

# Hvidbog

*Du inviteres hermed ind til hvidbogen om*

## ***“Fremtidens Medarbejder”***

Udgangspunktet var en Future Search konference den 26. og 27. april 2001



Er det sådan du ser fremtidens medarbejder ?



Eller.....?



Eller.....?

### **Hvorfor skriver vi en hvidbog?**

De kommunale arbejdspladser vil i de kommende år gennemgå store ændringer. Vi har derfor brugt ressourcer på at forberede os til at indfri de forventninger kunder og brugere har til det offentlige, og hvilke kompetencer det kræver af medarbejderne i fremtiden.

Vi har også udgivet en debatpjece og en debatvideo, som kan anvendes til drøftelser i den enkelte organisation om kompetenceudvikling – og profil af fremtidens medarbejder.

*“Vi” er en kreds af kommuner og organisationer (Holstebro, Hvidovre og Høje Taastrup Kommuner og HK, DJØF og Dansk Sygeplejeråd), som er gået sammen om at sætte fokus på “Fremtidens (administrative) Medarbejder”.*



# Indholdsfortegnelse

1. Forord.....	5
2. Indledning og baggrund .....	8
Fokus på kompetencer.....	8
Vidensdeling .....	8
Inspiration til forandring.....	9
Kompetenceudviklingsinitiativer.....	9
3. En kompetence udviklingsmodel .....	14
3.1. Indledning .....	14
3.2. En kompetence udviklingsmodel.....	14
3.3. En faglig forudsætning.....	15
3.4. Ti kompetencer der forpligter.....	16
3.5. En kompetenceskala .....	17
3.5.1. Solhøj kommune – en historie .....	19
3.5.2. Udvikling af kompetencer kan synliggøres .....	20
3.6. Samarbejdskontrakt .....	20
3.7. Opfølgning .....	20
3.8. Trædesten fra A – B.....	21
3.8.1. Gode råd til skridsikre trædesten .....	21
3.9. Konkret beskrivelse af fremtidens kompetencer. Fra A til B .....	23
3.9.1. Specialist og generalist .....	23
3.9.2. CASE: Fra regnskabsspecialist til økonomikonsulent .....	24
3.9.3. Fra interne driftsopgaver til direkte kundekontakt .....	25
3.10. Afslutning.....	25
4. Den samfundsmæssige udvikling .....	27
4.1. Den teknologiske udvikling .....	29
Refleksion og konklusion .....	30
4.2. Den demografiske udvikling.....	32
Refleksion og konklusion .....	33
4.3. Medier .....	35
Refleksion og konklusion .....	36
4.4. Andre vigtige områder.....	37
4.4.1. En ny kunde/brugerprofil.....	37
Refleksion og konklusion .....	38
4.4.2. Organisering .....	38
Refleksion og konklusion .....	39
4.4.3. Politik, lovgivning og økonomi .....	39
Refleksion og konklusion .....	40
En første profil .....	41
5. Udviklingen i vores organisationer.....	42
Den fremtidige struktur og organisering.....	42
De fremtidige opgaver .....	43
Fremtidig teknologi og arbejdsmetoder .....	44
Den fremtidige administrative medarbejder .....	45
6. Fremtidens kompetencer.....	47
Kompetence er som et hus .....	47
Forslag til den fremtidige kompetenceprofil .....	50
Faglig kompetence.....	50
Refleksion og konklusion.....	51
Forandringskompetence.....	52
Refleksion og konklusion.....	53
Den sociale kompetence.....	54
Refleksion og konklusion.....	55
Vores bud på den fremtidige profil .....	56
7. Konklusion og perspektivering.....	57
8. Aktører .....	59



## 1. Forord

Denne hvidbog handler om ansvar og afhængighed.

Afhængighed og ansvar forstået som en gensidig afhængighed og et gensidigt ansvar mellem ledere og medarbejdere og medarbejderne indbyrdes om at være medskabere af den gode arbejdsplads. En arbejdsplads og et arbejde, hvor der er mulighed for forsat udvikling af virksomhedens samlede kompetencer og den enkelte medarbejders personlige kompetencetilvækst.

Ansvar og den fælles afhængighed afspejles ligeledes i sammensætningen af den styregruppe, der har lagt rammerne for bogen: et samarbejde mellem private organisationer og kommunale virksomheder, mellem arbejdsgiverrepræsentanter og faglige foreninger.

Ingen kender dagen, før solen er gået ned, er der et gammelt ordsprog, der siger. Så hvorfor begynde at forme sig til fremtiden, kan spørgsmålet være.

Indholdet i denne hvidbog er ikke et forsøg på at forudse fremtiden, men et forsøg på at give nogle bud på fremtidens kompetencebehov med blandt andet det formål at tage ansvaret for at forstå fremtiden og have muligheden for at påvirke den og være medskabere af den.

Forskellige fremtidsstudier peger på, at vi står midt i et brud, hvor alt det, vi mener, at vi kender, bliver til en fortid, som vi ikke kan vedkende os, fordi udviklingen foregår med en sådan stor hast.

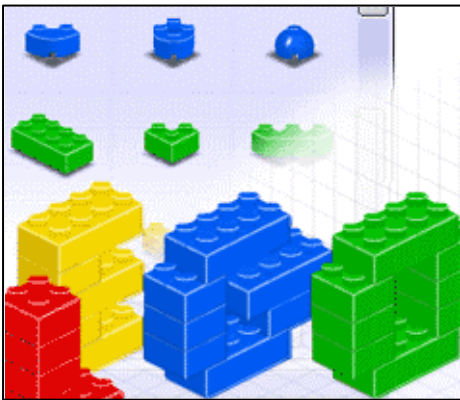
Når det er sagt, er der mange forskellige bud på, hvad det er for en dagsorden, der vil møde os i fremtiden. Alligevel synes der at være bred enighed om, at den basale udfordring for os ligger i :

- at omstille de forskellige virksomheder, så de kan matche de hastige forandringer, som karakteriserer de påvirkninger, vi udsættes for
- at håndtere de demografiske ændringer - specielt det forhold, at antallet af medarbejdere vil blive reduceret
- at arbejde i takt med den teknologiske udvikling, der ikke må fundere på vrangforestillinger
- at bidrage til at sikre et bæredygtigt velfærds-

- samfund under de nye vilkår
- at kravet er at være kunde- og serviceorienteret i forhold til den bevidste forbruger.

Hvad skal vi så kunne – os de fremtidige?

I takt med omstillingshastigheden bliver det mere og mere nødvendigt, at vi er i stand til at omstille os i samme takt og gerne hurtigere end udviklingen. Billedligt talt kan vi tegne virksomheden som en stor samling af legoklodser, der afhængigt af de ydre og indre påvirkninger tager form. Det gælder hele tiden om, at virksomheden er i stand til at finde sine balancepunkter: Balancen mellem de ydre og indre påvirkninger og de medarbejdere der skal "bære" klodserne.



