektor på RUC, Hasselager Organisationspsykologi
Pernille Skjershede Nielsen, Rådgivningschef, NRGi Rådgivning
Preben Buhl, Proceskonsulent, Preben Buhl Miljø- og Energiledelse

Pernille Skjershede Nielsen blev i projektgruppen i erstattet af Mieke Bak Rasmussen, NRGi Rådgivning, i maj 2010. Fra oktober 2010 bestod den udførende projektgruppe alene af Annemette Hasselager og Preben Buhl.

Birgitte Bonnerup, organisationspsykolog og ekstern lektor på RUC, har deltaget som evaluator i perioden december 2010-marts 2011.

Deltagende virksomheder

Følgende virksomheder og personer har deltaget i hele eller dele af projektforløbet (projekt møder, Mikrokosmos eller udviklingsforløb).

DONG Energy:	Thomas Petersen, Jens Christian Aggerbeck
SEAS/NVE:	Preben Munther
NRGi Rådgivning:	Nanna Ravnsborg
Enervision:	Kim Falck Grony, <u>Grethe Feldbech Kjeldsen</u> , <u>Torkil Toudal</u> , Flemming Rytter, Per M. Petersen, Michael Høj-Larsen, Bent Aage Kristensen
Lokalenergi:	<u>Christina Monrad Andersen</u> , <u>Ole Ernst Wandall-Frostholm</u>
EnergiMidt*:	Gitte Wad Thybo, <u>Thomas Nielsen</u> , <u>Ulf Rytter Jensen</u> **

De understregede personer var "hovedpersoner" i selv udviklingsforløbet, dvs. de deltog både, praksislæring, teamudvikling og i udviklingsseminar.

* Gennemførte kun første teamseminar

** Deltog ikke i udviklingsseminaret

Bilag 4: Mikrokosmos

Arbejdsseminaret "Mikrokosmos"- Referat

D. 30. september 2009 kl. 10-16 Hindsgavl Slot

Formål:

Formålet med arbejdsseminaret var, gennem dialog, diskussion og refleksion, at kortlægge og analysere den eksisterende praksis indenfor energirådgivernes arbejde på virksomhederne samt at producere input til, hvad der skal til for at ændre og udvikle praksis i den ønskede retning.

Seminaret satte **fokus** på følgende spørgsmål:

- Hvilken viden og metoder anvender energirådgiverne i dag?
- Hvordan forstår vi praksis: hvad virker og hvad virker ikke – og hvorfor?
- Hvilke barrierer forestiller energirådgiverne og virksomhederne sig der er for at gennemføre energibesparelser? Og hvilke muligheder ser vi?
- Hvilke løsninger ser vi, at energirådgiverne kunne anvende, hvis de havde helt frie hænder?
- Hvilken kompetenceudvikling skal der til?

Målgruppen for seminaret var:

- Energirådgivere
- Ledelse fra energirådgivernes virksomheder
- Repræsentanter fra virksomhedernes (kundernes) ledelser
- Repræsentanter fra andre centrale aktører på virksomhederne
- Andre interessenter

Kl.	Program	Referat
10:00	Velkomst	Preben Buhl bød velkommen og fortalte om projektets hovedhypotese og metode. Med Mikrokosmos, har vi prøvet at gengive et lille repræsentativt udsnit af energirådgivningens forskellige interessenter. Vi har billedligt lavet en skive af den store ost, der er energirådgivningskomplekset. Målet med i dag er således at blive klogere på energirådgivningssituationen set gennem jeres briller.
10:30	Trin 1: Kortlægning af praksis	Et <u>typisk forløb</u> består af <ul style="list-style-type: none">• Kontakt til kunden (henvendelse eller opsøgende salg)• Opstartsmøde/formøde/salgsmøde/forventningsafstemning• Screening• Analyse (målinger og beregning)• Ideliste/Grovskitse

		<ul style="list-style-type: none"> • Udvælgelse af projekter • Dokumentation/Afreportering (NB: Kan gå i stå her) • Gennemførelse/realisering/afvisning/hjælp til konkrete projekter • Evt. eftermåling <p><u>Aktører:</u> kunden (nogle gange både i styregruppe og arbejdsgruppe), energirådgivere, sælgere, ekstern rådgivere, leverandører</p> <p><u>Vanskeligheder/udfordringer/muligheder udgør:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Forskellige grader af forpligtelse fra kundens side • At finde/have kontakt til de rigtige kontaktpersoner/niveauer/beslutningstagere (økonomichef, indkøbschef, direktør, teknisk chef, etc...) • Holde dialogen undervejs • Hvis man ikke formår at lave den rigtige organisation (en ER der passer til kunden, huselektrikeren, vedligeholdsafteningen), mao. skabe tillid • Intern information hos kunden om energirådgivningen • Finansiering/økonomi/tilbagebetalingstid • Risikovurdering • Præsentation af spareforslag/projektforslag (kort og kontant) • Projektafgrænsning og ansvarsfordeling/afgrænsning • Halvfærdige projekter • Tidspres • Udstilling af inkompetencer og fejl • Usikkerhed om tovholder
12:45	Trin 2: Analyse af årsager og handlemønstre	<p>Andre barrierer/årsager:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usikkerhed contra besparelse • Usikkerhed om forudsætninger og antagelser • Intern modstand hos kunden • Manglende beslutning om at igangsætte • Tid og ansvarsdeling • At vi ikke har "kridtet" banen skarpt nok op. ER kan være bange for at stille krav til virksomheden. • Sammensætning af rådgiverteam så det matcher kunden • Manglende synliggørelse af værdien af sideeffekter på fx miljø, klima, arbejdsmiljø m.m. • Forkert kontakt/beslutningstager hos kunden måske pga. Energirådgiverens personlige relationer • Har ikke fået projektet ind under virksomhedens strategiske fokus • Har ikke taget hensyn til virksomhedens primære behov
14:15	Trin 3: Fremtidens energirådgiver – ønsker og visioner	<p><u>Ønsker</u> til fremtidens ER/ER-team:</p> <p><i>Faglighed:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Favne bredt fagligt – få spidskompetencer

		<ul style="list-style-type: none"> • Kunne indgå i Kaizen-processer (LEAN) • Professionel • Sælger • Forretningsforståelse/økonomisk indsigt • Begå sig i organisationen – organisatorisk forståelse <p>Projektledelse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projektlederkompetencer • Kunne beskrive og afgrænse opgaven • Holde sagen på sporet – sikre "drive" • Kunne inddrage tekniske spidskompetencer • Have "rød tråd" fra ide til implementering • Kunne prioritere • Risikoafdækning • Have overblik <p>Samarbejde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kunne indgå og arbejde i teams • Give sparring og kunne samarbejde • Kunne forhandle • Stille krav og forhandle • Sikre uvildighed <p>Kommunikation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lytte • Evne at holde dialogen i gang • Evne formidling <p>Personlige kompetencer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ansvarlig • Troværdig • Analytiske evner • Systematisk • Empati - situationsforståelse • Psykologisk skarphed <ul style="list-style-type: none"> - "læse" organisationer og mennesker – "antenner" • Tillidsskabende • Engageret • Danner netværk • Løsningsorienteret • Nysgerrig • Korpsånd • Være kreativ/utraditionel • Loyal <p>Andet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uniform • Give besparelsesgaranti
15:05	Trin 4: Hvor er der behov	<p><u>Læring:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gå fra at være tekniker til at være rådgiver

	for udvikling, ny erkendelse, nye kompetencer, nye vinkler?	<ul style="list-style-type: none">• Kurser i forhandlingsteknik, forretningsforståelse og organisationspsykologi• Mentor• Sidemandsoplæring• Korrektur• Værktøj til kompetencekortlægning af team
15:50	Afrunding ved projektgruppen	Projektgruppen takkede for værdifulde input til projektet. Dagens resultater vil blive sammenfattet i et referat/notat fra Mikrokosmos og sendt til deltagerne.

