

”Fremtidens administrative medarbejder”

Dokumentationsmateriale

”Fremtidens administrative medarbejder”

Fremtidskonference 26. – 27. april 2001

Dokumentationsmateriale

Indholdsfortegnelse

Procesbeskrivelse for konferencen side 03- 05

Fortiden

Tidslinie output:

Den administrative medarbejders udvikling - output fra gruppe 1-3 side 06- 08

Den globale udvikling – output fra gruppe 4-6 side 09- 11

Den personlige udvikling – output fra gruppe 7-8 side 12- 13

Nutid og fremad:

Eksterne forhold, som påvirker den administrative medarbejders udvikling

Selve mindmappen – se bilag 9

Mind map i tekst med konklusioner side 14- 19

Interne forhold, som påvirker den administrative medarbejders udvikling

Output fra de 8 grupper side 20- 28

Fremtiden:

Hvilke kompetencer kræves af fremtidens administrative medarbejder ?

Output med bruttolister på kompetencer fra de 8 grupper A – H side 29- 34

Gruppernes 5 valgte vigtigste kompetencer: Output fra gruppe A – H side 35- 36

Hvad betyder kompetencerne – uddybning af de enkelte valgte kompetencer

Output fra gruppe A – H side 37- 42

Fra nu til fremtiden

Hvilke initiativer kræves / hvordan udvikles de valgte kompetencer?

Output fra gruppe A-H side 43- 49

Bilag:

1: Evalueringsord fra grupperne: ”det har vi talt meget om” side 50

2: Program side 51-52

3: Deltagerliste – vedlagt i papirkopi, fil fås hos Hanne Fie

4: Gruppeinddeling x 2 – vedlagt i papirkopi, fil fås hos Hanne Fie

5: Værktøjshæfte – vedlagt i papirkopi

6: Fotomateriale fra seminaret – vedlagt som CD med filmmateriale

7: Fysisk billedmateriale til tidslinien ”den administrative medarbejders udvikling”

8: Invitation til deltagerne på konferencen – vedlagt i papirkopi, fil fås hos Hanne Fie

9: Den store mind map, vedlagt i papirkopi, sendes som fil

Praktisk procesbeskrivelse for selve konferencen

- Planlægningsgruppen stod på baggrund af et grundudkast for invitation og udsendelse af denne. Invitation vedlagt som bilag 8. Mht. den øvrige forudgående planlægning henvises til planlægningsgruppen med Hanne Fie Hansen, Høje Taastrup Kommune som kontaktperson
- Udgangspunkt for konferencen var den af planlægningsgruppen valgte Future Search Conference (FSC) model, der opererer med en overordnet proces, der bevæger sig fra fortid til nutid til fremtid
- Konferencens tema var: ”Fremtidens administrative medarbejder – hvilke kompetencer kræves i fremtiden?”
- En praktisk ramme for denne model for håndtering af en storgruppe er et max. antal på 64 deltagere, (8 grupper med max. 8 personer i hver gruppe – af praktiske årsager)
- Grupperne blev tværsammensatte i hele forløbet
- Deltagerne skal være bredt inviteret til forhold til interessentprincippet og tema. I øvrigt henvises til deltagerlisten
- Praktisk ramme var Hotel Marina, Vedbæk den 26. – 27. april 2001 med et internatprogram, se bilag 2.
- Fra konsulentfirmaet Reflect deltog Sonja Daugaard og Steen Thomsen som proceskonsulenter. Som observatører deltog konsulenterne Helle Nygaard og Per Dinesen fra KMD, der skal viderebearbejde konferencens output og stå for udarbejdelse af hvidbog
- Kommunaldirektør Allan Vendelbo, Høje Taastrup Kommune bød velkommen til og afrundede konferencen.
- Grundtanken i FSC-modellen er at arbejde i ét stort rum med samtlige deltagere. Grundopstillingen ved start var 8 grupper nummereret 1-8 og en gruppeinddeling, så alle kunne finde sin gruppe.
- Efter velkomst, præsentationsrunde og introduktion var første tidsramme fortiden, og her var første tema tidsliniebeskrivelse, en individuel opgave, hvor samtlige deltagere skrev refleksioner ind på tre tidslinier, der spænder fra 1970 til 2001. De tre overskrifter var: ”den administrative medarbejders udvikling”, ”den globale udvikling” og ”den personlige udvikling”
- Derefter trak grupperne essenser og hovedtræk ud fra de enkelte årtier for de tre temaer, tre grupper for de første to temaer og to grupper for det sidste tema. Grupperne afrapporterede deres resultat, hvorefter der var frokost

- En yderligere tolkning ved at sammenholde tendenser på alle tre tidslinier vil være oplagt i det videre forløb
- Efter frokost var stoleopstillingen ændret til en halvcirkel af stolerækker foran en stor papirvæg.
- Næste tidsramme var ”nutid og fremad” og tema var: ”hvilke eksterne forhold positive som negative vil påvirke den administrative medarbejders udvikling?”
- Denne proces forløb som fælles skabelse af en kæmpe mind map. Efter godt en time var den skabt, og herefter fik hver deltager en individuel opgave: Markér med tre røde og tre grønne dotter, hvad du tror vil være de vigtigste henholdsvis negative og positive forhold, der vil påvirke.
- Efter dotning og pause konkluderedes i fællesskab hvilke essenser der kunne udtrækkes af mind map-en
- Derefter gik deltagerne med hver sin stol tilbage til de 8 oprindelige grupper 1-8 og gik i gang med næste stillede opgave: ”hvilke interne forhold påvirker den administrative medarbejders udvikling?”
- Grupperne brainstormede en bruttoliste, de fleste grupper brugte mind map modellen som praktisk indfaldsvinkel, og herefter forsøgte grupperne at markere de vigtigste negative og vigtigste positive forhold, som blev afrapporteret
- Efter information om aftenens program, individuel tid og middag samledes deltagerne igen, denne gang i nye tværsammensatte gruppekonstellationer grupperet A – H, og en kort præsentationsrunde i de enkelte grupper foregik.
- Tidsrammen var fremtid, og opgaven for alle grupper var at brainstorme en bruttoliste med bud på: ”hvilke kompetencer kræves af fremtidens administrative medarbejder?”
- Derefter blev hver gruppe bedt om at vælge de fem vigtigste kompetencer ud.
- Aftenen sluttede med socialt samvær fra kl. 22
- Næste morgen kl. 9 startede grupperne med at eftertænke, om de fem udvalgte kompetencer nu også var de vigtigste set i relation til, hvilke eksterne og interne forhold man dagen før var kommet frem til ville være eksisterende
- Grupperne blev derefter bedt om at uddybe de fem endeligt udvalgte kompetencer ved at sætte flere ord på den enkelte kompetence
- Derefter dannedes nye grupper ved selvorganisering således at én person fra bogstavgrupperne blev tilbage til at briefe om de fem valgte kompetencer og om forløbet af forrige gruppearbejde

- De nydannede grupper fik herefter sidste opgave: ”Hvilke initiativer skal der til for at fremme disse kompetencer – hvordan udvikles de?”. Grupperne blev bedt om at tænke bredest muligt og ”evne-vilje-modellen”, se fotomaterialet, blev gennemgået som inspiration
- Grupperne arbejdede med denne opgave henover frokost, og afrapportering skete derefter.
- Endelig blev deltagerne informeret om hvad der praktisk sker med det genererede materiale og hvor de kan hente dokumentation etc.. De blev også lovet en version af den endelige hvidbog
- Efter afrundende bemærkninger fra et par deltagere lukkede Allan Vendelbo konferencen kl. 15.