Går vi videre med denne metafor - dette legoklods-billede - vil hver enkelt medarbejder også være en lille legoklods, der er sammensat af en mangfoldighed af forskellige "klodser". Hver lille klods hos det enkelte menneske har en funktion eller en kompetence, der gør netop dette menneske unikt!

Nogle gange skal vi tilegne os nye og ændrede færdigheder, der kan komme til at bevirke, at vores personlige legoklodsmodel svajer og det føles som om, der er ubalance. Andre gange udforsker og udvikler vi nye former for legoklodser (færdigheder og kompetencer), der gør, at vi bliver i stand til at varetage andre og nye opgaver og indgå i andre og nye sammenhænge.

Tilpas udfordringer – tid til drøvtygning – og kærlig kontekst (sammenhæng). Så enkel en sætning er formuleret af cand.psyk Flemming Andersen, og er hans bud på, hvordan vi nu og i fremtiden kan øge vores kompetencetilvækst og være konkurrencedygtige.

I denne korte sætning står der en opskrift på det gensidige ansvar og afhængighed:

Vi må som ansvarlige medarbejdere og ledere tage imod de udfordringer, der kommer. Vi vil i mange tilfælde også forvente, at vi hele tiden bliver mødt med udfordringer. Vi skal i et gensidigt ansvar finde balancen mellem det, vi kan, og det vi gerne vil kunne. Vi skal give hinanden tid til at fordøje og drøvtygge de indtryk, som kommer, og sidst men ikke mindst skal vi tage medansvar for, at vores arbejdsplads fortsat kan være god og udviklende.

I den tid, hvor hvidbogen har været under udarbejdelse, har styregruppen haft mange og udviklende drøftelser. Mange synspunkter er blevet vendt, og mange indsigter er opnået. Det hele startede som et forsøg på at beskrive fremtidens Administrative medarbejder. Under forsøget på at få defineret, hvad en administrativ medarbejder var – eller rettere - hvad en administrativ medarbejder ikke var, fandt styregruppen det for unaturligt at begynde at skelne mellem, hvilke krav og forventninger en administrativ og en ikke administrativ medarbejder havde.

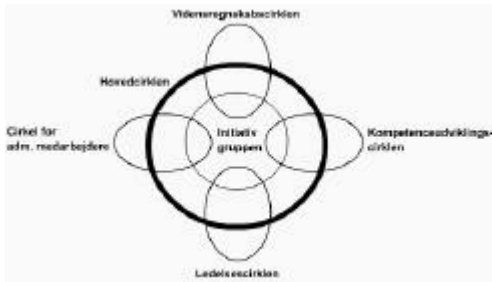
Derfor hvidbogens nye titel: Fremtidens medarbejder.

*Styregruppen*

## 2. Indledning og baggrund

Denne Hvidbog er resultatet af et initiativ, som Kompetencenetværket – cirklen for administrative medarbejdere – tog i begyndelsen af 2001.

### Kompetencenetværket



De organisationer, som indgår i Kompetencenetværket og de personer, der har deltaget i Styregruppen, er:

Allan Vendelbo, Høje-Taastrup Kommune  
Lene Langhoff, Høje-Taastrup Kommune  
Jens Kabell, Holstebro Kommune  
Jens Peter Østerby Petersen, Hvidovre Kommune  
Hanne Fie Hansen, Høje-Taastrup Kommune  
Birthe Oest Larsen, Dansk Sygeplejeråd  
Ingelise Ortved, Danmarks Jurist- og Økonomforbund  
Lars Tryggedsson, HK Odense.

### Vision og formål

Alle taler om, at globalisering, digitalisering, videnssamfund og værdifokusering vil ændre vores organisationer, de opgaver vi løser, og den måde vi løser opgaverne på. Dette vil igen få indflydelse på vores kompetencer som administrative medarbejdere. Man kunne få det indtryk at vi skal være bedre til det hele. Men skal vi det? - er mange af disse ord ikke bare lærebogs-retorik? Vi mener, at der er behov for at gå fra de flotte ord over til et mere hverdagsnært syn på fremtidens kompetencer. Et syn der forholder sig til praksis. Et syn der afspejler de oplevelser, som vi har i vores hverdag. Det betyder imidlertid ikke, at den samfundsmæssige udvikling er uden betydning, men mere et ønske om at se på, hvordan disse rammebetingelser spiller op imod fremtidens kompetencer.

### Fokus på kompetencer

Disse tanker og dette fokus var udgangspunktet for Kompetencenetværkets ønske om at sætte fokus på fremtidens kompetencer for administrative medarbejdere.

### Vidensdeling

Hvidbogen vil derfor tage udgangspunkt i og bygge på de erfaringer, tanker og ideer som medarbejdere og ledere har i Kompetence-netværkets egne organisationer.

## Inspiration til forandring

Vi mener dog, at Hvidbogen også kan virke som kilde til inspiration for andre offentlige og private organisationer, der ønsker at være på forkant med fremtidens krav og forventninger.

## Kompetenceudviklingsinitiativer

Hvidbogen vil munde ud i en beskrivelse af, hvilke kompetenceudviklingsinitiativer vi mener kan medvirke til at sikre, at fremtidens administrative medarbejdere løbende vil være i stand til at opfylde de krav, som nye opgaver og forventninger stiller.

## Projektforløbet

I Styregruppen var vi enige i visionen og formålet med projektet, og vi syntes, at næste skridt burde være at få ledere og medarbejdere i vores egne organisationer til at give et bud på fremtidens kompetencekrav. På denne måde ville vi samtidigt kunne få input til Hvidbogen.

## Et "kig ind i fremtiden"

Derfor afholdt vi i april måned et 2 dages Future Search seminar, hvor kompetencekravene til fremtidens administrative medarbejder var på dagsordenen. Der deltog i alt 75 ledere og medarbejdere fra vores egne organisationer. Herudover havde vi suppleret os med repræsentanter fra andre private organisationer, fra det politiske niveau med deltagelse af Borgmester og kommunalbestyrelsesmedlemmer og deltagelse af borgere.



Klokken er ved at falde i slag for den kommunale kompetenceudvikling.

På Future Search seminaret tog vi en rejse fra fortiden over nutiden til fremtiden og vi gav vores bud på udviklingens konsekvenser for fremtidens administrative medarbejders kompetencer.