Hovedpointer:

Trin1: Kortlægning af praksis

Der er en relativ **stor ensartethed** i den måde rådgivningsforløbene tænkes på blandt aktørerne på Mikrokosmos.

De fleste beskriver forløb på store/større virksomheder. Men der er meget stor forskel på forløb på store og små virksomheder.

At foretage **forventningafstemning** inden forløbet er en rigtig god ide og hjælpsomt for rådgivningsforløbet, men der er forskellige erfaringer med at foretage dette (nogen gør det, andre ikke). Løbende forventningsafstemning kan være nyttigt, igen er der forskellig praksis her.

Omkring starten af rådgivningsforløb: der er mange måder at gøre det på, der er ledere, sælgere, rådgivere og andre involverede. Det ser ud til, at der kunne være noget at arbejde med omkring hvordan man "kommer i gang" med et rådgivningsforløb - at der kan skabes større **klarhed over roller og opgaver** i starten af et rådgivningsforløb.

Implementeringsdelen af rådgivningsforløbet opleves udfordrende. ER ønsker at blive inddraget, men bliver det ikke altid. Der er ikke altid klarhed over hvad ERs opgave og rolle er i denne del af forløbet.

Barrierer:

Tre centrale barrierer:

- Har vi fat i de **rigtige aktører** i organisationen? Generel erfaring: at der ofte ikke er tilstrækkelig involvering af reelle beslutningstagere
- Økonomi. Dels et "**bundlinjehensyn**" – at virksomhederne er pressede lige nu. Dels noget omkring **økonomi- og forretningsforståelse** – om rådgiverne kan gå ind i dialog med virksomhederne om

finansiering, tilbagebetaling etc. Her er der forskel på de kompetencer/erfaringer rådgiverne har. Og dels en forståelse for/evne til at **gennemskue hvad der adresseres** med økonomi som overskrift men som kan handle om noget andet.

- Både energirådgiverne og virksomheder kan have forskellige billeder af hvad det er ER indholdsmæssigt skal levere. Skal det være den store faglige udredning eller skal det være proceskonsultation eller skal det være en "one-pager"? Hvad er **energirådgiverens rolle**?

TRIN 2: Analyse af årsager og handlemønstre.

Der ser ud til at være flere omdrejningspunkter omkring:

- At kridte banen op: at ER ikke får **stillet krav** til virksomhed - at ER ikke får taget sin **egen autoritet** i rollen
- Ikke at have fat i de **rigtige aktører** i virksomheden, både hvad angår endelig **beslutning om realisering** og hvad angår den bredere **forankring i virksomheden** (en eller flere modtagere)
- At ER ikke altid får **kvalificeret og ekspliciteret forudsætningerne** i forslagene tilstrækkeligt sammen med virksomheden
- Der er ofte også **interne forhold** i virksomheden, der spiller ind ift. realisering af projekter. Ting som ER måske ikke kender til.
- Der er ofte tale om en **en-til-en relation** og det gør samarbejdet svagt/udsat. Det bliver svært at lave organisatoriske løsninger hvis man hænger rådgivningen op på enkeltpersons relationer.

Virksomhederne ser ikke snævert på energi, men på helheder, der også involverer fx arbejdsmiljø, sikkerhed mm.

TRIN 3: Fremtidens energirådgiver

To hovedtræk:

- 1) Den enkelte energirådgivers kompetencer. Her er der mange bud på vigtige kompetencer, som ER kunne have brug for. Særligt peges der på:
 - a. Faglighed, herunder organisationsforståelse, økonomi- og forretningsforståelse
 - b. Projektledelse
 - c. Samarbejde (Teamwork)
 - d. Kommunikation
 - e. En række personlige kompetencer, som analytiske, empatiske og "psykologisk skarphed"
- 2) At kompetencer skal tænkes i TEAMS: Energirådgivningsopgaven løses bedst i tværfaglige teams, men der skal også ideelt set være teams hos virksomhederne. Dvs. at kompetencer skal tænkes teammæssigt.

TRIN 4: Behov for udvikling

Konklusion på Mikrokosmos:

Der er ønske om og behov for hos ER at udvikle kompetencer på mere organisatoriske ting både hos enkeltpersoner men også hos teams. Der er både personligt bundne kompetencer men også faglige kompetencer, måske indenfor økonomi.

Der er relativt sammenfaldende opfattelser af rådgivningssituationen både blandt ER og blandt virksomheder. Der er ens opfattelser af hvor de ømme punkter er, men de føler sig ikke klædt på til at håndtere dem.

De ømme punkter er:

- Uklar forventningsafstemning og herunder uklarhed over hvad Energirådgiverens opgave er, herunder også Energirådgiverens rolle
- At rådgivningssituationen i højere grad med fordel kan ses som et team-til-team samarbejde
- Der er behov for noget mere "organisationsforståelse"

Bilag 5: Praksislæring

Metodebeskrivelse: Praksislæring

Formål

Praksislæring er en metode, der giver den enkelte energirådgiver (ER) mulighed for at blive klogere på sin rolle, sine styrker, kompetencer og udviklingsområder og på de udfordringer, som det konkrete samarbejde med kunderne indeholder. Praksislæring som metode bygger på en forståelse af ER som **professionelle praktikere**, der anvender en rig mængde af viden og metoder i deres praksis – uden altid nødvendigvis at være helt bevidst om, hvad det er, de gør, der faktisk virker. Praksislæring er en måde at blive mere bevidst om hvad man gør – at kunne sætte flere ord på ens kompetencer.

Praksislæring går ud på, at en af projektets konsulenter deltager i et kundebesøg som "fluen på væggen". Efterfølgende tager ER og konsulenten en snak om mødet med kunden, hvor de sammen undersøger hvad der fungerede godt, hvilke udfordringer var der og hvordan ER ser sin rollehåndtering og fremadrettede udviklingsmuligheder.

De 7 medarbejdere, der deltager aktivt i projektet deltager i en praksislæring hver sammen med en konsulent fra projektet. Hver praksislæringsseance består af 2 dele: et kundebesøg og en efterfølgende dialog. Praksislæring er en læringsmulighed både for energirådgiveren og for konsulenten.

Udvælgelse af kundebesøg

ER udvælger et møde med en kunde. Det kan være en relation til en kunde, man synes er særligt udfordrende eller hvor energirådgivningen lykkes særlig godt. Det kan være en bestemt del af et rådgivningsforløb, som ER gerne vil fokusere på og lære noget mere om, f.eks. den indledende forhandling eller det afsluttende møde. For nogle er det mest spændende at fokusere på noget af det, der ikke fungerer optimalt, for andre er det mest spændende at fokusere på noget af det, der lykkes rigtig godt. Det afgørende er, at ER selv synes det er spændende og er nysgerrig på at lære noget mere med afsæt i den konkrete situation.

Information til kunden

ER forbereder sin kunde på, at der deltager en konsulent fra OPERA-projektet. ER fortæller kunden hvad formålet er. Den enkelte ER kan selv beslutte hvor detaljeret han/hun informerer sin kunde. Man kan bruge formuleringer fra dette papir eller man kan nøjes med helt overordnet at fortælle, at OPERA projektet skal være med til at skabe bedre energirådgivning i fremtiden.

Aftale af tidspunkt for kundebesøg

ER aftaler og koordinerer møde med den af konsulenterne, der deltager. ER skal have efterfølgende mulighed for at sætte to timer af til sparringssamtalen.