Reflect
Sonja Daugaard
1. maj 2001

Fortiden

Tidslinie output

Den administrative medarbejders udvikling

	Positive	Negative
'70-erne	Gruppe 1 <ul style="list-style-type: none">• Faggrænser• Gode normeringer• Mindre stress• Begyndende uddannelse	<ul style="list-style-type: none">• Faggrænser• Kontrol / ordre• Manuelle arbejdsopgaver• Sproget• Hierarki• Autoritetstro
	Gruppe 2 <ul style="list-style-type: none">• EDB – udvikling i sin spæde start	<ul style="list-style-type: none">• Autoritetstro borgere• Usmidige arbejdsformer (hierarki)• Langsom teknologi• Manuelt arbejde• ”Skrankepaver”
	Gruppe 3 <ul style="list-style-type: none">• Teknologisk boom• Organisation (kommunalreform fører til anderledes arbejdsdeling)• Uddannelse – systematisk	<ul style="list-style-type: none">• Omgangsformer (formelle internt og eksternt)
'80-erne	Gruppe 1 <ul style="list-style-type: none">• Uddannelse• Ergonomi• Socialt samvær• PC'ere og elektronisk kommunikation	<ul style="list-style-type: none">• Højere arbejdstempo• Fyringer• Elektronisk kommunikation• Mere fokus på udseende end på indhold
	Gruppe 2 <ul style="list-style-type: none">• Rivende teknisk udvikling• Arbejdsmiljø i fokus• Uddannelse	<ul style="list-style-type: none">• Tempo og belastning• Centralisering• Borgerkrav og mere lovgivning
	Gruppe 3 <ul style="list-style-type: none">• Krav og spørgsmål til det	<ul style="list-style-type: none">• Klientgørelse

	<p>offentlige og klager</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fokus på arbejdsmiljø og arbejdsvilkår • Ansættelsesvilkår (fra tjenestemand til overenskomst) • <u>Decentraliseringstanken</u> 	
	<p>Ikke polariseret:</p> <ul style="list-style-type: none"> • EDB • Kollektive lønforhandlinger • Flexibilitet 	
'90-erne	<p>Gruppe 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individualisering • Internet • Mail • Netværk • Tværfaglige netværk • Nedbrydning af faggrænser • Decentralisering • Flexible medarbejdere • Fokus på borgere og mere service • Selvbetjening • Sproget mere forståeligt 	<ul style="list-style-type: none"> • Decentralisering • Egoistiske medarbejdere • Stress og udbrændte medarbejdere • Manglende socialt samvær
	<p>Gruppe 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • IT tager fart (e – mail, web, Internet og mobil) • Decentralisering (teams og tværfaglige projekter, ny løn, kompetence) • Kunden / borgeren i fokus • APV (ArbejdsPladsVurderinger) • Kontraktstyring 	<ul style="list-style-type: none"> • (+) Effektivisering / stress (-)
	<p>Gruppe 3: ikke polariseret:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ny løn • Nye kommunikationsformer • Brugerindflydelse • EDB i hverdagen og arbejdsprocesser • Styring af økonomi, produktion og kvalitet 	

	<ul style="list-style-type: none">• Delegering medfører selvstændighed og ansvar og værdier• Informationer (mængde og opsøg)• Hvor bliver arbejdsmiljøet af ?• Tværfaglighed• MUS og individuelle handlingsplaner	
--	---	--

Den globale udvikling

	Positive	Negative
'70-erne	<p>Gruppe 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stort politisk engagement (EF, kvindebevægelsen, Nord – Syd, studenter, foreningsvækst) • Rumrejser • Medier får indpas, farve-TV • EDB – start • Budskab i musik 	<ul style="list-style-type: none"> • Oliekrisen • Inflation – høj rente • Overforbrug • Vietnam-krigen • Kold krig starter
	<p>Gruppe 5 Overskrift for perioden: ”Frihed < - > Trusler”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rumfart • Kvindebevægelsen • Glade dage • Arbejdsmiljø – opmærksomhed • Vietnam-krigen sluttede • ”Opløsning – brydning med det kendte” 	<ul style="list-style-type: none"> • Oliekrise • Terror • Kold krig • Fremskridtspartiet • Inflation
	<p>Gruppe 6 Overskrift for perioden: ”Bryder ned og bygger op”</p> <ul style="list-style-type: none"> • EU • Bevægelserne • Kortere arbejdstid • Kvinderne på arbejdsmarkedet • Vietnam-krigen slut 	<ul style="list-style-type: none"> • EU • Bevægelserne
'80-erne	<p>Gruppe 4</p> <p>Overskrift for perioden: ”Fattigfirserne”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opløsning af USSR • Murens fald • Informationssamfund • Økologi 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbejdsløshed • Lavkonjunktur • AIDS • Fattigfinhed

	<ul style="list-style-type: none"> • Behov for nytænkning (nye uddannelser, miljø, EDB) • Højredrejning i Vesten • Protest og aggression i kunst og kultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Højredrejning i Vesten • Protest og aggression i kunst og kultur
	<p>Gruppe 5</p> <p>Overskrift for perioden: "Fattigfirserne"</p> <ul style="list-style-type: none"> • EDB • IT • Verden bliver mindre • Murens fald • "Danish Dynamite" • Flygtninge • Privatisering • Konservativ regering • Individualisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbejdsløshed • Økonomikrise • Kold krig • AIDS • Adgangsbegrænsning • Flygtninge • Privatisering • Konservativ regering • Individualisme
	<p>Gruppe 6</p> <p>Overskrift for perioden: "Bekymring"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kold krig slut • IT 	<ul style="list-style-type: none"> • Miljøproblemer • Arbejdsløshed
'90-erne	<p>Gruppe 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Højkonjunktur • Globalisering (nysgerrighed, rejser mere og længere) • Kommunikationssamfund (mobiltelefon, PC i hjemmet, tekst-TV, Internet, tv – kanaler, info – strøm vokser) • Fokus på uddannelse • Legalt at stille krav • Kunst og erhvervsliv mødes • Ledelsesbegrebet ændres • Personlig udvikling • Miljøaktiviteter / bevidsthed • Idræt etc. "forfines" • Arbejdsliv contra privatliv 	<ul style="list-style-type: none"> • Flygtninge • Børnetal ned i Vesten • Lokale konflikter og kriser

	<p>Gruppe 5</p> <p>Overskrift for perioden: "Tekno - samfund"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hjemme – PCér • Trafikal mobilitet (broer og veje) • Vækst i økonomien • Fokus på miljøet • Multikulturel samfund • Hurtige IT – løsninger • Færre væbnede konflikter • INFO – samfund • Øget indvandring • Mere tid til IT 	<ul style="list-style-type: none"> • Forurening • Krig • Kloning • Mangel på arbejdskraft • Øget indvandring • Mere tid til IT
	<p>Gruppe 6</p> <p>Overskrift for perioden: "Vækst" og "Info – samfund"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Krig 	<p>..</p> <ul style="list-style-type: none"> • Krig

Den personlige udvikling

	Positive	Negative
'70-erne	<p>Gruppe 7</p> <ul style="list-style-type: none"> • Familie og uddannelse • Start på voksenlivet • Nye boformer (kollektiver) • Militæret • Politisk fokus • Nye uddannelsesformer 	
	<p>Gruppe 8</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uddannelsesboom • Nye boformer / kollektiver • Flytte hjemmefra • Politisk bevidsthed • Kvinderne på arbejdsmarkedet er lig med børn i institutioner • Charterrejser i Europa 	
'80-erne	<p>Gruppe 7</p> <ul style="list-style-type: none"> • Børn • Uddannelse • Jobskifte • Første job • Flere flytter 	<ul style="list-style-type: none"> • Usikkerhed i job • Arbejdsledighed
	<p>Gruppe 8</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uddannelse før børn • Børn, hus og karriereræs • Jobskift 	<ul style="list-style-type: none"> • Uddannelse før børn • Karriereræs • Stavnbinding • Fra nyuddannet til arbejdsløs • Små børneårgange • Opbrud i familien
'90-erne	<p>Gruppe 7</p> <p>Overskrift for perioden: "Der arbejdes meget, men vi har også travlt med at realisere os selv!"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rejser 	<ul style="list-style-type: none"> • Skilt – og egen bolig