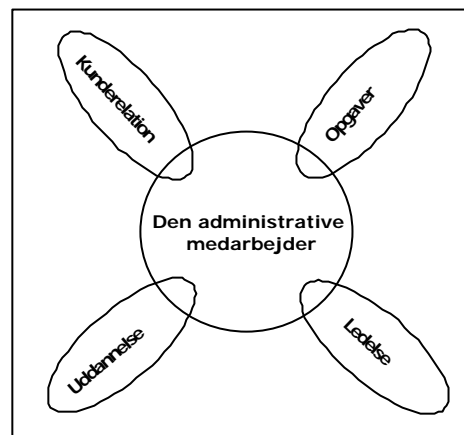
Det var nogle gode dage, som var præget af dynamik, engagement, seriøsitet og godt humør.

Det er det bearbejdede materiale fra Future Search seminaret, der udgør ryggraden i denne Hvidbog. På denne måde håber vi, at Hvidbogen har fået det autentiske præg, som vi ønsker. Hvidbogen er skrevet for kompetencenetværket af rådgivningskonsulenterne Per Dinesen og Helle Nygaard fra KMD Dialog, der begge deltog på Future Search seminaret.

## Et signalement af en administrativ medarbejder?

Hvordan giver man et signalement af en administrativ medarbejder? Er det en medarbejder, der overvejende har administrative opgaver? Ja ...måske? Men vi har vel alle, i et eller andet omfang, administrative opgaver – joh..måske. Kan en administrativ medarbejder være leder....joh måske? Er en administrativ medarbejder kendetegnet ved en bestemt type uddannelse?

Ja, spørgsmålene er mange, og der er formentlig lige så mange svar. Vi kan derfor ikke give et entydigt svar, men et mere bredt signalement som er vist i nedenstående figur.

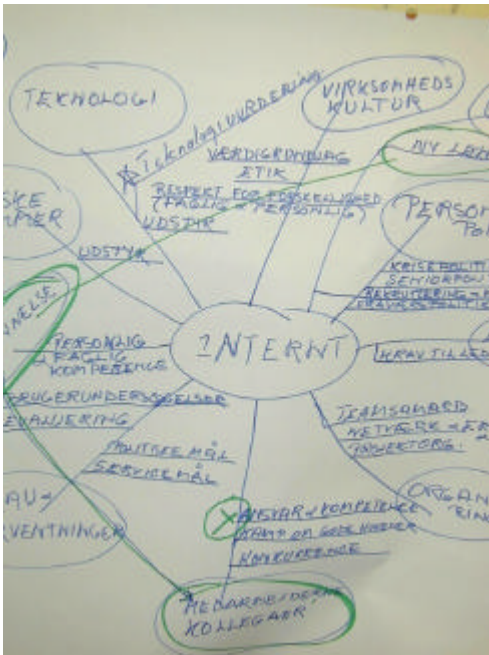


I vores signalement kan en administrativ medarbejder være alt fra en sekretær der alene varetager administrative opgaver for en chef til en socialrådgiver, der bruger en stor del af sin tid på samtaler med kunder/brugerne, men også en del af sin tid på administration. Eller konsulenten i uddannelsesafdelingen som overvejende har interne kunder/brugere, og som løser både administrative opgaver såsom uddannelsesplanlægning og kursusadministration, men også har undervisning som en primær opgave. Hertil kommer at funktion og rolle som leder også indebærer en række administrative opgaver.

Det er dette brede perspektiv denne Hvidbog anlægger, og vores overvejelser og betragtninger kan være relevante for fremtidens ledere og medarbejdere generelt – og ikke kun administrative medarbejdere.

## Hvidbogens indhold og opbygning

Hvidbogen er bygget op på en sådan måde, at den følger de enkelte faser, som vi gennemgik på Future Search Seminaret.



I *kapitel 3* beskrives en konkret kompetence udviklingsmodel. Modellen tager udgangspunkt i de sociale og forandringsmæssige kompetencer og kan anvendes som et stykke konkret værktøj. Modellen indeholder 4 delelementer. For det første 10 kompetencer med konsekvens. For det andet en kompetenceskala, der i en skala fra 1 – 6 angiver betydningen og udviklingen af de personlige og forandringsmæssige kompetencer. For det tredje et element der sætter fokus på udarbejdelse af handleplaner. For det fjerde – opfølgning og evalueringselementerne.

De konkrete anvisninger kan bruges til at udvikle de kompetencer, der matcher fremtidens krav til fremtidens medarbejdere.

I *kapitel 4*, vil vi vurdere, hvilke positive og negative eksterne forhold der vil påvirke den administrative medarbejders udvikling i fremtiden.

I *kapitel 5*, tager vi temperaturen på vores organisationer og beskriver de udviklingstræk, vi mener vil få indflydelse på vores fremtidige kompetenceprofil. På denne måde genererer vi flere "byggestene" til den endelige kompetenceprofil.

I *kapitel 6* tegner vi vores endelige bud på den administrative medarbejders fremtidige kompetenceprofil.

I *kapitel 7*, sammenfatter og perspektiverer vi og kommer med forslag til, hvilke veje vi mener, man kan gå, hvis vi skal matche den fremtidige nye kompetenceprofil.

**Hvidbogen bygger på holdninger**  
**Hvidbogen er ikke en videnskabelig afhandling**

Hvidbogen er ikke tænkt som en videnskabelig og teoretisk fremstilling af fremtidens administrative medarbejder. Det er vores egne holdninger, der er i fokus. Derfor bygger Hvidbogen på de oplevelser og erfaringer, som vi fik på Future Search Seminaret.

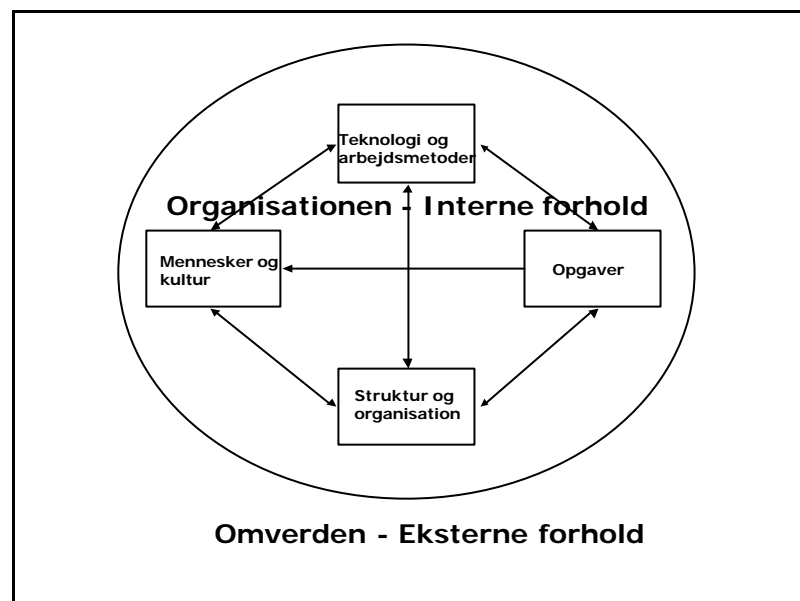
For at strukturere og bearbejde alle de ideer, der kom frem på Future Search Seminaret, har vi imidlertid valgt at koble lidt teori på.