Energirådgiverens forberedelse

Energirådgiveren forbereder sig til mødet og sparringssamtalen ved at bruge lidt tid på at skrive stikord ned i logbogen inden vi mødes.

Spørgsmål til forberedelse af praksislæring:

1. Et par stikord om den virksomhed vi skal besøge og om den opgave, du er i gang med at løse
2. Hvad er det udfordrende for dig i relation til denne virksomhed?
3. Hvad kunne være spændende for dig at blive klogere på i vores "praksislæring"

Kundebesøget

Konsulenterne vil interessere sig for, hvordan den erfarne energirådgiver kan blive endnu mere bevidst om hvad han/hun gør i rådgivningssituationen. Under kundebesøget vil konsulenten tage nogle notater for at fastholde indtrykket fra samtalen.

Sparringssamtalen

Der afsættes 2 timer til en god sparringssamtale ud fra det, ER gerne vil drøfte. Der tales både konkret om mødet og generelt om udfordringer og muligheder i rådgivningsarbejdet. Samtalen er fortrolig. Se også beskrivelse af sparringssamtalen.

Opsamling og bearbejdning

Efter alle praksislæringsseancer er gennemført sammenfatter konsulenterne *hovedindtryk* fra praksislæring og præsenterer det for de 7 energirådgivere. Senere indgår det i projektets samlede materiale.

Sparringssamtalen

Der er afsat op til 2 timer til samtalen, som finder sted på ERs kontor. Samtalen falder i to dele: en specifik og en generel. Følgende spørgsmål vil danne afsæt for samtalen:

- 1) Rammen for samtalen
 - Målet med samtalen
 - Hvad ønsker ER særligt at blive klogere på til sparringssamtalen?
 - Begrundelser for og tanker om at vælge netop dette kundemøde
 - Konsulentens rolle undervejs
- 2) Refleksion over mødet – hvad skete der og hvordan kan man forstå det?
 - Hvad hæftede ER sig ved? Hvordan gik det? Hvad skete der undervejs?
 - Udpegning af situationer, hvor det var særligt spændende/anderledes/overraskende/svært undervejs. Hvad skete der her? Hvad lagde ER mærke til? Hvad lagde konsulenten mærke til?
 - Hvad hæftede konsulenten sig ellers ved?
 - Hvordan kan man forstå det, der skete?

3) Tematisering

- På baggrund af det første arbejde trækker konsulent og ER sammen temaer ud, der er spændende for ER: Det kan være noget om kommunikation, om roller, om hvordan man forstår eller definerer opgaven for sådan et kundemøde, om autoritet, om mødets proces, om at komme i gang eller at få sluttet af
- Konsulent og ER taler sammen om
 - o De udfordringer, der er ved temaerne i forhold til denne og lignende kunder – og hvordan det mon er i forhold til helt andre kunder
 - o De udfordringer, der er ved temaerne for ER selv. Hvordan forstår ER sine egne styrker og udviklingsområder? Hvordan kan konsulenten bidrage til dette billede?

4) Perspektivering

- Hvad peger dette på af udviklingsområder for ER?
- Hvordan kan ER i praksis begynde at afprøve/træne/eksperimentere med noget af det, samtalen peger på?
- Hvad kan helt konkret og praktisk være måder at gøre det på?

5) Afrunding af samtalen

- Både ER og konsulent reflekterer i deres logbøger over hvad de tager med fra samtalen. Dette drøftes derefter sammen med følgende spørgsmål:
- Hvordan har det været at deltage i praksislæring i OPERA projektet?
- Er der nogle tanker eller overvejelser, som ER vil give konsulenten med på vejen?

Bilag 6: Teamudvikling

I efteråret afholdt OPERA projektet sin første aktivitet seminaret "Mikrokosmos". Her var opgaven blandt andet at producere input til, hvad der skal til for at ændre og udvikle energirådgivernes praksis i den ønskede retning. En af de ting, Mikrokosmos pegede på var, at energirådgivernes kompetencer også skal tænkes i teams. Det skal de fordi energirådgivningsopgaven har mange facetter: Der kan være brug for at være både sælger, projektleder, faglig rådgiver, beregner, proceskonsulent med mere. Derfor er det oplagt, at energirådgiverne sammensætter teams, der indeholder forskellige kompetenceprofiler for at møde virksomhedens behov så godt som muligt. Mikrokosmos pegede også på vigtigheden af teamsamarbejdet fordi rådgivningsopgaven er en kompleks opgave. Ved at være flere øjne der ser og flere hoveder, der tænker, kan kvaliteten af rådgivningen blive højere.

OPERA projektets fokus på udvikling af organisationspsykologisk kompetence skal altså både forstås på individ niveau – at de deltagende energirådgivere udvikler deres kompetencer – og også på team-niveau – at de 3 deltagende rådgivningsselskabers teams som teams betragtet udvikler deres kompetencer. Teamudviklingsaktiviteterne retter sig imod det sidstnævnte.

Teamudviklingsaktiviteten består i, at de 3 deltagende energirådgivningsvirksomheder gennemfører 2 teamudviklingsseminarer á 4 timers varighed med ca. 2 måneders mellemrum, 1 seance før sommerferien og 1 efter. På teamudviklingsseminarerne forventes hele virksomhedens rådgiverteam inklusive afdelingsledere og eventuelle teamledere at deltage. Seminarerne afholdes hos energirådgivningsvirksomheden.

Formål

Formålet med teamudviklingsmøderne er grundlæggende, at OPERA projektet gør sig erfaringer med organisationspsykologisk kompetenceudvikling på teamniveau, både som noget, der kan være hjælpsomt og udviklende for de deltagende teams og også som noget, der kan skabe erfaringer med teamudvikling, der kan være nyttige for andre. Det er derfor også et mål at opsamle og dokumentere erfaringerne med udvikling af organisationspsykologiske kompetencer. Dette dobbelte formål afspejler, at OPERA projektet både er et forsknings- og udviklingsprojekt.

OPERA projektet har især fokus på at udvikle refleksion som arbejdsredskab. Formålet med de enkelte teamudviklingsseancer er at udvikle og styrke team'ene i deres "refleksive praksis" så de sammen kan reflektere over opgaver og samarbejdsrelationer for at kunne arbejde mere målrettet og effektivt i forhold til kunderne.

Indhold

Det første teamudviklingsmøde fokuserer på det velfungerende teamsamarbejde. Som arbejds- og udviklingsmetode vil det især fokusere på og træne forskellige refleksionsmetoder. Mødet vil veksle mellem oplæg, dialog og refleksion. Da OPERA projektet også er et forskningsprojekt vil vi være ekstra omhyggelige med at spørge til og indsamle deltagerens erfaringer både før, under og efter mødet.

Program

1. Velkomst og introduktion til teamudviklingsmøde 1
Formål og arbejdsform
2. Hvad karakteriserer et godt teamsamarbejde?
Egne erfaringer med teamsamarbejde, der er velfungerende
Kort oplæg
3. Styrker og udviklingsområder i vores team
Introduktion til "refleksionsgruppen" som arbejdsmetode
Refleksionsgruppe: Hvad kendetegner vores teamsamarbejde? Hvor er vores styrker? Hvor er vores udviklingsområder?
Identifikation og fastholdelse af væsentligste udviklingsområder
4. Pause
5. Vi arbejder med et eller flere af de væsentligste udviklingsområder. Hvordan vil det vise sig i praksis, hvis vores team tager nogle skridt i den ønskede retning?
6. Refleksionsgruppe:
Hvad tager vi med os fra dagens arbejde med udvikling af teamsamarbejdet?
Hvad har vi lært af de metoder, vi har arbejdet med i dag? Hvordan og til hvad vil vi kunne bruge dem i andre sammenhænge i vores hverdag?