	<ul style="list-style-type: none"> • Jobskifte • Uddannelse – videreuddannelse • Mange lederroller • Skilt – og egen bolig 	
	<p>Gruppe 8</p> <p>Overskrift for perioden: "Vi vil det hele"</p> <p>Ikke polariseret:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rygsæks – turister • Selvudvikling – nye uddannelser og efteruddannelser • Fokus på udseende og fysisk sundhed • Barnet som projekt • Det nære – det globale 	

Nutid og fremad

Eksterne forhold, som påvirker den administrative medarbejders udvikling

Eksterne forhold : mind map udskrevet som tekst

Forklarende bemærkninger:

- R står for ”Rød dot” – negativt forhold, og G står for ”Grøn dot” – positivt forhold.
- Mind map set i sammenhæng er vedlagt som bilag 9.
- De med fed fremhævede overskrifter er med fed, fordi de er nævnt som konklusionsområder, se nedenfor under ”konkluderende bemærkninger”.

Konkluderende bemærkninger fra konferencen :

- Hovedområde (3) Organisering og hovedområde (12) Fælles opgaveløsning er helt overvejende besat med grønne dotter.
- Hovedområde (5) Medier og underpunkt (11.1) ”Tivolisering” er besat med røde dotter og har sammenhæng.
- Hovedområde (6) Demografisk udvikling og underpunkt (14.7) Knappe ressourcer er besat med røde dotter og har sammenhæng.
- Hele område (2) Fremtidens medarbejder er helt overvejende et grønt vurderet område.
- Hovedområde (7) Teknologi og underpunkt (8.6) Større krav til selvbetjening er vurderet grønt og har sammenhæng.
- Underpunkt (8.16) 24 – timers service og underpunkt (8.17) Kritiske kunder er overvejende vurderet rødt.

1. Lovgivning (R3)

- 1.1 Datasikkerhed
- 1.2 Mange love (R3)
- 1.3 Overenskomster (R2)
- 1.4 Nye og færre faggrænser (G1)
- 1.5 Miljøkrav (G5)

2. Fremtidens medarbejder

- 2.1 Færre medarbejdere (arbejdskraft) (G2 og R7)
- 2.2 Afvisning af '68-er krav (R1)
- 2.3 Freelance medarbejdere (G1)
- 2.4 Flerkulturelle medarbejdere (G2)
- 2.5 Splitloyalitet (G2 og R1)
- 2.6 Individuel behandling (G6)
- 2.7 Opgaveloyalitet (G4)
- 2.8 Ingen autoritetstro (R1)
- 2.9 Arbejdsmiljø (G3)
- 2.10 Vil være konsulent (G1)
- 2.11 Mere reelle end formelle kompetencer (G6)

3. Organisering

» See also: : Fælles opgaveløsning (G5)

- 3.1 Medarbejderkooperativer (G1)
- 3.2 Projektorganisation (G1)
- 3.3 Radikal omlægning (G3)
- 3.4 Fysisk uafhængighed ("Call - center") (G6)
- 3.5 Administrativ centralisering (G3)
- 3.6 Mobil service og opsøgende arbejde (G3)
- 3.7 Administrativ viden samlet centralt (G1 og R1)
- 3.8 Miljøkrav
- 3.9 Krav til dokumentation (G3)

3.10 Decentralisering / centralisering og kontraktstyring (G4)

4. Information

4.1 INFO - drukning (R8)

5. Medier (R10)

» See also: : "Tivolisering" (underholdningslir) (R10)

5.1 Holdningspåvirkning (R2)

5.2 "Vagthund"

5.3 Ukritiske sagsbehandlinger (R15)

6. Demografisk udvikling (R10)

» See also: : Knappe ressourcer (flere gamle og færre unge) (G1 og R15)

6.1 Flere ældre

6.2 Flere børn

7. Teknologi (G30 og R5)

» See also: : Større krav til selvbetjening (G9)

7.1 Fra blanket til netbank (G2)

7.2 Internettet (G1)

7.2.1 Information - kommunikation - professionelle web - sider

7.2.2 Kundeoplæring (G7 og R1)

7.3 Robotter (G1 og R3)

7.4 Kundejede data

7.5 Arbejdsmiljø (R2)

7.6 Ny software

7.7 Data - sikkerhed (G3 og R1)

7.7.1 Åbenhed / fortrolighed

7.8 Teknologisk niveau (G1)

7.9 Muligheder og begrænsninger

7.9.1 WAP styring og kontrol

8. Kunder

8.1 Nye sygdomme til landet (R1)

8.2 Flere / mange krav

8.3 Sprogkrav (G1 og R1)

8.4 Vidende kunder (kender deres rettigheder)

8.5 Usynlige (virtuelle) kunder (G2 og R4)

8.6 Større krav til selvbetjening (G9)

» See also: : Teknologi (G30 og R5)

8.7 Manglende kunder

8.8 Ny IKT - kompetence

8.9 Bofællesskaber

8.10 Større kundespænd

8.11 Nær og personlig betjening (G1)

8.12 Personaliserede kunder (G2)

8.13 Globale kunder (G3)

8.14 Tillægsydelser

8.15 Nye opgavetyper (G6)

8.16 24 - timers service (G3 og R7)

8.17 Kritiske kunder (G1 og R7)

8.17.1 `68-ere

8.17.2 Miljøbevidsthed

9. Erhvervsudvikling (G1)

9.1 Kunst og kultur (G4)

10. Medborgere tager medansvar (G2)

10.1 Brugerbestyrelser (G2)

10.2 Frivilligt arbejde "Producent" (R1)

10.3 Fra drift til tilrettelæggelse

11. Privatisering (G2)

11.1 "Tivolisering" (underholdningslir) (R10)

» See also: : Medier (R10)

11.2 Frit kommunevalg (konkurrence) (G1)

- 11.3 Frit landevalg
- 11.4 Konkurrence (G1)
- 11.5 Liberaliseringskaos (R6)
- 11.6 Bureautisering
- 11.7 Tilvalgsydelser (vasketøj etc..)

12. Fælles opgaveløsning (G5)

» See also: : Organisering

- 12.1 Praxis - fællesskab (G1)
- 12.2 Kommunesammenlægninger
- 12.3 Videnstyring (G1)
- 12.4 Bofællesskaber
- 12.5 Tværkommunalt samarbejde (G7)

13. Etik og holdninger (G2 og R3)

- 13.1 Miljøkrav (G1)
- 13.2 Mobilisering
- 13.3 Økonomisk lobbyisme (G1 og R6)

14. Økonomi (R1)

- 14.1 Økonomisk lobbyisme (R5)
- 14.2 Brugerbetaling (pay per service) (R2)
- 14.3 "Samlokalisering"
- 14.4 Indtægtsdækket virksomhed
- 14.5 Større lønkrav
- 14.6 Business - tankegangen

14.7 Knappe ressourcer (flere gamle og færre unge) (G1 og R15)

» See also: : Demografisk udvikling (R10)

15. Politiske vilkår (R1)

- 15.1 Brugerbestyrelser (G1)
- 15.2 Politiske mærkesager (R3)

- 15.3 Mindre parti og mere specifikke krav (R2)
- 15.4 Levebrødspolitikere (R1)
- 15.5 Det ensomme masse menneske / "bowling alone" (R2)
- 15.6 Enkelt sagsfokusering (G1 og R1)
- 15.7 Lobbyisme (R1)
- 15.8 Store pressionsgrupper (R1)
- 15.9 Overdemokratisering (R5)

Interne forhold, som påvirker den administrative medarbejders udvikling

Output fra de 8 grupper

Forklarende bemærkning: Overskrifter fremhævet med fed er fremhævet af den pågældende gruppe som værende et særdeles væsentligt område.