## Leavitt's model

For at skabe sammenhæng mellem Future Search Seminarets enkelte dele har vi valgt at anvende en udvidet og lettere tillempet udgave af den amerikanske organisationsforsker Harold J. Leavitt's model.

Denne model er netop kendetegnet ved at kunne opfangne dynamiske sammenhænge mellem de komponenter, som organisationer består af.

Vi har valgt at udvide modellen med en omverden for at inddrage de eksterne forholds indvirkning på vores organisationer og dermed på vores fremtidige udvikling. Modellen er illustreret i nedenstående figur.



## 3 kompetencebegreber

For at strukturere de mange forskellige bud på fremtidens kompetencer, der blev givet på Future Search Seminaret, har vi valgt at uddybe kompetencebegrebet i tre hovedområder. På denne måde får vi en struktur, som gør materialet mere operationelt.

### Faglig Forandring Social

Vi deler begrebet kompetence op i tre hovedområder;

- Faglig kompetence
  - Forandringskompetence
  - Social kompetence
- (P. Schultz Jørgensen)

Per Schultz Jørgensen beskriver de tre kompetencer på følgende måde:

*Faglig kompetence* – det vil sige nogle grundlæggende kompetencer, som vi vil kunne forudse stilles til fremtidens medarbejdere f.eks. IT-færdigheder og andre faglige færdigheder. Faglig kompetence er også vidensressource, som at kunne indhente, skabe og bearbejde viden.

*Forandringskompetencen* – det vil sige organisationsværdier, holdninger og indstilling til forandringer, evnen til at flytte sig fysisk og mentalt. Kulturen lægger op til udveksling og forandring af viden. Nye måder at se, forstå og perspektivere den gældende viden på.

*Social kompetence* – hvilket indebærer, at der skabes en kultur, der motiverer og er åben overfor forandringer. "De sociale færdigheder er et spørgsmål om at kunne spillereglerne i det sociale - at kunne begå sig indenfor den sociale situation og kultur...".

Efter denne korte gennemgang af Hvidbogens struktur og indhold, er der kun tilbage at ønske læseren god læselyst!

## 3. En kompetence udviklingsmodel

### 3.1. Indledning

#### Byggesten

Dette kapitel er sammensat af en lang række kompetence byggesten. Byggesten som beskriver de kompetencer, der kendetegner de krav, der stilles til fremtidens medarbejder.

Målet for denne hvidbog er at skrive om den administrative medarbejder på en måde, så der anvises konkrete værktøjer. Værktøjer der enkelt og nemt kan anvendes til konkrete handlinger i vidt forskellige organisationer.

Valget af en konkret tilgang til at beskrive kompetenceudvikling har det formål at skabe en ramme, der er nødvendig for at sætte kompetenceudvikling på dagsordenen.

Vægtningen af de forskellige kompetencer beror på en individuel vurdering i et organisatorisk perspektiv.

Vurderingen afhænger af, hvilke faglige opgaver der løses nu – og hvilke opgaver der skal løses i fremtiden. Vurderingen beror på den funktion opgaven indgår i nu og den funktion, opgaven skal indgå i fremover. Endelig beror vurderingen på den rolle, medarbejderen fremover skal have i organisationen.

#### "Kan, hvad man vil"

Kompetence handler om at kunne det, man vil, gennem løbende motivation - hvad enten kompetencen udvikles i forbindelse med serviceopgaver, projektopgaver eller administrative opgaver.

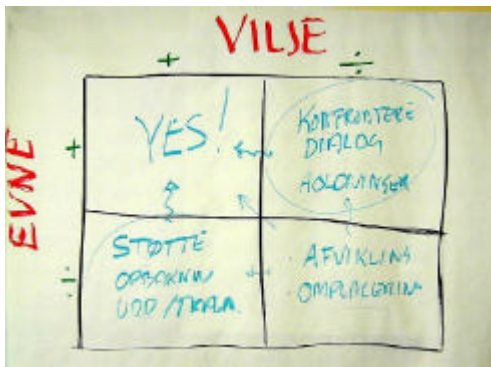
### 3.2. En kompetence udviklingsmodel

Vi er kommet frem til en kompetence udviklingsmodel, som består af 4 elementer.

#### Kompetence med konsekvens

1. Første element er kompetencer der tager udgangspunkt i *personlige og forandringsmæssige kompetencer*. Det er 10 kompetencer med konsekvens, karakteriseret som værdier i relation til den enkelte medarbejder. Medarbejderen og lederen forpligter sig til at arbejde efter den formulerede værdi.

## Kompetenceskala



2. Kompetence udviklingsmodellen består endvidere af en "kompetenceskala". Modellen starter ved score 1 som det laveste kompetenceniveau og slutter ved score 6 som det højeste kompetenceniveau. Modellen giver den klare fordel, at det er muligt at måle vigtigheden konkret på de 10 formulerede kompetencer.

Der kan rejses kritik mod at anvende en kompetenceskala. Men det er et brugbart værktøj, der kan sikre en objektiv vurdering på viden og færdigheder. Udvikling af kompetencer kan synliggøres i forbindelse med ændringer i opgaver, roller og funktioner.

Med andre ord, kan modellen indikere og synliggøre de udviklingstrin, der skal til for at rykke en medarbejder fra én type opgave til en anden type opgave.

## Samarbejdskontrakt

3. Hverken de 10 kompetencer eller modellen kan isoleret set bruges til ret meget, hvis der ikke følges op gennem en *samarbejdskontrakt*. Ethvert tiltag til kompetenceudvikling bør følges op af konkrete handlinger, som udformes i dialog og samarbejde med de involverede. En samarbejdskontrakt kan involvere medarbejdere, kollegaer, ledere, eller personer fra andre områder og afdelinger.

## Opfølgning

4. En forudsætning for samarbejdsaftalen er, at der følges op efter en aftalt periode. Samarbejdsaftalen skal jævnlig tages op til *revurdering og evaluering*.

### 3.3. En faglig forudsætning

Vi opfatter kompetence som et meget bredt begreb. Kompetence består for en stor dels vedkommende i at kunne beherske et fagligt område. Det sker gennem den måde, løsninger af opgaver finder sted på. Kompetence handler som udgangspunkt om den rolle, fagligheden giver den enkelte medarbejder i en organisation.