Inden teamudviklingsmødet tager konsulenterne kontakt til ledelsen i de enkelte rådgivningsselskaber for at planlægge og tilrette mødet efter rådgivningsselskabets behov.

Evaluering

Teamudviklingsmøderne evalueres på følgende måde:

- Undervejs på mødet bruges ca. 5 min. på at nedskrive tanker og refleksioner umiddelbart efter den første refleksionsgruppe.
- Den sidste afsluttende refleksion vil konsulenterne optage på lydfil og bruge som input i evalueringen. Lydfilen slettes når konsulentgruppen har lyttet det igennem en gang.

Praktisk

Teamudvikling 1 finder sted på følgende datoer:

- d. 8/6: Enervision
- d. 9/6: EnergiMidt
- d. 22/6: Lokalenergi

Teamudvikling 2 finder sted på følgende datoer:

- d. 14/9: Energi Midt (blev aflyst da Energi Midt ikke ønskede at gennemføre Teamudvikling 2)
- d. 16/9: Enervision
- d. 17/9: Lokalenergi

Teamudviklingsmøderne styres og faciliteres af Annemette Hasselager og Preben Buhl.

Bilag 7: Udviklingsseminar

Invitation til OPERA-projektets udviklingsseminar: ”Organisationspsykologiske redskaber”

d. 27.-28. oktober 2010

på Severin Kursuscenter, Middelfart

Målgruppe

Energirådgivere som har deltaget i OPERA-projektets praksislæring og/eller teamudviklingsaktiviteter. Dvs. ud over I 6 energirådgivere som har deltaget i praksislæringen, inviterer vi også alle I andre som deltog i vores teamudviklingsseminarer.

Indhold

På udviklingsseminaret vil vi introducere en række organisationspsykologiske redskaber, træne anvendelsen og sætte anvendelsen i relation til jobbet som energirådgiver. Alt sammen ses i konteksten ”refleksiv praksis”, dvs. hvordan vi kan anvende disse værktøjer til en løbende udvikling og forbedring af både den individuelle rådgiverpraksis og den teamorienterede opgaveløsning.

Program

Programmet er sammensat af teori, øvelser og træning i bl.a. konsulentroller, psykologisk kontrakt, kommunikation og samtaleværktøjer, teamwork m.m. Detaljeret program er vedlagt.

Materiale

Ca. en uge før seminaret vil vi fremsende et mindre kompendium med relevant litteratur til jer. Det vil være godt, hvis I har orienteret jer i materialet, men det er ikke et krav.

Tid og sted

Fra onsdag d. 27. oktober kl. 10.00 til torsdag d. 28. oktober kl. 16.00 på Severin Kursuscenter, Skovsvinget 25, 5500 Middelfart. Der er tale om et internatseminar med aftenaktiviteter d. 27. Det er derfor vigtigt, at I deltager i hele forløbet. I tilbydes overnatning på Severin Kursuscenter, men det kan fravælges.

Betaling

Der er ingen egentlig deltagerbetaling, da OPERA-projektet betaler konsulenternes tid. I vil imidlertid blive opkrævet betaling for forplejning og overnatning. Kursusforplejning og overnatning koster 2.235 kr. per deltager. Uden overnatning bliver det selvfølgelig reduceret.

Tilmelding

Bindende tilmelding skal ske til Preben Buhl, preben@prebenbuhl.dk, senest d. 1. oktober.

Nærmere information

Har du behov for mere information om seminaret er du velkommen til at kontakte Annemette Hasselager på ah@organisationspsykologi.dk.

Program

Onsdag d. 27. oktober

- 10:00 **Velkomst og introduktion til seminaret**
OPERA-projektet – status
Præsentation af program og arbejdsmetoder
Præsentation af deltagere
Forventninger til seminaret - vi laver en psykologisk kontrakt
- Introduktion til organisationspsykologi**
Hvordan kan organisationspsykologisk viden og metode bruges i energirådgivningen?
Diskussion og oplæg
- Den reflekterende praktiker – hvad er refleksion?**
Oplæg og øvelse
- 13:00 **Frokost**
- 14:00 **Kommunikation og samtaleværktøjer**
Træning i spørgsmålstyper ud fra Karl Tomms model
Refleksion: Hvordan kan det bruges i praksis:
- i kunderelationer?
- i rådgiverteamet?
- Konsulentroller og konsulentens opgave**
Konsulentrollens sammenhæng med hovedopgaven. Oplæg
- Ekspertrollen og proceskonsulentrollen
Forskellige definitioner af konsulentens opgave
Oplæg, øvelser og diskussion
- 18:00 **Middag**
- 19:00 **Roller i konsulentarbejde, fortsat**
Arbejde med cases fra energirådgivernes hverdag
- 21:00 Første dags program slutter

Torsdag d. 28. oktober

9:00 **Bakspejl:** Tanker ovenpå 1. dags arbejde

Psykologisk kontrakt

Hvad er psykologisk kontrakt og hvordan kan vi bruge det i hverdagen? Oplæg og diskussion

Arbejde i små grupper

Forandringsprocesser og forandringens psykologi

Oplæg

12:00 **Frokost**

13:00 **Forandringsprocesser og forandringens psykologi, fortsat**

Arbejde med egne cases

Introduktion til "det reflekterende team"

Organisationspsykologisk kompetenceudvikling fremover

Hvordan kan de redskaber, vi har præsenteret, bruges fremover i hverdagen?

Hvilke muligheder ser vi?

Hvad kræver det af os selv, vores kolleger og vores ledelser?

15:15 **Evaluering og afslutning af seminar**

Hvad tager jeg med herfra?

Input til OPERA projektet

16:00 **Tak for nu**

Kompendium til OPERA projektets udviklingsseminar:

Lande Andersen, Kristoffer (2006): "Ledelse og autoritet" i Helth, P. (red.): "Lederskabelse".
Samfundslitteratur.
(12 sider)

Hasselager, Annemette (2006): "Lederskab og gruppens psykologi" i Helth, P. (red.): "Lederskabelse".
Samfundslitteratur.
(14 sider)

Jakobsen, Poula (2004): "Rolle og person" i Heinskou og Visholm (red.) "Psykodynamisk organisationspsykologi – på arbejde under overfladen". Hans Reitzels forlag.
(18 sider)

Bonnerup, B og Hasselager, A. (2008) "Praksisfeltet organisationsforandringer". S. 140-174 i Kap 6 i "Gruppen på arbejde". Hans Reitzels forlag.
(34 sider)

Schein, Edgar (2010): "Hjælpesituationen som en teaterforestilling. 3 typer hjælperoller". Kap. 4 fra "Hjælp. Om at tilbyde og modtage hjælp". Gyldendal Business (22 sider)

Haslebo, Gitte (2004): "Kommunikation i organisationer". Kap. 7 i "Relationer i organisationer. En verden til forskel". Dansk psykologisk forlag.
(17 sider)

Tomm, Karl (1992): "Er det hensigten at stille lineære, cirkulære, strategiske eller refleksive spørgsmål?"
Forum 4, s. 3-13
(11 sider)

Bilag 8: Evaluering

Metode

Evalueringen er gennemført som virkningsevaluering med fokus på såvel de involverede parter udbytte og læring af projektet og projektgennemførelsen. Evalueringen har endvidere vægtet læringsperspektivet ved at undersøge muligheder for en mere generaliserbar erfaringsopsamling og læringsrefleksion.