Gruppe 1

Medarbejderkompetencer (+)

- IT – færdigheder
- Informationsudvælgelse
- Informationsformidling
- Omstillingsparathed
- Fleksibilitet
- Uddannelse

Barrierer (-)

- Ledelse
- Specialist / generalist
- Modstand mod udlicitering
- Tidsrøveri
- Modstand mod forandring

Økonomi (+ og -)

- Udlicitering
- Mål- og rammestyling

Værdier (+)

- Tillid
- Respekt

Organisering (+)

- Teamwork
- Nedbrydning af faggrænser
- Central / decentral
- Tværfaglige opgaver
- Prioritering af kommunikationskanaler

Politik (+ og -)

- Privatisering
- Udlicitering

Udviklingsmuligheder (+)

- Teamwork
- Ledelse
- Flad struktur

Bruger (+ og -)

- Stiller andre krav

Krav til IT-leverandører (-)

- Indsigt i brugernes behov
- Brugervenlighed
- Brugerindflydelse

Gruppe 2

Politik

- Serviceniveau
- Politisk velvilje
- Seniorpolitik
- SU
- Personalepolitik

Ledelse

- Lederudvikling
- Forskellige styringsformer
- Ledelsesform

Miljø

- Psykisk og fysisk arbejdsmiljø

Teknologi

- Workflow
- Hjemme-pc'er
- Vidensdeling
- Rutiner

Kultur

- Holdninger
- Værdier
- Normer

Medarbejdere

- Flexibilitet
- Løn

- Personalegoder
- Medarbejderudvikling
- Jobrotation
- Uddannelse og kurser
- Aldersfordeling
- Forskellig faglighed

Økonomi

- Løn
- Udbud og efterspørgsel

Kompetenceudvikling

- Personlig
- Faglig
- Uddannelse

Gruppe 3

Ledelse

- Uddannelse
- Fastholdelse af nogle medarbejdere
- Værdibaseret ledelse og holdninger
- Vision / mål / retning / mod
- Høring / demokrati / retssikkerhed
- Personalepolitik

Økonomi

- Teknologi
- Rekruttering
- Løn
- Personalegoder
- Ekstern og intern uddannelse

Arbejds miljø

- Psykisk og fysisk arbejdsglæde

Virksomhedskultur

- Udviklingsmiljø
- Traditioner og ”historier”
- Holdninger til og fra borgere
- Information / kommunikation
- ”Skjulte fabrikker”

Medarbejderne

- Ny løn
- Fagforeningsinteresser
- Faggrænser
- Fleksibilitet
- Arbejdsglæde
- Faglig og personlig kompetence
- Omstillingsparat
- Rekruttering
- Fastholdelse

Teknik

- Brugerrettet
- Uddannelse
- ”Virker” og udvikles
- Økonomi – hårde og bløde

Organisering

- Fra ”drift” til ”udvikling”
- Uformel organisation
- Delegering
- Ansvar og kompetence

Gruppe 4

Politik

- Klar til omstilling
- Uklare signaler fra politikere

Privatliv

- Fritid
- Familie
- Socialt liv

Økonomi

- Forskellig løn
- Minus penge til uddannelse

Ledelseskultur

- Manglende uddelegering
- Værdier
- Skiftende krav

Teknologi

- Prioriteret IT
- Kunne mange funktioner og systemer
- Tid til uddannelse (-)

Organisering

- Selvorganisering
- Tid
- 24-timers arbejdstid
- Færre ledere
- Medinddragelse

Kolleger

- Overblik
- Individualisering / fastholde medarbejdere
- Socialt liv
- Tiltrække medarbejdere
- Fleksibilitet
- Ønsker uddannelse
- Ønsker ikke uddannelse (-)

Opgaver

- Kreativ opgaveløsning
- Rutineopgaver væk
- Helhedsforståelse (+)
- Kan man sætte grænser for opgaven

Gruppe 5

Kollegarelationer

- Faglig organisering
- Isolering
- Individualisering (løn, ansættelse, arbejdstid)

Arbejdsopgaver

- Digital sagsgang
- Frivillig arbejdstid
- Sprogbarrierer / udvikling

Organisering

- Opsøgende arbejde
- Bred organisationsudvikling
- Uddannelse
- Ledelse (politisk -, team-, projekt-, privat- og offentlig ledelse)

Teknologi

- Decentralisering
- Centralisering ("call – center", vidensdeling, videnssamling)

Kultur

- Det kendte er trygt og kedeligt
- Krav avler modkrav
- Multietnisk
- Socialt fællesskab
- Virksomhedskultur fører til sammensmeltning mellem arbejdsliv og privatliv

Økonomi

- Lønforhandling og lønbytte
- Stordriftsfordele
- mangel på kvalificeret uddannet arbejdskraft

Gruppe 6

Medarbejderne og kolleger

- Ansvar og kompetence
- Kamp om de gode hoveder
- Konkurrence

Krav og forventninger

- Servicemål
- Politiske mål
- Evaluering
- Brugerundersøgelser

Uddannelse

- Personlig og faglig kompetence

Fysiske rammer

- Udstyr

Teknologi

- Udstyr
- Teknologivurdering

Virksomhedskultur

- Værdigrundlag
- Etik
- Respekt for forskelligheder (fagligt og personligt)

Økonomi

- Ny løn (+)

Personalepolitik

- Krisepolitik
- Seniorpolitik
- Fraværspolitik
- Rekruttering og fastholdelse

Ledelse

- Krav til ledelsesstil

Organisering

- Teamsamarbejde
- Projektorganisation
- Netværk
- Erfagrunder
- Vidensdeling

Gruppe 7

Socialt

- Bevare kontakten med kollegerne fagligt og socialt
- Sociale arrangementer

Arbejdsorganisering

- Mere projektorienteret
- Helhedsorienteret sagsbehandling
- Reorganisering
- Hjemmearbejdspladser med spilleregler

Økonomi

- Lønkrav
- Pension
- Videreuddannelse
- Effektiviseringskrav

Teknologi

- Større krav til arbejdsmiljø
- Hjemmearbejdspladser
- Internet og Intranet
- Mere opsøgende (tilegne sig nødvendig viden)

Medarbejderkompetence

- Reelle
- Formelle
- Flerstrengede karriereveje
- Uddannelse
- IT – kompetence
- Omstillingsparathed
- Indfølgsevne

Politikker

- Samarbejdspolitikker
- IT – politikker
- Rekrutteringspolitikker
- Åbenhedspolitikker

Medarbejderne større krav og ansvar til arbejdspladsen

- Kultur
- Fagligt miljø
- Hjemmearbejdspladser
- Interessante opgaver
- Indfølgsevne fra lederne
- Lønkrav
- Fællesskabsfølelse
- Gensidig information

Gruppe 8

- Chefer / kolleger
- Ensartethed
- Stille eksistenser
- Gennemsnitsalderen stiger
- Rekrutteringsproblemer
- Uddannelse
- Ro til eftertanke
- Arbejdsomængde / stress
- Løn
- Total service (livet)
- Medindflydelse
- Ekspertcentre
- Projektorganisering
- Politikere, der vil sagsbehandle
- Embedsmænd, der vil politisere
- Rådgivningsansvar

- Konsekvenser af politiske beslutninger
- Teknologiinteresseret
- Teknologiforskrækket
- Vidensdeling
- Flexibilitet
- Risikovillighed
- Selv tage ansvar
- Selv tage beslutninger
- Samkøring – dvs. adgang til andres program og fælles data
- Uddelegeret ansvar
- Helhedsorienteret betjening
- Åben for forandring
- Arbejdsmiljø
- Fra cellekontorer til fælles kontorer
- Hjemmearbejdspladser
- Fælles database – fælles program
- Opsøgende virksomhed
- Personalepolitikker
- Uddøende discipliner (tilbage til skrivestue)

Største fremhævede **plusser**:

- IT – fælles grunddatabase
- Åben for forandringer
- Medindflydelse

Største fremhævede **minusser**:

- Politikere der vil sagsbehandle
- Informationsmængde
- Rekrutteringsproblemer

Fremtiden

Hvilke kompetencer kræves af fremtidens administrative medarbejder ?