Verden er foranderlig, og roller og opgaver er foranderlige. Der vil altid være ønsker og forventninger om udvikling. En fremtidssikring kan gøres gennem et bevidst arbejde med de sociale og forandringsmæssige kompetencer. Undlades dette, vil det være vanskeligt at matche de krav, der stilles til fremtidens medarbejder.

## Faglighed er lig fundament

Deltagerne på Future Search seminaret opfattede fagligheden som et fundament for fremtidens medarbejder. Men deltagerne opfattede samtidigt, at den faglige kompetence ikke kan stå alene. Den skal udbygges gennem en bevidst opprioritering af de sociale og forandringsmæssige kompetencer. Det kom til udtryk gennem en høj prioritering af de sociale og forandringsmæssige kompetencer.

Fagligheden kan ikke stå alene, men skal måles i forhold til de "bløde" kompetencer. Kravene har ændret sig. Det er ikke længere nok at være faglig dygtig, hvis du ikke samtidig er åben og villig til forandringer.

### 3.4. Ti kompetencer der forpligter

I indledningen til dette kapitel blev hovedelementerne til den såkaldte kompetence udviklingsmodel præsenteret.

I dette afsnit uddybes de 10 kompetencer. Kompetencerne bygger på en grundig bearbejdning af materialet fra Future Search seminaret. De enkelte værdier bygger ligeledes i langt overvejende grad på udsagn fra seminaret.



Det er imidlertid vigtigt at gøre opmærksom på, at nedenstående kompetencer er et øjebliks billede, som kan ændre sig over tid. Når kompetencerne skal anvendes i praksis i en afdeling eller i en organisation, skal det derfor sikres, at alle involverede får ejerskab til værdierne.

Det er derfor en god ide at starte med at drøfte, om kompetencerne indholdsmæssigt kan anvendes uredigeret.

#### 1. Ansvarstagende

Jeg tør handle på egen hånd med henblik på at løse en opgave eller et problem mest tilfredsstillende. Jeg tager gerne selvstændige initiativer.

#### 2. Fokuseringsevne

Jeg kan godt have mange forskellige opgaver, og alligevel evner jeg at have overblik og koncentrere mig om én opgave ad gangen.

#### 3. Kommunikation

Jeg er i stand til at kommunikere på alle niveauer, med kollegaer, ledere og kunder. Jeg arbejder hele tiden på at bringe det væsentlige frem i min kommunikation med andre. Jeg kan, som en del af min

passive kommunikation, lytte og sætte mig ind i andres synspunkter.

#### *4. Åbenhed*

Jeg er åben overfor andres synspunkter, og jeg har respekt for andres holdninger. Jeg er åben overfor at se forandringer og nye måder at løse opgaver på.

#### *5. Mobilitet*

Jeg kan flytte mig hurtigt til nye opgaver. Jeg kan skifte kontor, hvad enten det er fysisk eller geografisk.

#### *6. Innovation*

Jeg ønsker at være i et struktureret og fornyende miljø. Jeg vil søge at se opgaver løst på en anden og bedre måde.

#### *7. Helhedsorienteret*

Jeg kan se opgaver og ændringer ud fra en helhed. Jeg vil arbejde på at gennemskue komplekse forandringer ved at stille krav om at se tingene i en helhed.

#### *8. Mål og resultatorienteret*

Jeg kender mine mål, og jeg synliggør mine resultater i forhold til målene. Jeg skal altid være i stand til at forfølge et mål - også gennem længere tid.

#### *9. Samarbejdsorienteret*

Jeg samarbejder med tillid til andre og med en respekt for andre holdninger og værdier. Jeg er ærlig i mit samarbejde med andre.

#### *10. Tværfaglighed*

Jeg kan arbejde på tværs af organisatoriske skel og på tværs af andres faglighed.

Som det fremgår af de ti kompetencer, er de individuelt forpligtende. På mange måder er den overordnede ramme de værdier, hele organisationen bør stræbe efter.

### **3.5. En kompetenceskala**

Denne kompetenceskala er i en tillempet udgave inspireret af en model, der er praktiseret af KMD. Der findes andre modeller, som også kunne finde anvendelse i denne hvidbog, men vi har valgt en model, som vi finder enkel og nem at gå til.

Uden sammenligning i øvrigt har vi ladet os overbevi-

se om, at det er muligt at karaktergive kompetencer, idet denne metode er anvendt i Kompetencerådets årsrapport.

I denne model opereres med en "6 punkts-skala." Det er også muligt at bruge andre skalaer med flere eller færre punkter. Det må bero på en konkret vurdering.

### "Score-skala"

Modellen angiver som nævnt en "score-skala" fra 1 til 6. Et lavt niveau (1) hvor kompetencen er under et basalt niveau, og som angiver, at der er brug for hjælp, støtte og rådgivning. Et excellent niveau (6) hvor kompetencen er på ekspertniveau, og hvor kompetencen anvendes selvstændigt.



#### *Score Niveau Beskrivelse*

1.

##### *Lavt niveau*

Kompetencen under basalt niveau.

Har brug for hjælp, støtte og rådgivning.

2.

##### *Basalt niveau*

Kan anvende kompetencen delvist og selvstændigt. Har brug for hjælp, støtte og rådgivning ofte

3.

##### *Grundlæggende niveau*

Kan anvende kompetencen selvstændigt og har kun få gange brug for støtte, hjælp og rådgivning

4.

##### *Godt niveau*

Har god forståelse af kompetencen og kan anvende den selvstændigt.

5.

##### *Højt niveau*

Kan anvende kompetencen selvstændigt og naturligt

6.

##### *Excellent niveau*

Kan anvende kompetencen selvstændigt og naturligt selv i komplicerede situationer

## En historie

### 3.5.1. Solhøj kommune – en historie

I Solhøj kommune ønsker ledelsen, at der bliver bedre betjening af de borgere, der personligt henvender sig med spørgsmål i kommunen.

Det bliver besluttet, at der skal ske en udvidelse af den eksisterende kvikskranke med to medarbejdere. Da det bliver "annonceret" internt blandt de ansatte, at der er to "nye" stillinger i kvikskranken, viser det sig, at der er i alt 5 medarbejdere, der ønsker et jobskifte.

Lederen af Solhøj kommunes kvikskranke skal derfor vælge blandt de 5 og bruger til dette formål kompetencemodellen.



Lederen har på forhånd forudsat, at de to nye medarbejdere skal have en høj "score" på to kompetencer, nemlig på åbenhed og på den kommunikative kompetence, idet lederen skønner, at arbejdet i kvikskranken handler om adfærd. I dette tilfælde er der blandt medarbejderne 2, der helt tydeligt ligger højt på netop disse to kompetencer. Til gengæld viser det sig under samtalerne, at begge de to udvalgte medarbejdere ligger meget lavt på henholdsvis den tværfaglige og helhedsorienterede kompetence. Et forhold som der kan gøres noget ved.