Evalueringsarbejdet har forløbet i følgende faser

1. Formulering af evalueringsspørgsmål
2. Evalueringsdesign
3. Dataindsamling
4. Rå-bearbejdning af data
5. Analyse af evalueringsdata - fase 1
6. Gennemskrivning af analyse (dette produkt)
7. Analyse af evalueringsdata - fase 2

Projektets konsulenter Annemette Hasselager og Preben Buhl og evaluator Birgitte Bonnerup formulerede evalueringsspørgsmål i fællesskab. Evaluator fremlagde derefter et design for evalueringsdataindsamling, der blev færdiggjort i fællesskab. I designet af evalueringen er der lagt vægt på

- at de involveredes viden om organisationer, forløb, personer osv. indgår som eksplicite data
- at projektkonsulenter og evaluator i fællesskab har taget beslutning om de mest relevante kameravinkler ift. de besluttede evalueringsspørgsmål.

Risikoen ved dette er, at evaluator ikke fik tilstrækkelig afstand til projektet og dermed kom til at bygge videre på de implicite antagelser, projektet hviler på. Dette opvejedes af muligheden for, at evaluator og projektkonsulenter gennem fælles drøftelse af evalueringsdata netop kunne få øje på implicite data, fordi begge parter var involverede.

Evalueringsspørgsmål og -design

1. Hvordan har rådgivningspraksis ændret sig?
2. Hvordan har teamsamarbejdet ændret sig?
3. Hvordan er der sket en ændring i forståelsen af rolle og opgaver?
4. Hvad er OPERA-projektets bidrag til den udvikling?
5. Hvad har de lært af OPERA-projektet?

Det blev besluttet, at de mest relevante data for evalueringsspørgsmålene kunne hentes hos de deltagere i OPERA-projektet, der havde været involveret i samtlige elementer samt deres nærmeste chefer. Det blev besluttet at foretage semistrukturerede kvalitative interview, da denne metode er velegnet til at få viden om komplekse lærings- og organisationsudviklingsprojekter. Det blev besluttet at indsamle data i rådgivningsvirksomhederne og ikke også hos kunden, da antagelsen var, at det ville være vanskeligt for

kunden på baggrund af OPERA-projektet at identificere en direkte ændring. Således lagde evalueringsdesignet sig op ad den tyngde OPERA-projektet også har lagt på rådgivningsvirksomhederne frem for hos rådgivningsvirksomhedernes kunder.

Det lykkedes relativt let at få aftaler med alle tre involverede organisationers medarbejdere og med en af de nærmest involverede chefer. Den ene organisation lykkedes det slet ikke at få kontakt med chefen, den anden organisations chef meldte afbud kort før interview. Det blev forsøgt at få telefoninterview med ledere højere i hierarkiet, men det lykkedes ikke indenfor den fastsatte tidsramme og tidsforbrug. Interview blev foretaget i de tre virksomheder. Efter interview blev noter renskrevet.

Projektkonsulenter og evaluator bearbejdede i fællesskab de indkomne data om projektet. Først en common-sense fortolkning, dernæst en analyse af tilsyneladende modsigelse, uforklarligheder og bagvedliggende antagelser der har fået betydning for projektet og forståelsen af projektet. Dernæst blev det arbejde renskrevet og bearbejdet af evaluator.

Overordnet

Samtlige interviewede udtrykte ved interviewets start, at der ikke var kommet noget særligt ud af OPERA-projektet. Samtidig udtrykte nogle en klar oplevelse af øget personlig indsigt. Samtlige interviewede udtrykte i løbet af interviewet at have fået udbytte af dele af forløbet. Det var ikke samstemmende, hvad de enkelte rådgivere syntes var udbytterigt, således var det, den ene rådgiver(virksomhed) satte størst pris på, det en anden rådgiver(virksomhed) mente var spild af tid og vice versa. Det var meget forskelligt hvad respondenterne trak frem i interviewet som væsentligt. I følgende gennemgang er det således ikke alle, der har udtrykt det fremførte. Såfremt der har været udtrykt direkte modstridende oplevelser, er dette noteret.

Evalueringsspørgsmål 1:

Hvordan har rådgivningspraksis ændret sig?

"Mange bække små":

Praksis har ændret sig på en række konkrete felter:

Det sker hyppigere, at energirådgiverne (ER)er sammen 2 og 2 på en opgave og udnytter den viden og den mulighed for fælles refleksion, der opstår i at være to på opgaven. Således udnyttes det at være 2 til møde, til en efterfølgende analyse og drøftelse af kunden og kundens behov. Det nye er, at ER også gør det, når mødet er gået godt.

I selve møderne med kunderne oplever energirådgiverne at være blevet bedre til at styre mødet, ganske konkret vha. mødeledelsesværktøjer. Nogle af rådgiverne mener også at være blevet bedre til at kommunikere vha. indsigt i forskellige kommunikationsmønstre og egen stil. For nogle var det ikke ny viden, men genopfriskning af kendt viden, eller bekræftelse af egen adfærd. For andre var det ny og betydningsfuld indsigt i kommunikationens betydning.

Flere af de interviewede mener, at de er blevet mere kundeorienterede og har fået en større forståelse for kundens situation. At det ikke alene er tilstrækkeligt at vide meget om energirådgivning, men også skal vide noget om kunden og om kundens organisation.

Mere overordnet mener deltagerne at være blevet (mere) opmærksomme på nødvendigheden af at kunne analysere kundens situation og organisation for at kunne yde en god energirådgivning. Energirådgiverne mener også at være blevet bedre til at forstå kundens situation og organisation og at den organisatoriske situation har betydning for resultatet af mødet og energirådgivningen. Det betyder f.eks., at rådgiveren har forståelse for, at den person de mødes med, er en del af en organisation, som vedkommende ikke selv kan dirigere. Hvis rådgiveren mødes med en gruppe kan det være, at deltagerne i gruppen ikke nødvendigvis har samme opfattelse af energirådgivning, forståelse for energirådgivning eller for de forslag energirådgiveren kommer med. Deltagerne nævner også vigtigheden af, at kunderne kan have forskellige – og nogle gange ingen – succeskriterier for mødet, og at det er nødvendigt, at rådgiveren er klar over dette i sin ledelse af mødet. Konkret har nogle af rådgiverne fået udbytte af metoder til afdækning af kundens behov, kundens organisation og de forskellige roller der er til stede i et rådgivningsmøde/rådgivningsforløb. Eksempelvis gennem tegninger og refleksion.

En ændring er også, at rådgiverne i højere grad oplever at kunne fastholde at det endelige ansvar for implementeringen af energibesparelserne ligger hos kunden og i kundens organisation. Det er rådgiverens ansvar at forstå og rådgive, men den endelige ansvar for handling ligger hos kunden. Det er således en oplevelse, at det i højere grad er kunden der finder og løser problemer via kompetent rådgivning. Nogle af rådgiverne udtrykker det således, at de ikke længere er bange for kunden, at de ved rådgivningsmøder i højere grad "springer ud i det", og at det betyder, at de bliver bedre rådgivere for kunden. Enkelte konkluderer at en følge heraf er at de er blevet bedre til deres arbejde, men det kan ikke konkretiseres.

Evalueringsspørgsmål 2:

Hvordan har teamsamarbejdet ændret sig?

Det er vanskeligt for de interviewede at formulere hvordan der er sket en ændring i samarbejdet. Dels fordi de ikke oplever en større konkret ændring, dels fordi det er svært at sætte ord på. Men flere udtrykker, at de er blevet mere opmærksomme på de potentialer, der ligger i teamets samarbejde. Direkte adspurgt hvordan, kommer de ikke med konkrete eksempler, men udtrykker snarere en mere diffus oplevelse af bedre samarbejde. Der er ingen af de adspurgte der mener, at samarbejdet er blevet dårligere.