Output med bruttolister på kompetencer fra de 8 grupper A – H

Gruppe A

Uddannelse

- Faglig kompetence
- IT
- Love og regler

Personlig udvikling

- Udviklingsmuligheder
- Humor
- Indlevelsessevne
- Kommunikationsevne
- Situationsfornemmelse

Fleksibilitet

- Plads til individualisme
- Jobbytte
- Faggrænser
- Sproglig – fagsproglig
- Jobrotation

Værdier

- Fælles ansvar – fælles udvikling
- Ansvar for egen læring
- Etik
- Lærende organisation
- Helhedssyn
- Holdninger
- Loyalitet mellem arbejde og fritid
- Moral

Netværk

- Fagligt
- Interesse
- Teams
- ”Community”
- ERFA – grupper
- Kollegialt og socialt medansvar

Opgave / arbejdsmetoder

- Hjemmearbejdsplads
- Meningsfyldt
- Vidensdeling
- Flad struktur / øget ansvar
- Teams
- Tværfagligt

Gruppe B

Personlige kompetencer

- Opsøge viden og selektere
- Prioritere
- Overskue komplekse sager og problemer
- Selvledelse
- Skjulte kompetencer
- Omstillingsparate
- Udviklingsaktive
- Kvalitetsbevidsthed

Faglige kompetencer

- IKT
- Sproglige
- Kommunikative evner
- Specialer
- Projektomstillinger
- Fokus på kvalitetsniveau

Sociale kompetencer

- Humor
- Social indføling
- Service, eksempler: call – center, kvikskrivning

Øvrige kompetencer

- Respekt for helheden, fx for driften

Gruppe C

- Flexibilitet
- Social forståelse
- Være medmenneskelig

- Engagement
- Kundeorientering
- Vidensnavigatør

Gruppe D

- Have et afslappet forhold til IKT
- Faglighed
- Besidde følelsesmæssig intelligens
- Omstillingsparat
- Afklaret forhold til ledelse

Gruppe E

- Flexibilitet
- Skal kunne se målet frem for systemet
- Serviceminded
- Helhedsorienteret
- Sprogegenskaber
- Evne til at gøre det abstrakte konkret og omvendt
- Følelsesmæssig intelligens
- Samarbejdsevne
- Evnen til at formidle
- Finde information og bearbejde den
- Kunne organisere og systematisere
- Omstillingsparate
- IT – kompetencer
- Sige til og fra
- Kende sine egne begrænsninger og muligheder
- Selvværd og mod
- Initiativrig
- Stille krav
- Fungere i netværk frem for i hierarki
- Medarbejde i stedet for at modarbejde
- Vidensdeling
- At turde spørge – sparring
- Humor
- Ris og ros

Gruppe F

- Ansvarlighed
- Empati / sociale kompetencer
- Videnskatalysator internt og eksternt
- Teknologibeherskelse
- Kunden i centrum
- Være serviceminded

Gruppe G

- Stolt af sin arbejdsplads
- Kunne fortælle gode historier
- Mobil
- God til at håndtere IT – værktøjer
- God til at håndtere uvante situationer
- God til at håndtere stress
- God til selvledelse
- Give ris og ros
- Vær ikke højrøstet
- Kunne udvikle sig selv, andre og afdelingen
- Medansvar
- Flittig
- Omstillingsparate
- Mål- og resultatorienteret
- Markedsorienteret
- Faglig alsidighed
- Opsøgende
- Omsætte viden til praksis
- Omsætte viden til IT og selvbetjening
- Kan sige til og fra
- Kan sælge sig selv
- Bred viden og samtidig specialist
- IT – kompetence
- God til at prioritere
- Villig til at uddanne sig
- Serviceminded
- God til at delegere
- Argumentere og dokumentere
- Erfaring som en 50 – årig, men kun være 20
- Almen viden
- Vidensdeling
- Kende sine grænser
- Anti – autoritet
- Interessere sig for samfundet

- Forståelse for andre kulturer
- Rationalisere
- Indsigt i egen personlighed
- God til kommunikation
- Logisk
- Tålmodig
- Sympatisk
- Empatisk
- God selvanalyse
- Kvalitetsbevidst
- Vise følelser
- God til at formulere sig mundtligt og skriftligt
- Retssikkerhed
- Kunne se i helikoptersynsvinkel
- Understøtte demokratiske værdier
- Ressourcebevidst
- Se behov før det opstår
- Procesorienteret
- Konfliktløser
- Balance mellem kontrol og service
- Kunne flytte telefoniske og personlige henvendelser til egen selvbetjening
- Helhedsorientering
- Overblik
- Omstillingsparate
- Fleksibel
- Blæksprutte
- Analysere
- Kan søge, selekttere og formidle viden
- Fantasi
- Kreativitet
- Nytænkning
- Organisere
- Selvværd
- Flere sprog
- Samarbejde
- Sætte sig ind i kundens behov
- Professionelt
- Gøre sine kollegaer gode
- Gode lytter til borgeren / kunden
- Indlevelse
- Være en god kulturskaber
- Afslappet
- Kan modtage og give kritik

Gruppe H

- Tolerance og tillid
- Opgaverelateret
- Resultatkontrakt kræver at man kan skabe kreative løsninger og nå visioner
- Omstillingsparate
- Tåle at blive målt
- Selvledelse
- Argumentere for at øge egen kompetence
- Parat til større ansvar
- Opgaveprioritering
- Helhedsorientering
- Serviceorienteret
- Uddannelsesparat
- Vidensdeling
- Miljøbevidst
- Omkostningsbevidst
- Etik
- Professionel
- Ressourceorienteret
- Fjerne skotter og faggrænser
- Villig til jobrotation

Gruppernes 5 valgte vigtigste kompetencer

Output fra gruppe A – H

Gruppe A

- Vidensdeling
- Faglige kompetencer
- Kommunikationsevne
- Udviklingsmuligheder
- Ansvar for egen læring

Gruppe B

- Udviklingsorienteret
- Selvledelse og skjulte kompetencer
- IKT
- Social indføling / serviceholdning
- Respekt for helheden

Gruppe C

- Flexibilitet
- Social forståelse (medmenneskelig)
- Engagement
- Kundeorientering
- Vidensnavigatør

Gruppe D

- Have et afslapper forhold til IKT
- Faglighed
- Besidde følelsesmæssig intelligens
- Omstillingsparate
- Afklaret forhold til ledelse

Gruppe E

- Følelsesmæssig intelligens
- Serviceminded
- Kunne organisere og systematisere
- IT – kompetencer
- Fungere i netværk og i hierarkier

Gruppe F

- Videnskatalysator
- Teknologibeherskelse
- Ansvarlighed
- Empati og social kompetence
- Kunden i centrum ~ være serviceminded

Gruppe G

- Fleksibilitet
- Sprog
- Analysere
- Fortælle de gode historier
- Bred viden og samtidig specialist

Gruppe H

- Omstillingsparate
- Kompetence
- Helhedsorientering
- Serviceorienteret
- Resultatkontrakt