Under samtalen med de to medarbejdere og lederen af kvikskranken drøftes kompetenceudviklingen med udgangspunkt i de to medarbejders nuværende faglige opgaver.

Efter samtalen udformes en samarbejdskontrakt, som beskriver det næste års udviklingsforløb. Kontrakten handler bl.a. om at udbygge kendskabet til en række tværfaglige opgaver og gå fra 2 på karakterskalaen til 4.

Slutmålet for begge medarbejdere er, at de efter det første år i kvikskranken selvstændigt skal kunne behandle og afslutte 60% af alle borgerhenvendelser.

### 3.5.2. Udvikling af kompetencer kan synliggøres



Det bliver synligt

Pointen i denne historie er, at udviklingstrinene er synliggjorte, - "hvad er jeg god til nu, og hvad skal jeg blive bedre til i fremtiden." Historien kan også illustrere, at der ved hjælp af en kompetencemodel bliver prioriteret og synliggjort et præcist udviklingsbehov i den situation, hvor der bliver ændret på opgaver, funktioner og roller.

Vi bevæger os altså over til de konkrete beskrivelser af de kompetencer, der er nødvendige i forhold til et givent job, en given funktion og en given opgave.

Fordelen ved kompetencemodellen er, at den er enkel at benytte som udgangspunkt for udvikling af individuelle opgaver og roller. Modellen kan benyttes i forbindelse med den årlige medarbejdersamtale eller i konkrete situationer, hvor ledere og medarbejdere står over for ændringer i organisationen.

Det handler dybest set om at få et velstruktureret syn på kompetenceudvikling og opfatte kompetencemodellen som planlægningsværktøj, der kan fastholde, udvikle og ikke mindst rekruttere medarbejdere i en hvilken som helst organisation.

### 3.6. Samarbejdskontrakt

Kompetencemodellen er et værktøj, der først har sin fulde berettigelse, når det anvendes i dialog. Det kan være en dialog mellem en leder og en medarbejder eller mellem en gruppe / et team, hvor en leder kan være til stede. Men isoleret set er denne model ikke meget bevendt, hvis den ikke sættes ind i en handleplan eller en samarbejdskontrakt.

En del af den proces, det er at igangsætte et arbejde med kompetence udvikling, er også at give ansvar for løsning af opgaver til den enkelte medarbejder. Aftalen eller handleplanen skal derfor bygge på en gensidig aftale, der forpligter.

### 3.7. Opfølgning

En aftale eller en handleplan skal der følges op på. Det kan være en tæt opfølgning, hvis aftalen handler om en bestemt og kortsigtet opgave f.eks. i forhold til et projektarbejde. Men aftalen kan også række 2 til 3 år frem i tiden og endnu længere frem. Det afgørende er, at aftalen skal indeholde en opfølgingsdel.

### En aftale er en aftale

### 3.8. Trædesten fra A – B

Vi har nu beskrevet de 10 kompetencer, og vi har beskrevet kompetencemodellens forskellige niveauer samt samarbejdskontrakter og opfølgning.



Men der er også andre forudsætninger, der bør være tilstede for at kunne gå i gang med den konkrete kompetenceudvikling. Disse øvrige forudsætninger kan opfattes som en slags trædesten, der bør være synlige for at kunne komme fra punkt A til B.

Hvis ikke stenene – i større eller mindre grad kan betrædes – er der risiko for, at positive tiltag i retning af at strukturere, planlægge og gennemføre kompetenceudvikling i værste fald kan ende med et skvulp i vandoverfladen.

Der vil være nogle trædesten, som lettere kan betrædes end andre. Det afhænger bl.a. af, hvor stor en parathed og erfaring der er tilstede i den enkelte organisation. Men alle trædestenene bør være synlige fra starten, så fokus er på processen.

Kompetenceudvikling skal med andre ord gøres synlig for de personer, der skal involveres.

#### 3.8.1. Gode råd til skridsikre trædesten

Efter vores mening er det vigtigt, at alle udviklingstiltag, herunder også kompetenceudvikling, sættes ind i den rigtige sammenhæng.

Så her er nogle gode råd, der bør gennemtænkes INDEN der tages hul på det konkrete arbejde.

##### 1. Overvej nøje det overordnede mål for kompetenceudvikling

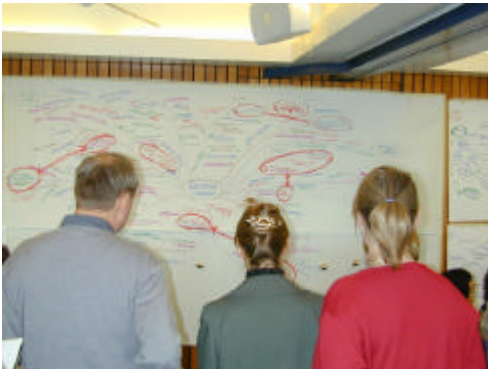


Netop en af de 10 kompetencer i Hvidbogens kompetencemodel handler om at være mål- og resultatorienteret. På seminaret prioriterede deltagerne, at fremtidens medarbejder skal kende sine mål og synliggøre resultater. Ja - det blev vurderet til - næsten at være en forudsætning, at være i stand til at sætte mål og være resultatorienteret i forhold til de opgaver der skal løses i fremtiden. Det handler også om at tage ansvar og have mod og vilje til at skabe udvikling.

Med mindre, der er tale om en overordnet vision eller et overordnet mål for en virksomhed, kan mål for den enkelte medarbejder eller en afdeling ikke automatisk overføres til en anden afdeling eller til en anden medarbejder.

## Spørg løs

En konkret måde at komme i gang med målarbejdet på er f.eks. ved at formulere en række **"hv"** - spørgsmål. **Hv**orfør kompetenceudvikling?, **hva**d skal det bruges til? og **hve**m skal deltage?, **hvo**rnår er vi færdige osv.?



### 2. "Ting tager tid"

Kompetenceudvikling tager tid.

Som i ethvert forandringsprojekt opstår der faldgruber, som ikke har kunnet forudses. Overgangen fra det kendte - til det nye og ukendte, kan i overgangsperioder virke som en tidsrøver og kan skabe frustrationer. Særligt skal der være fokus på betydningen af, at der i forbindelse med kompetenceudviklingen indføres en slags karaktergivning. Der skal bruges meget tid på at drøfte, hvorledes der undgås usikkerhed og utryghed blandt medarbejderne. Det er forbundet med visse vanskeligheder at gå fra de kendte opgaver til de nye. En måde at forebygge disse problemer på er at få lavet en fornuftig indholdsmæssig tidsramme. Praksis udfoldes ikke her og nu - men over tid.