De har ved hjælp af nogle præsenterede modeller fået en forståelse af potentialet i forskelligheder i teams, og ikke mindst lært nogle måder at kunne udtrykke og kommunikere om det. De oplever at have fået større forståelse og viden om hinanden og hinandens potentialer, om hvordan de kan supplere hinanden – primært med forskelligt fagligt perspektiv, men også ved forskellige temperamenter, og at der i den viden ligger en uudnyttet ressource, som rådgivningsvirksomhederne ikke implementerer. De interviewede udtrykker at det er manglende organisatorisk implementering af de konkrete tiltag, der skulle til for at udnytte dette potentiale. Manglende tid og manglende faktureringsmulighed angives som årsagen til denne manglende implementering. De oplever for så vidt at være blevet bedre til at overveje og reflektere over

rollefordeling, men at dette heller ikke rigtigt implementeres. Nogle respondenter oplever, at forløbet ikke har fået betydning for teamsamarbejdet.

De interviewede udtrykker i forskellig grad, at de har fået øje for, at det at dele viden kan fremme løsning af rådgivningsarbejdet, og at det er muligt at gøre det relativt enkelt, f.eks. ved refleksioner over møder, umiddelbart efter (samtale om mødet i bilen, frem for småsnak, også når mødet er gået godt). Det opleves som en kvalitet i sig selv at blive bedre til at arbejde i teams, og det er en fælles implicit antagelse, at der er en positiv sammenhæng mellem den enkelte rådgivers kendskab til sig selv og godt teamsamarbejde.

Evaluerings spørgsmål 3:

Hvordan er der sket en ændring i forståelsen af rolle og opgaver?

Fra implementering af en teknisk løsning til at bidrage til en organisationsudviklingsproces.

De interviewede giver ikke eksplicit udtryk for deres forståelse af rolle og opgavebegrebet. Men det er muligt at forstå en del af de ændringer, de interviewede oplever og beskriver som ændringer i forståelsen af roller og opgaver:

Energirådgiverne har fået en bredere opfattelse af rådgivning som rådgivning vedr. energibesparelser i en organisation, og ikke bare ekspert- til ekspert rådgivning. Og i højere grad en forståelse af, at energirådgivning må forstås som én intervention i en organisation, der er en del af en større kontekst, hvor mange andre forandrings- og tilpasningsprocesser og komplekse interne processer finder sted. Energirådgiverne er mere opmærksomme på nødvendigheden af relationelle færdigheder i rådgivningen, således at de både har bedre møder, men også rådgiver bedre.

De interviewede giver direkte udtryk for, at de ikke håber at kunden har mærket nogen ændring! Dvs. de oplever den læreproces, som de i større eller mindre udstrækning har været en del af, som et "privat" læreprocesforløb, et forløb der foregår inde i rådgiveren og altså ikke som en organisatorisk aktivitet og forandringsproces. De har som ovenfor beskrevet fået en mere nuanceret opfattelse af egen rådgivningspraksis og af samspillet med organisationen.

De interviewede udtrykker glæde over at kunne komme til at udvikle sig i rollen og med de opgaver der hører til energirådgivning og at det er en lettelse at være mere opmærksom på og vidende om hvad det indebærer. Det udtrykkes på forskellige måder som f.eks. at stole mere på sin intuition, at være bedre til at lede mødet, mindre bekymret for at miste kontrollen – og dermed en bedre mødeleder. Dette opleves som personlige – nærmest private kompetencer, som de er glade for at udvikle. Det betragtes ikke som aspekter af en professionel rolle. Denne forståelse hviler muligvis på et teknisk paradigme: færdighederne ses som tekniske kompetencer, der kan tilegnes uafhængigt af situationen, forbedring/udvikling/kompetenceløft vil gøre processen lettere og mere effektiv, men ikke i sig selv være en synlig kompetenceændring.

Evalueringsspørgsmål 4.

Hvad er OPERA-projektets bidrag til den udvikling?

For det første er det vanskeligt for deltagerne at skelne OPERA- fra andre organisationsudviklingsprojekter og de enkelte elementer i OPERA-projektet fra hinanden.

For det andet indskriver OPERA-projektet sig i en mere generel udvikling, der i store træk bevæger sig i samme retning: at rådgivningsarbejde i stigende grad opleves og betragtes som mere komplekst, at relationelle og organisatoriske færdigheder bliver betydningsfulde på linie med den tekniske ekspertise, herunder at viden om og færdigheder indenfor organisationspsykologisk kompetente er relevant. At kunden skal opleve at få rådgivning ikke belærende eksperthjælp.

OPERA-projektet har bidraget konstruktivt i denne mere generelle udvikling ved at formulere og skabe rum for læring om væsentlig viden om organisationspsykologi og relevansen af den. OPERA-projektet har bidraget med mange små skub i den rigtige retning. De små skub har bestået i at skabe pædagogiske rum for drøftelse af organisationspsykologi, og efterfølgende legalisere, at det er viden og kompetence der er relevant og efterspørges (indirekte) af kunden

Et andet skub i den rigtige retning kan beskrives som

- at skabe grobund og vækstlag for forståelse og anvendelse af organisationspsykologisk viden og kompetence, men at det ikke er omsat i konkret praksis.
- at det er legalt at have brug for og være interesseret i organisationspsykologisk viden og kompetence.
- at OPERA-projektet har givet modeller, forståelsesrammer og visse værktøjer der i sig selv er nødvendige for at kunne drøfte og udvikle organisationspsykologisk viden og kompetencer.

OPERA-projektet har også bidraget som en mulighed for at få erfaringer med forskellige metoder til udvikling af energirådgivning. Én af metoderne er refleksion, andre metoder er konkrete modeller og værktøjer.

OPERA-projektet har konkretiseret og synliggjort nogle af de organisationspsykologiske kompetencer og organisationspsykologiske færdigheder, som er relevante, som f.eks. forskellige rådgivningsmetoder, kommunikationsmønstre, relationskompetencer, forståelse af kunden som organisation. Denne viden er formidlet via kompendier, oplæg, øvelser, sparring og ved at skabe en ramme for udveksling af viden og erfaring fra branchen. I forlængelse heraf har OPERA-projektet også bidraget med den indsigt, at der ikke er én vej, én metode, én løsning som er tilstrækkelig til løsning af opgaven som energirådgiver.

Evalueringsspørgsmål 5.

Hvad har energirådgiverne lært af OPERA-projektet?

Der har generelt været stor tilfredshed med forløbene og udbyttet af praksislæringselementet. Mere blandet er oplevelsen af udbyttet af udviklingsseminaret og af teamudviklingsseminarerne. Der var også en sammenhæng mellem udbytte og "investering", dvs. den tid, opmærksomhed, interesse og

ledelsesmæssige opmærksomhed forløbet fik. Ikke overraskende fik de rådgivere og rådgivningsvirksomheder, der før – under og efter investerede i OPERA-projektet også størst udbytte. Der var en generel opfattelse blandt deltagerne, af, at det primært var de uerfarne der fik størst udbytte af deltagelse i projektet.

Udbyttet af praksislæring spænder vidt: fra at opleve at få enkelte nye ideer, blive bekræftet i egen kompetence til en aha-oplevelse, der ændrede praksis i positiv retning. Derudover var det meget forskelligt, hvad energirådgiverne mente at have lært: Spørgsmålstyper, kundens situation, intuitions værdi, kontrakt, kundens behov, kundens ejerskab, fælles refleksion, refleksionsmetoder, mod til at arbejde i det uvisse, mod til at starte på noget man ikke ved hvor ender, fordele ved forskelligheder i et teams.