Hvad betyder kompetencerne – uddybning af de enkelte valgte kompetencer

Output fra gruppe A – H

Gruppe A

- Vidensdeling
 - at dele viden med andre
 - tværfagligt samarbejde i teams
 - sidemandsoplæring
 - elektronisk "klogebog" / "FAQ" / vejledning
- Faglige kompetencer
 - at være ajour med sine fag
 - efteruddannelse og kurser
 - forholde sig til omverden
- Kommunikationsevne
 - vise positiv vilje til at indgå dialog med alle sine sanser
 - situationsfornemmelse
 - matche
- Udviklingsmuligheder
 - at tage og få muligheder for at lære nyt
 - jobberigelse
 - kulturel udvidelse
 - karriereplan
- Ansvar for egen læring
 - at selv undersøge uddannelsesmuligheder
 - selv komme med løsningsforslag frem for at efterspørge løsninger

Gruppe B

- Udviklingsorienteret
 - tænke og udføre nye måde at løse opgaver på
 - gribe nye opgaver
 - turde tage risici
 - selv opsøge ny viden og uddannelse
 - kunne afvikle
- Selvledelse og skjulte kompetencer
 - anvende fx privat organisationstalent i arbejdet
 - mod
 - tage ansvar

- få kompetence
- IKT
 - kombinere og optimere udnyttelsen
 - være kritisk og stille krav til systemerne
 - kende sine begrænsninger
 - ikke være slave af systemet
- Social indføling / serviceholdning
 - imødekommende overfor det uforudsete
 - professionel grænsesætning
 - give positive oplevelser (dvs. mere end der forventes)
- Respekt for helheden
 - vi – følelse
 - vide at man er en del af noget og handle som man er en del af noget
 - aktivt give viden fra sig

Gruppe C

- Flexibilitet
 - kan og vil udføre flere forskellige opgaver
 - indgår i og bidrager til samarbejde i forskellige teams og grupper – også tværfagligt
 - kan og vil arbejde på forskellige tider og steder
 - har positiv og nysgerrig tilgang til forandringer, dvs. ser muligheder i stedet for begrænsninger
- Social forståelse (medmenneskelig)
 - kan etablere og indgå i sociale relationer
 - er kommunikativ, dvs. lytter, formidler og er dialogorienteret
 - handler ud fra egne og organisationens værdier i stedet for regler
- Engagement
 - aktiv medarbejder
 - nysgerrig
 - er ambassadør – dvs. fortæller ”ude” om sit arbejde
- Kundeorientering
 - kan tage individuelle hensyn – for at behandle folk lige, må de behandles forskelligt
 - løse opgaverne ud fra et helhedssyn
- Vidensnavigator
 - kan udvælge den relevante information
 - kan tolke informationen
 - kan formidle informationen
 - kan anvende de teknologiske redskaber

Gruppe D

- Have et afslapper forhold til IKT
 - ikke lade sig styre af teknologien
 - beherske IKT på relevant niveau
 - udvide nysgerrighed over for mulighederne
- Faglighed
 - løbende ajourføre sin faglige viden
 - bruge den kvalificeret i hverdagen
 - bruge sin viden tværfagligt
- Besidde følelsesmæssig intelligens
 - empati
 - have mod til at sige til og fra i hverdagen
 - selvmotivering
- Omstillingsparate
 - indstillet på at påtage sig nye opgaver
 - deltage i virksomhedens udvikling
 - udvise kreativitet
- Afklaret forhold til ledelse
 - accept af egen rolle
 - åben over for at skifte rolle, fx i projektorganiseret arbejde
 - åben over for at deltage i dialog og beslutningsprocesser

Gruppe E

- Følelsesmæssig intelligens
 - lytte til andre, dvs. aktiv lytning, refleksion, vise opmærksomhed og interesse
 - sætte sig i den andens sted
 - selvmotiverende, dvs. selv tage ansvar og gå i gang med en opgave
 - at reagere i en given situation og agere
 - kende egne værdier og følelser
- Serviceminded
 - imødekommende, dvs. vise interesse, tage del i problemløsningen, lyttende
 - nærværende
 - faglig viden – viden om organisationen
 - overblik
 - fleksibel – bliver ikke stresset ved afbrydelser
 - humor
 - møde mennesket der hvor det er
- Kunne organisere og systematisere

- overblik
- analysere situationen
- se sammenhænge
- prioritere
- smide væk
- være målrettet, dvs. kender måler for opgaven
- skjulte kompetencer
- IT – kompetencer
 - kunne se muligheder og bruge dem
 - stille krav til systemerne
 - forstå arbejdsgangene og de administrative rutiner
 - nysgerrig
 - tillid til systemet / sund fornuft
 - opsøge viden på området
 - se IT som et redskab
- Fungere i netværk og i hierarkier
 - skabe sociale relationer
 - aktiv vidensdeling
 - tåle ensomhed
 - kunne lytte
 - at turde turde
 - tåle at blive ledet og at der bliver stillet krav til en
 - accept / opbrydning af funktioner, dvs. at kunne finde rollen

Gruppe F

- Videnskatalysator
 - opsøge viden
 - aktivt formidle viden
 - stille viden til rådighed
- Teknologibeherskelse
 - identificere og anvende de til rådighed stillede programmer optimalt
 - nysgerrighed
- Ansvarlighed
 - tage telefonen
 - tag selvstændigt hånd om opgaven og følge opgaven til dørs
- Empati og social kompetence
 - åben dialog ved at lytte, respondere og respektere
- Kunden i centrum ~ være serviceminded
 - anvende kundens prioritering i egen opgaveprioritering

- identificere kundens behov og opfyld inden for de givne rammer

Gruppe G

- **Fleksibilitet**
 - evner og vilje til skiftende arbejdsopgaver, arbejdstid, kunder, kollegaer, arbejdsplads, jobrotation, udstationering, hjemmearbejdsplads, job
 - lydhørighed over for andre, fx kultur, muligheder og holdninger
 - åbenhed
 - positiv nysgerrighed
- **Sprog**
 - at kunne formulere og kommunikere forståeligt i forskellige sammenhænge
 - gøre budskabet kort og præcist ud fra modtagernes behov og præmisser
 - forstå og tale fremmed sprog
 - ”læse kropssprog”
 - stort ordforråd
 - god til at læse og stave
 - forstå hvad der menes og ikke nødvendigvis hvad der siges
 - kunne forstå kommunikationssituationen og få en ligeværdig dialiog
- **Analysere**
 - søge, selekttere, bearbejde og formidle viden
 - forstå egne og andre stærke og svage sider, adfærdsmønstre og kunne handle ud fra det
 - finde løsninger og nye muligheder og nye arbejdsgange
 - kunne planlægge, omlægge og forenkle arbejdsgange
 - være markedsorienteret og håndtere marketing
 - indsamle og opsamle signaler fra borgere med videre og omsætte dem til selvbetjeningsystemer
- **Fortælle de gode historier**
 - give firmaet et godt omdømme og ry
 - gøre jobbet interessant for nuværende og kommende medarbejdere
 - sælge os selv og vores arbejdsplads / kommune
 - vidensdeling
 - at kunne sætte andre ind i ens viden
 - give ris og ros og konstruktiv kritik
 - gode ideer til udvikling
 - fokusere på det positive
 - gøre hinanden gode
- **Bred viden og samtidig specialist**
 - villig til uddannelse / efteruddannelse / videreuddannelse og nye opgaver / funktioner
 - interesse for politiske, samfundsmæssige, kulturelle forhold
 - læse aviser, bøger og se muligheder
 - helhedstanke ud fra borgerens behov / situation på tværs af myndighed / forvaltningsgrænser

- borgerens og egne rettigheder
- fagligt velfungerende på specialområder
- generel viden på tilstødende områder
- bred viden om samfundet