### 3. Pilotprojekt – små skridt ad gangen

Hvis kompetenceudvikling er en relativ ny måde at strukturere og udvikle ressourcer på, kan det være en fordel at starte i det små. Det vil sige f.eks. i et team, en afdeling eller et kontor. Høst egne erfaringer og anvend disse erfaringer til at brede kompetenceudviklingsprojektet ud.



### 4. Ejerskab

Der skal gøres et stort arbejde for at sikre ejerskab til kompetencemodellen blandt ledere og medarbejdere. Ejerskab og ansvar følges ofte ad, så brug den fornødne tid til at drøfte baggrunden for at igangsætte et projekt. Det vil ikke være spild af tid! Efterfølgende er det en god ide at tage de 10 kompetencer op til en fælles drøftelse og vurdere, om værdisagnene passer til deltagerne. Det kan vise sig at være nødvendigt at justere nogle af værdierne i selve kompetencemodellen.

## 5. Tryghed

### Følelsesmæssig intelligens

Tryghed og ejerskab hænger ofte sammen. På Future Search seminaret blev der talt om "følelsesmæssig intelligens", hvilket betyder at kunne sige til og fra og have opbakning fra kollegaer og ledere og være ærlig i samarbejdet. Tryghed går lidt dybere, idet der skal skabes rammer for at give støtte undervejs i processen.

Information og ledelsens klare udmeldinger er med til at skabe overblik og tryghed.

**Men husk: Gode råd er kun gode – hvis de kan bruges!**

### 3.9. Konkret beskrivelse af fremtidens kompetencer. Fra A til B

#### Kommer fra A til B

Vi vil i afslutningen af dette afsnit anvende modellen konkret til at beskrive et par konstruerede historier, hvor udgangspunkt er modsætninger, som skal mødes. Ved at tage udgangspunkt i nogle faglige opgaver og roller beskrives kendetegnene for fremtidens roller og opgaver via de udvalgte 10 kompetencer.

De cases, vi har valgt at gennemprøve ved hjælp af kompetencemodellen, skal på denne måde være med til at identificere nogle vigtige forudsætninger for at kunne tale om kompetenceudvikling i praksis. Valget af cases er foretaget på baggrund af materialet fra Future Search seminaret og til dels på baggrund af erfaringer fra nogle af de modsætninger, vi møder i vores hverdag.

#### 3.9.1. Specialist og generalist



Vi kender dem alle sammen, nemlig de medarbejdere der har en ganske særlig viden indenfor nogle ganske bestemte og afgrænsede områder. Det kan være regnskabsmedarbejderen, der har styr på bilagshåndtering, og som ved, om et bilag er korrekt med hensyn til indhold og form. Typen af medarbejdere, der har en utrolig stor indsigt og oftest er fagligt meget dygtige. Vi kunne nævne lønmedarbejderen, der ved alt om lønkoder, lønindplaceringer, tillægsudregning og som er god til at besvare spørgsmål om f.eks. lønsedlen. Vi kunne nævne juristen, der f.eks. kan alle svarene på spørgsmål om køb og salg af ejendomme og spørgsmål om import fra 3. verdens lande. Økonomen der ved alt om de forskellige faktorer, der indgår i bruttonationalproduktet (BNP).

Det afgørende er for så vidt ikke uddannelsesretnin-

gen, men de opgaver hver enkelt medarbejder udfylder. En specialist er en person, der har en dyb viden indenfor et relativt afgrænset felt.



I modsætning til specialisten er generalisten en person, der ofte drøner frem på gangene - gerne med en kaffekop i hånden på vej fra et møde til et andet. Til møde om afdelingens budgetoverskridelser, derefter til et nyt møde om kompetenceudvikling, for endelig at slutte dagen af med at drøfte indkøb af nyt IT-udstyr. Ind imellem møderne skal der nås et par sager, telefonopringninger og besvarelse af nogle mails. Vi kunne næsten fristes til at fortsætte billedet ved at sige, at generalisten er en voldsomt talende person. Mest talende om de mange opgaver han eller hun har, mens billedet på specialisten er en person, der af-dæmpet tænker, om generalisten mon når at gribe – blot en af de mange bolde, der hænger i luften.

Det afgørende for en generalist er ikke uddannelsesbaggrunden, men de (mange) opgaver personen løser. Definitionen på en generalist er en person med mange opgaver, der alle er af generel karakter.

### **3.9.2. CASE: Fra regnskabsspecialist til økonomikonsulent**

Denne case indeholder følgende: Der ønskes en udvikling på hele det økonomiske område i virksomheden Kompeny. Målet er, at flere medarbejdere skal kunne varetage opgaver på kryds og tværs af virksomheden. Blandt andet skal alle regnskabsopgaverne lægges sammen med budgetopgaver. Målet er at få en helhed i forbrug og budget.

Begrundelsen er dels at brede en specifik viden ud til flere personer, dels at flere medarbejdere kan behandle flere forskelligartede typer af opgaver med henblik på en bedre kundeservice.

Forløbet tilrettelægges på følgende måde:

Der skal udarbejdes en samarbejdskontrakt for de nye økonomiske konsulenter.

Samarbejdskontrakterne udarbejdes af det team, den gruppe medarbejdere der skal have ændrede samarbejdsvilkår. Når det første udkast til nye samarbejdskontrakter er udformet, inddrages lederen af afdelingen.

Efter de indledende øvelser er overstået, inddrages de ti kompetencer og måles op imod kompetencemodellen. Det overordnede mål er en individuel vurdering af, hvilke kompetencer der i fremtiden skal vægte mest for de nye økonomiske konsulenter.

## “Score-skala”

Udgangspunktet er altså det individuelle kompetencesyn.

Hvor højt scorer den enkelte medarbejder på f.eks. den innovative kompetence nu, og hvor højt forventes det, at der skal der scores om f.eks. 1 år.

Dialogen med udgangspunkt i Kompetencemodellen tager afsæt i de faglige opgaver nu og laver en ønskelig fremskrivning på de 10 kompetencer et år frem. Udviklingen bliver synlig og kompetencetrinene beskrives.

Da vores case baserer sig på, at der skal ske et spring fra specialist til generalist, er nogle af de kompetencer, der kommer i fokus, den innovative kompetence, samarbejdskompetencen og den kommunikative kompetence.

### 3.9.3. Fra interne driftsopgaver til direkte kundekontakt



Udviklingen i mange kommuner i dag går i retning af en bedre borgerbetjening for de personer, der henvender sig direkte på Rådhuset.