Deltagelsen i OPERA-projektet har for de deltagende energirådgivningsvirksomheder på den ene side skrevet sig ind i en mere omfattende og generel udvikling og har i større eller mindre udstrækning også været en del af organisationens egen udviklingsproces. Det har også betydet, at der har været en mulighed for at "shoppe" i projektets aktiviteter, dvs. tilegne sig de elementer der umiddelbart gav mening for den enkelte, og i mindre udstrækning forstå OPERA-projektet som en helhed.

OPERA-projektet har også været et mindre projekt for de deltagende energirådgivningsvirksomheder, der hver på deres måde har haft andre organisationsudviklings, person- og rådgivningsudviklingsprojekter i gang. OPERA-projektet har nogle steder stået lidt i skyggen af disse andre projekter. De interviewedes oplevelse af en vis del indsigt, der ikke kan implementeres pga. manglende tid og organisatorisk opbakning, bygger på den antagelse, at udvikling og implementering kan adskilles og ikke på en forståelse af, at udvikling af ny viden og nye kompetencer er en organisatorisk aktivitet, og det som sådan er en integreret proces.

De interviewede har især udtrykt stor glæde for og udbytte af praksislæringselementet. Det er i tråd med deltagerens ønske om individuel læring, og praksislæring er tæt forbundet med den enkeltes umiddelbare praksis.

OPERA-projektet har defineret refleksion som organisationspsykologisk metode og som en af de centrale kompetencer på både individuelt og teamniveau. Refleksion er tænkt som en generel kompetence, som en metode til at indsamle, systematisere og udnytte den viden, der er tilgængelig i og mellem de enkelte, også selvom den viden ikke er bevidst. Metoden kan således bruges individuelt og temmelig uafhængig af tid og sted. Deltagerne forbinder i højere grad refleksion som en konkret metode, der (kun) kan udføres som den blev praktiseret i forløbet. De oplever derved, at metoden ikke i større udstrækning kan bruges i egen praksis. De har som sådan lært, at organisationspsykologi på den ene side er svært at gøre konkret, og på den anden side er de blevet bekræftet i den forestilling, at organisationspsykologiske kompetencer, er noget man lærer af sig selv, hvis man arbejder længe nok i en bestemt praksis, hvor det er påkrævet at kunne det. Den fælles antagelse er, at de uerfarne rådgivere kan have glæde af at lære om organisationspsykologi, medens de mere erfarne i højere grad "har lært det i forvejen". Som sådan er dette udtryk for en afprofessionalisering af organisationspsykologiske kompetencer, der i stedet forstås som almen viden og kompetence.

Det er meget forskelligt, hvor meget og hvad deltagerne oplever at have fået ud af OPERA-projektet. En del af den læring de i løbet af interviewene kommer i tanker om, kommer fra såvel OPERA-projektet, som fra øvrige aktiviteter og en mere generel udvikling af rådgivningspraksis. Men det ser også ud til, at de har lært mere, end de umiddelbart selv oplever.

Hvad har OPERA-konsulenterne lært

At organisationspsykologisk viden og kompetence på den ene side opleves vældig relevant, men på den anden side også opleves som noget, der næsten automatisk følger af erfaring. At lære og forstå, at man har lært om organisationspsykologi var en vanskelig proces, der kun delvis kunne forbindes med deltagerens egen praksis. Det lod sig klart lettest gøre, når det var i overensstemmelse med deltagerantagelserne at det var uerfarne der havde mest at lære, og at den viden der var brug for/brugbar var individuel, og skulle forblive individuel og skjult for kundens oplevelse.

Det var let at skabe forståelse for organisationspsykologi som individuelt værktøj, f.eks. som bedre evner til at kommunikere, men forbindelsen til det organisatoriske niveau, er en fremmed tankegang, og dermed vanskeligere at formidle og implementere.

Såvel OPERA-konsulenterne som evaluator blev slået af den åbenhed deltagerne viste overfor praksislæringen. Det var forventet at der ville være et vist ubehag ved at blive kigget over skulderen, eksempelvis som en bekymring for at blive afsløret i inkompetence. Men det viste sig, at de der deltog i forløbet, var oprigtigt interesserede. Det kan forklares med autoritetstro adfærd, respekt for den autoritet som begge konsulenter havde i deltagerens øjne, forhåbning om at blive bekræftet i egne kompetencer, en åbenhed overfor muligheden for at lære nyt eller en tillidsfuld investering i deltagelse i et projekt, ER troede på kunne bidrage med noget nyttigt.

Der er en splittelse eller en manglende oplevelse af sammenhæng mellem på den ene side personlig kompetence og på den anden side kompetence til at rådgive og arbejde med kunden og kunden som organisation. Personlig kompetence forstås især som *personlig udvikling*, der har betydning for egen trivsel i og med arbejdet. Denne kompetence kan udvikles i et personligt udviklingsforløb der har vigtig men indirekte betydning for kunden. Den anden kompetence - evnen til at rådgive kunden og ikke mindst kunden som en organisation – ses mere som en udvendig kompetence, der er mere *instrumentel*.

OPERA-projektet er ikke enestående. Mange andre projekter og udviklingstiltag i branchen bekræfter at det er et relevant område, som der er interesse i og behov for. Det betyder også at det er vanskeligt at adskille læring fra OPERA-projektet, fra viden og indsigt hentet i andre forløb og eller den generelle udvikling i branchen.

Det er et komplekst felt, med mange aktører, mange forskellige udviklingstiltag. Et projekt der i tid til indsats er relativt lille – et par dage i alt, er nok for lille et projekt til at skabe ændring i sig selv, men som en del af en mere overordnet udvikling, som OPERA-projektet er en del af, har det haft en betydning.

Programteori faktorer, der har haft betydning i forløbet og for resultatet af forløbet

Det er en central antagelse i OPERA-projektet, at organisationspsykologi har organisation og kundens organisation som genstand. Projektet skal have effekt hos kunden. Denne antagelse er eksplicit formuleret i projektet.

Antagelsen at organisationspsykologi er relevant kan ikke afvises. Konklusionerne på evalueringsspørgsmålene, viser at deltagerne har været tilfredse med den personlige del af de organisationspsykologiske kompetencer, hvorimod det at se dem, netop som organisationspsykologiske kompetencer, har været vanskeligere for deltagerne. I den udstrækning det er lykkedes at implementere kompetencerne til praksis (bevidst eller ubevidst), har de organisationspsykologiske kompetencer været fremmede for energirådgivningen. OPERA-projektet har muliggjort mindre ændringer i energirådgivningsvirksomhederne eller støttet en i gangværende udvikling, hvilket også har været en bekræftelse af organisationspsykologien som relevant. At organisationspsykologi har organisation og kundens organisation som genstand har været helt afgørende for det udbytte, deltagerne har haft i forhold til at forstå kunden som en organisation og ikke som individ.

Deltagerne har haft en "programteori", der ikke har været identisk med OPERA-projektets, og som OPERA-projektet ikke på forhånd eller i forløbet har været opmærksom på. Med den brede pensel kan man sige, at deltagerprogramteori kan formuleres som, at organisationspsykologi er noget man får givet og lærer sig hurtigt og relativt ubesværet.