Gruppe H

- Omstillingsparate
 - evne til at se muligheder frem for begrænsninger i alle sammenhænge
- Kompetence
 - evne til at indgå i meget forskellige relationer
 - evne til at arbejde med indhold (opgaver) i stedet for forhold (mennesker)
 - evne til at lære og aflære
- Helhedsorientering
 - et skridt foran i forhold til borgerens behov
- Serviceorienteret
 - møde mennesker hvor de er
- Resultatkontrakt
 - skabe kreative løsninger i forhold til fastlagte mål

Fra nu til fremtid

Hvilke initiativer kræves / hvordan udvikles de valgte kompetencer

Output fra gruppe A-H

Gruppe A

- Vidensdeling
 - Struktur for hvordan vidensdeling skal foregå
 - Fælles møder: Opsamle viden gennem bearbejdning af fejl, erfaringer, kurser, nye problemstillinger, klager
 - Udpege vidensansvarlige til at opsamle og formidle viden inden for bestemte områder
 - synliggøre hvorfor alle parter er afhængige af vidensdeling
 - synliggøre værdierne bag holdningsarbejdet
- Faglige kompetencer
 - afdække den enkeltes behov for læringsramme
 - ny løn som motivation
 - aftaler om krav om efteruddannelse allerede ved rekruttering
 - få fremtidsbillede, så man kender målet
 - leder skal tydeliggøre forventninger, krav og konsekvenser (dette gælder for alle kompetencer)
 - medarbejderen skal selv tage ansvar for egen udvikling / manglende udvikling
- Kommunikationsevne
 - træning i kommunikation eksternt og internt, fx ved hjælp af assertion, reflekterende teams etc.
 - kollegial supervision, skygge, spejl
 - træne perspektivbytte / sætte sig i den andens sted
- Udviklingsmuligheder
 - MUS – samtaler
 - karriere – planer
 - opgaverotation
 - jobrotation
 - kompetenceregnskab
 - tvungen afgivelse af opgaver
- Ansvar for egen læring
 - synliggøre vilkår og konsekvenser
 - lederen uddelegerer ansvar og kompetence i højere grad

Gruppe B

- Udviklingsorienteret
 - ledelsesoplæring
 - både ledere medarbejdere skal have kurser i personlighedsudvikling
 - projektarbejde
 - opbakning – også ved fejl og læring ved fejl
- Selvledelse og skjulte kompetencer
 - tillid både fra ledelse og fra medarbejdere
 - kortlægning via dialog
 - støtte, ris og ros
- IKT
 - målrettet uddannelse tilrettet virksomheden
 - indarbejdelse i virksomheden
 - nye jobprofiler
 - jobrotation
 - ændringer af kulturer og holdninger
 - virksomhedsforståelse, dvs. kendskab til flere EDB – værktøjer
- Social indføling / serviceholdning
 - serviceteori
 - oplæring i kommunikation
 - fælles kulturforståelse, ledere / medarbejdere / udadtil
- Respekt for helheden
 - jobrotation internt og eksternt
 - kursus i virksomhedsforståelse
 - mere projektarbejde
 - mere tværgående samarbejde
 - lærende organisation
 - positive holdningsændringer til vidensdeling

Gruppe C

- Fleksibilitet
 - klarhed om at fleksibilitet er et mål og at dette er en ledelsesopgave
 - buttom up dialog om hvad er fleksibilitet for dig
 - eksperimenterende organisering
 - afdelingsmøder i Kongens Have
 - nyt kontor eller måske slet intet kontor
 - projektorganisering af opgaver

- Social forståelse (medmenneskelig)
 - internt:
 - arbejdspladsen skal prioritere socialt samvær – for det kan godt betale sig
 - rapelle på Sydfyn
 - respekt for forskelligheder
 - sociale rum på arbejdspladsen
 - ”lægge låg på ugen” – sessioner (obligatoriske)
 - optimist – konsulenter
 - eksternt: se kundeorientering

- Engagement
 - de sure opgaver fordeles til alle
 - ethvert stykke ærligt arbejde er lige godt
 - husk at give ros både i en løsningsopgave og en kollegial opgave
 - synliggøre driftsopgaver / benarbejde
 - husk at fortælle den gode historie, dvs. ledelsen skal sørge for ”positiv branding”
 - personalepolitikken skal sikre gode vilkår for engagement: Fx tillidsrepræsentantarbejdet og sociale entusiaster

- Kundeorientering
 - rollespil: ”Vær klient i den egen forvaltning”, ”Ring til din egen forvaltning”, ”Sæt dig selv i kundens eller borgerens sted”
 - guidede tur i kommunen – mød brugerne hvor de er
 - ledelsen skal give rum for at medarbejderne reelt kan træffe individuelle afgørelser ~ altså uddelegering af ansvar
 - kundekontakt værdisættes i lønpolitikken
 - kontinuitet i sagsbehandlingen
 - medarbejderforum / brugerforum
 - sørge for at medarbejderne også har generalistkompetencer, så de kan behandle kunderne ud fra et helhedssyn

- Vidensnavigatør
 - obligatoriske færdighedskurser i ”search – certificat”
 - åbenhed i organisationens info – systemer, vidensdeling. Viden er ikke magt – viden er kompetence
 - vidensindsamling som selvstændigt ansvarsområde (alle må vide alt, men nogen skal vide noget)
 - indsamlet viden skal gives videre, dvs. forbud mod privat ejendomsret til viden
 - kursus i mundtlig og skriftlig formidling
 - kurser i analytisk og kritisk læsning – og de kunne være obligatoriske ? – eller niveaudelt med udgangspunkt i medarbejderens standpunkt
 - coaching mellem medarbejderne, så de nyerehvervede bruges i praksis

Gruppe D

- Have et afslapper forhold til IKT
 - nye former for uddannelse, som er mere arbejdspladsrelaterede og mere opgaverelaterede - gerne som jobtræning
 - systemplanlæggerne skal have overblik over helheden i arbejdsgangene, og det skal indgå i undervisningen
 - motivere til uddannelse gennem deltagelse i debat og dialog om behov – før beslutninger om IKT tages
 - arbejde med demokrativærdier og retssikkerhed – især i forhold til de unge, som allerede har et afslappet forhold til IKT
 - timing af læring: Den skal foregå, når den enkelte har brug for det
 - håndtering af elektroniske dokumenter i store mængder og hvem rekrutteres til disse job?
- Faglighed
 - efteruddannelse er en pligt for både medarbejdere og arbejdsplads
 - vidensdeling mellem kollegaer – og der skal være tid til det
 - læring i projektororganisationer er vigtig
 - den lærende organisation
 - kompetenceudvikling i teams
 - læreprocesser gennem organisationsudvikling
 - hente ny viden og inspiration ude i verden og dele det ud hjemme
 - dyrke sin kernekompetence: Faglighed er en forudsætning for tværfaglighed
- Besidde følelsesmæssig intelligens
 - skabe en kultur, hvor det er OK at sige fra, bl. a. gennem gode eksempler
 - modvirke at et at sige fra bliver et individuelt problem
 - formulere værdier på arbejdspladsen og ”samstemme det med sine personlige værdier”
 - løbende dialog om værdier
 - skabe accept af forskellighed og mangfoldighed
 - team building
 - bevidst arbejde med roller og følelser i hverdagen
 - opmærksomhed på arbejdspladskulturen
 - opmærksomhed på kommunikationsmønstre
 - træning i kommunikation
 - ny lederrolle: Opmærksomhed på relationer og følelser
- Omstillingsparate
 - ved at blive involveret og deltage i forberedelser
 - konfrontere på en konstruktiv måde
 - skabe forståelse for nødvendigheden af beslutninger, man ikke er blevet involveret i fra starten, dvs. information, kommunikation og dialog
 - sikre at medarbejderne er velkvalificerede, da det medfører mindre usikkerhed ved omstilling
 - definere erfaringer med omstilling som en vigtig kompetence
 - ledelsen skal være åben over for at medarbejderne møder omstillinger forskelligt

- Afklaret forhold til ledelse
 - dialog om hvad ledelse er
 - være opmærksom på forskellen mellem formel og uformel ledelse
 - afklare ansvar for opgaverne
 - medarbejderne skal tillade ledelse
 - definere mål og definere egen rolle og kompetence
 - acceptere prioriteringer
 - skabe incitament for at tage medansvar (mere arbejde - mindre brok)

Gruppe E

- Følelsesmæssig intelligens
 - ---
- Serviceminded
 - learning by doing
 - eget valg af arbejdsfelt
 - få individuel respons, coaching, supervision
- Kunne organisere og systematisere
 - læring i grupper
 - individuelle kurser
- IT – kompetencer
 - den lystbetonede læring frem for obligatoriske kurser
 - flytte fokus til felter, hvor folk har kompetence i forvejen
 - synliggørelse af konsekvenser ved manglende tilegnelse af IT – kompetence: Fx lukning, fyring , etc..
- Fungere i netværk og i hierarkier
 - ---

Afsluttende bemærkning fra gruppe E:

Vigtigt er:

- Mangfoldighed i metoder
- At vision, passion og aktion er tilstede!

Gruppe F

- Videnskatalysator
 - opnå færdigheder i hvordan man søger viden

- skabe regler om aktiv vidensdeling, dvs. om databaser, om fællesskabsfølelse (mål og værdi)
- Teknologibeherskelse
 - målrettet intern uddannelse
 - generel anvendelse og virksomhedsrettede uddannelser
 - forståelse for anvendelse
 - analyser af arbejdsgange mhp. reorganisering
 - give tid og rum for søgen
- Ansvarlighed
 - ledelsen skal videreformidle
 - fælles værdier og mål, så alle føler ejerskab
 - synlig og aktiv personalepolitik
 - fleksibel struktur og netværk
- Empati og social kompetence
 - tilføre færdighederne i kommunikation
 - fastholde og videreudvikle via personalepolitik
- Kunden i centrum ~ være serviceminded
 - værdier og mål (viden og indsigt om virksomheden)
 - faglig viden og indsigt
 - læring i at organisere og prioritere
 - evne til at formidle

Gruppe G

- Flexibilitet
 - via lønpolitik
 - støtte og opbakning fra ledelse i ord og handling
 - støtte og opbakning fra kollegaer i ord og handling
 - motivation fra ledelsen via ledelsesform og ledelsessyn
 - arbejdsform
- Sprog
 - uddannelse og kurser
 - udstationering / udveksling til udlandet
- Analysere
 - uddannelse og kurser
 - motivation fra ledelsen
 - mulighed for at bruge det man har lært på kurser og uddannelse på arbejdspladsen
- Fortælle de gode historier
 - god virksomhedskultur: Holdninger, normer, regler, helte, myter, traditioner, etc..
 - ledelsesstruktur

- socialt sammenhold og samvær i dagligdagen
- Bred viden og samtidig specialist
 - eventuel Intranet med nyheder
 - der ligger aviser i virksomheden, som bør læses
 - uddannelse
 - interesse for samfundet uden for virksomheden
 - personaleklub / forening med kulturelle tilbud

Gruppe H

- Omstillingsparate
 - evnen til at møde mennesket der hvor det er
 - træning i psykologiske begreber, rollespil med ”kunde” – ”klient”
 - supervision – metodeudvikling på arbejde – perspektiv / niveau (1. person og 3. person)
 - accepteret åbenhed omkring begrænsninger hos medarbejderne medfører tryghed også hos tvivlerne
 - arbejde med selvindsigt
- Kompetence
 - evne til at se muligheder frem for begrænsninger i alle sammenhænge
 - udfordringen i dag: Manglende selvtillid, usikkerhed når man ikke kender målet, handlingslammet pga. strukturen og kulturen, manglende samkøring af IT – systemer
 - åbenhed om processen og målet. Første skridt tages af lederen. Løbende dialog. Høj grad af medarbejderdeltagelse. Ledere som coach. Fra kontrol til coach. Hvis udvikling så fælles proces! og ansvar.
 - uddannelse og udviklingsmuligheder skal være så mangfoldige, at de sikrer ” det hele menneske” – afstemmes virksomheds mål med medarbejderens ønsker og mål
 - behovsanalyse før investering i IT
- Helhedsorientering
 - evne til at skabe kreative løsninger i forhold til fastlagte mål
 - ingen aktivitetsforslag
- Serviceorienteret
 - evne til at være et skridt foran i forhold til borgernes behov / organisationens behov
 - kende kerne- og periferiopgaver: Medføre jobrotation, projektarbejde, arbejde i skiftende teams
 - afdække forskellige kompetencer vha. fx Belbins hjul og anvende dem og gøre dem synlige
- Resultatkontrakt
 - gøre det gode eksempel synligt
 - tilegne sig bløde værdier

Bilag 1

Evalueringsord

- Holdninger
- Kultur
- Læring
- Respekt
- Opbakning
- Ejerskab
- Ændre holdningen – men ikke kun ved snak, men også ved at gøre noget. Dvs. holdninger via handlinger!
- Dialog
- Kultur
- Inddragelse
- Holdninger
- Vilje
- Vidensdeling
- Ledelse
- Få klarhed over værdier og målsætninger
- Medejerskab sker hvis man er bærer af værdier og har kendskab til helheden
- Faglig viden
- Alt er muligt for den, som bærer viljen i hjertet!

Bilag 2

”Fremtidens administrative medarbejder”

Konferenceprogram for den 26. april 2001

9.30 – 10.00	Ankomst og morgenmad
10.00 – 10.45	Velkomst og introduktion <ul style="list-style-type: none">• Hvorfor er vi her - formål med konferencen ved Allan Vendelbo• Præsentationsrunde• Hvordan skal vi arbejde – introduktion til konferenceforløbet• Spilleregler og roller
10.45 – 12. 45	Arbejde med fortiden og frem til nu <ul style="list-style-type: none">• Hvad kan vi huske• Hvad kan vi udlede og lære af fortiden
12.45 – 13. 45	Frokost og indkvartering
13.45 – 18.00	Arbejde med nutiden og frem mod fremtiden <ul style="list-style-type: none">• Hvilke eksterne forhold påvirker os• Hvilke interne forhold påvirker os• Hvad er vigtigst at fokusere på• Information om aftenens program
18.00 – 18.30	Individuel tid
18.30 – 20.00	Middag og kaffe
20.00 – 21.30	Hvilke (kerne)kompetencer kræves af fremtidens administrative medarbejder
21.30 - ?	Socialt samvær og godnatøl

”Fremtidens administrative medarbejder” Konferenceprogram for den 27. april 2001

8.00 – 9.00	Morgenmad og udcheckning
9.00 – 9.15	Godmorgen, resumé og instruktion
10.30	Hvad mener vi egentlig med de enkelte kompetenceord? <ul style="list-style-type: none">• Uddybning af de enkelte kompetencer
10.30 – 12.00	Hvilke initiativer kræves for at matche fremtidens kompetencekrav <ul style="list-style-type: none">• Mulige initiativer• Dialog om hvad der virker...og hvad der er mest behov for...
12.00 – 12.45	Frokost og tlf.tid
12.45 – 14.45	Hvilke initiativer kræves ...fortsat <ul style="list-style-type: none">• Dialog fortsat...• Prioritering: ”need to” og ”nice to” initiativer• Essensuddragning og opsummering
14.45 – 15.00	Hvad sker der nu <ul style="list-style-type: none">• Hvad sker der med materialet nu• Afrunding og tak for denne gang ved Allan Vendelbo
15.0	Afrejse