Den centrale antagelse i programteorien skriver sig ind i den generelle udvikling, at energirådgivning til organisationer ikke alene kræver energi-viden men også viden om rådgivning og organisationer. Denne hypotese bekræftes af den mere generelle udvikling på energirådgivningsmarkedet. En anden antagelse i OPERA-projektet er, at al rådgivning indeholder organisationspsykologiske problemstillinger, at udviklingstiltag i egen organisation, samarbejde, samtaler mm. også indeholder organisationspsykologiske problemstillinger, og dermed alle er egnede til at skabe læringsmuligheder om organisationspsykologi. Det er sandsynligvis en rigtig betragtning, men manglende afgrænsning betyder at OPERA-konsulenterne kommer til at bidrage til deltagerens opfattelse af organisationspsykologi som noget der på den ene side er meget vanskeligt at få hånd om, og på den anden side er en almen kompetence, som man lærer af livet og med erfaringen. Den uafgrænsede tilgang til organisationspsykologi som noget, der er indeholdt i alt, betyder, at deltagerne får vanskeligt ved at få øje på det særligt organisationspsykologiske og dermed også får vanskeligt ved at få øje på hvordan de kan udvikle kompetencerne i egen praksis. Det ville sandsynligvis have forøget udbyttet, hvis projektet havde været mere specifikt orienteret mod nogle specifikke organisationspsykologiske kompetencer eller nogle udvalgte organisationspsykologiske problemstillinger om end noget også ville være tabt i en sådan afgrænsning.

En tredje antagelse er, at virksomheder er sociale systemer, og at der derved var interesse for at lære om virksomheder som sociale systemer. Deltagerne formulerer ikke en opfattelse af at virksomheder er sociale systemer eksplicit, de har og får forstærket en opfattelse af, at relationer i virksomheder – egne og andre – har betydning for implementeringen af energirådgivningen.

Evalueringen viste endvidere, at OPERA-konsulenterne opererede med en implicit antagelse om, at deltagerne havde en bevidst indre forestilling om hvad organisationer er samt at "personen i rollen i organisationen" var en almen figur, om end ikke eksplicit, så dog alligevel let at formulere og genkende. I stedet havde deltagerne snarere en forestilling om person som noget adskilt fra organisationen.

En forudsætning for OPERA-projektet var at deltagende energirådgivninger ikke skulle betale for konsulentarbejdet udover med en del af den tid, de investerede. At forløbet skulle være gratis, kan få konsekvenser for engagementet i forløbet. Det kan betyde, at det bliver mindre forpligtende. Men da energirådgivningsvirksomhederne selv skulle levere den nødvendige tid, hvilket også er en investering, mente OPERA-konsulenterne ikke det fik afgørende betydning. Efterfølgende refleksion fra evaluator: At der ikke betales for konsulenterne vil sandsynligvis have en betydning og kunne påvirke motivationen negativt. En gratis konsulent er noget andet end en konsulent der er dyr.

Det var en programteoretisk antagelse, at det er vigtigt pædagogisk at tage udgangspunkt i deltagernes egen praksis, og de udfordringer og opgaver de oplever i den pågældende periode. I projektet udtrykkes dette som at det er vigtigt at tage fat, der hvor deltagerne er. Det har betydet, at OPERA-projektet har været nødt til at være mange steder - lidt over det hele - frem for koncentreret om få temaer, problemstillinger, ideer. Det er bla udtrykt som at arbejde med deltagernes nærmeste udviklingszone.

I forlængelse heraf, har det været en antagelse, at det er vigtigt at forløbet lægger sig tæt på det, de deltagende organisationer udtrykker ønske om at lære, og i forlængelse af det, virksomhederne vil i forvejen. Det er på samme tid forudsætningen for at OPERA-projektet overhovedet lader sig gøre, men også det, der betyder at forløbet, bliver spredt på så mange indsatser og input, at det kan være svært at afgøre, hvad der har haft betydning, og udbyttet er delvist diffust for deltagerne.

Modsatrettede antagelser i projektet

Der kan identificeres to sæt af væsentlige modsatrettede antagelser i projektet:

1) Den første antagelse er, at der er på den ene side er organisationspsykologi i alt, så er alt organisationspsykologi, og vi kan så lære af alt. På den anden side er antagelsen, at der skal etableres særlige læringsrum for at lære om organisationspsykologi. Begge dele kan siges at være rigtigt, men hvis antagelserne lever side om side uden at blive adresseret kan det være med til at sløre de resultater, projektet har fået skabt.

2) Det andet sæt af antagelser er, at det på den ene side er nødvendigt at møde deltagerne hvor de er, med det de ønsker at lære og at tage fat i og arbejde fra nærmeste udviklingszone i læreprocessen. Den anden side af denne antagelse er, at det kan være nødvendigt at definere et udviklingsområde for at tage højde for, at deltagerne ikke nødvendigvis ved, hvad de ønsker at vide noget om.

Implementeringsfaktorer der har haft betydning i forløbet og for resultatet af forløbet

Det har haft en betydning for forløbet hvordan de forskellige energirådgivere har tilsluttet sig. Som nævnt for deres eget udbytte, men også for forløbets samlede flow, og for den erfaringsopsamling og viden som forløbet også skulle producere. Der har været to forløb med en god kontakt til virksomhed, ledelse generelt og for de engagerede rådgivere. En virksomhed har været mere tilbageholdende, og den kritik de f.eks kunne udtrykke, blev delvis først en del af OPERA-projektet ved evalueringen. De personer som det ikke lykkedes at engagere ved man ikke om de er særligt kritiske, kritiske overfor bestemte dele eller særligt begejstrede. Det har delvist været som at tilbyde et fornuftigt stykke mad, til en gruppe delvist forvante, delvist kræsne, delvist sultne poder, der har været vant til meget forskelligt at spise, og med meget forskellige forventninger til hvordan sulten skulle mættes, meget forskellige mht. sultoplevelser og med hvordan og hvor meget de selv skal yde for at modtage.

I forløbet flyttes fokus fra kunden og kundens organisation til teamets samarbejde, til energirådgiverens personlige/indre dynamik, og OPERA-projektets fokus forbliver i høj grad i energirådgivningsvirksomheden. Det sker for at støtte den eksisterende bevægelse i Energirådgivningsbranchen og de enkelte energirådgivninger. Men konsekvensen er, at kunden kommer ud af fokus i forløbet.

Det der i forløbet får størst positiv feedback fra de deltagende rådgivere er netop mødet med kunden, og dertil forståelsen af kundens situation, kommunikation med kunden og for kundens organisation. Deltagerprogramteori er forskellig fra OPERA-konsulenternes programteori, og denne forskel bliver ikke tydelig i forløbet og til genstand for fælles drøftelse mellem deltagere og konsulenter. Forskellen ville muligvis alligevel føre til at den ene energirådgivningsvirksomhed midt i forløbet afviser projektet, og føre til at, de andre energirådgivningsvirksomheder søger at få det bedste ud af forløbet.

I forlængelse af de forskellige programteorier, opstår en delvis splittelse i OPERA-projektet, en splittelse mellem kunde og rådgivningsteknik på den ene side, psykologi og individ/individuelle strategier på den anden side.

Forløbet af aktiviteter blev anderledes end intenderet på grund af vanskeligheder med at få afholdt udviklingsseminar på det planlagte tidspunkt. Erfaringerne fra praksislæring kunne derfor ikke inddrages som planlagt. Dermed måtte den pædagogiske metode ændres. Det fik som konsekvens, at det mest kunderettede ikke blev inddraget. Vanskelighederne med planlægning understreger deltagernes delvist manglende prioritering af projektet, delvise tidspres, delvise modstand mod at lære nyt, der kunne være besværligt at lære. Men det bliver en yderligere praksisunderstregning af opdelingen mellem kundefokus og energirådgivernes læreprocesser.

Der skete en løbende udskiftning i evalueringskonsulentgruppen. Den samlede evaluering er blevet summativ i stedet for formativ som oprindeligt ønsket.