Som historien fra Solhøj kommune tidligere beskrev, står kommunerne over for at drøfte, på hvilken måde borgerbetjeningen kan forbedres. En mulig løsning er etablering af en kvikskranke. Generelt for såvel offentlige institutioner som for private virksomheder er der fokus på forbedring af servicen overfor kunderne. Fokus ændres fra interne drifts baserede opgaver til opgaver, der er eksterne, men i et vist omfang fortsat drifts baserede.

I forbindelse med kompetenceudvikling og anvendelse af de ti kompetencer vil en af de kompetencer, der skal stilles skarpt på, være kommunikation i relation til den direkte kundekontakt.

### 3.10. Afslutning

I dette afsnit har vi forsøgt at stille skarpt på en konkret metode, som vi mener er anvendelig for at kunne arbejde videre med kompetenceudvikling.

Der kunne også skrives om andre cases, som har baggrund i meget forskelligartede opgaver, og hvor målet er at skulle bevæge sig fra A til B.

Der kan f.eks. nævnes fra formaliserede opgaver til værdiorienterede opgaver, fra individuelle opgaver til relationsbetingede opgaver og fra driftsopgaver til udviklingsopgaver.

I de efterfølgende afsnit vil vi analysere og gå dybere ind i de mange udsagn og vurderinger, der blev fremført under to travle dage på Future Search Seminaret. Det handler om de samfundsmæssige forhold og de vurderinger, der menes at ville spille en rolle for fremtidens medarbejder. Det handler om nogle organisatoriske forhold, og endelig handler det om fremtidens kompetencer.

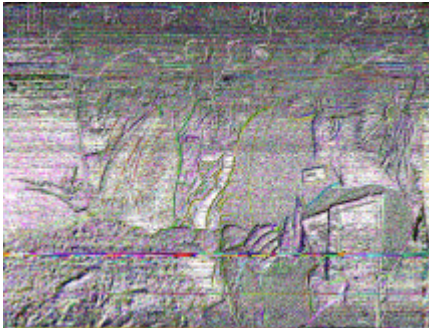
## 4. Den samfundsmæssige udvikling

### Eksterne forhold som påvirker den administrative medarbejders udvikling

Globalisering, videnssamfund, demografi-krise, teknologi og værdier... Ja mange, både danske og udenlandske eksperter, fremtidsforskere med flere har forsøgt at kigge ind i fremtiden og prøvet at opstille scenarier med forskellige konsekvenser for samfund, organisation og individ. Nøglen til fremtiden er der ingen, der har. Måske kunne man sige som fremtidsforskeren Johan Peter Paludan:

*"Det hele hænger sammen med, at fremtiden ikke er noget, der eksisterer, men noget vi laver".*

### På Future Search seminaret lavede vi fremtiden



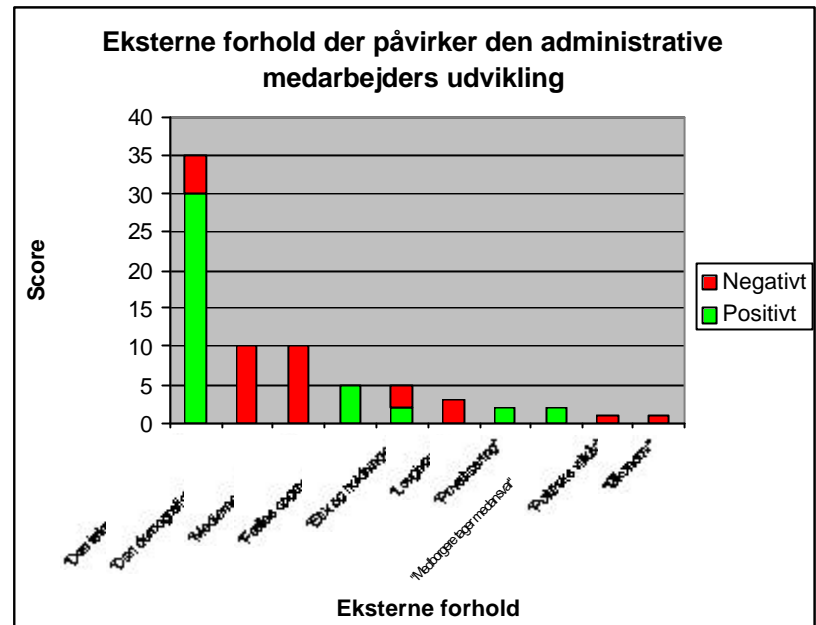
På Future Search seminaret lavede vi fremtiden. Men måske mere interessant, vi lavede vores egen fremtid. Vores egen fremtid som administrative medarbejdere.

Vi ved naturligvis godt, at vi ikke laver fremtiden alene, og at vi påvirkes af den samfundsmæssige udvikling og dermed af globaliseringen....o.s.v. Der er altså en række forhold, der ligger uden for vores direkte indflydelse, som vil spille ind i både positiv og negativ retning og påvirke karakteren af de arbejdsopgaver, vi fremover løser; måden vi løser dem på; den sammenhæng eller kontekst som vi løser opgaverne i.

Vi gav vores bud på fremtiden på Future Search seminaret. Det er svært at gengive den dynamik og det engagement, som prægede denne proces. Billedet overfor giver måske et indtryk.

Kort fortalt gik metoden ud på at identificere de eksterne forhold, som påvirker den administrative medarbejders udvikling. For hver af de eksterne forhold gav vi enten røde "dots" (trusler) eller grønne "dots" (muligheder) for at prioritere og bestemme vigtigheden af hvert enkelt forhold.

Omstående diagram viser prioriteringen.



### IT udviklingen vil få stor indflydelse på den administrative medarbejders udvikling

Som det kan ses af diagrammet, vurderer vi, at "Den teknologiske udvikling" er det forhold, som vil have størst indflydelse på den administrative medarbejders udvikling. Samtidigt kan det ses, at denne udvikling forventes at have størst positiv indvirkning.

Fælles opgaveløsning, Privatisering og Medborgere der tager medansvar, vurderer vi også som en parameter, der vil have en positiv påvirkning, men disse faktorer er ikke prioriteret så højt.

På trusselsiden vurderer vi, at Den demografiske udvikling og Mediernes påvirkning vil have en negativ påvirkning på den administrative medarbejders udvikling.

Lovgivning, Politiske vilkår og Økonomi, vurderer vi også som parametre, der vil have en negativ påvirkning, men områderne er ikke prioriteret så højt.

Etik og holdninger, vurderer vi, kan have både positiv og negativ påvirkning.

Denne korte opstilling af de vigtigste eksterne forhold fortæller imidlertid ikke hele historien. Hvert forhold dækker over nogle underliggende ræsonnementer og sammenhænge mellem områderne.

Vi vil derfor i det følgende kommentere de vigtigste ræsonnementer og sammenhænge.

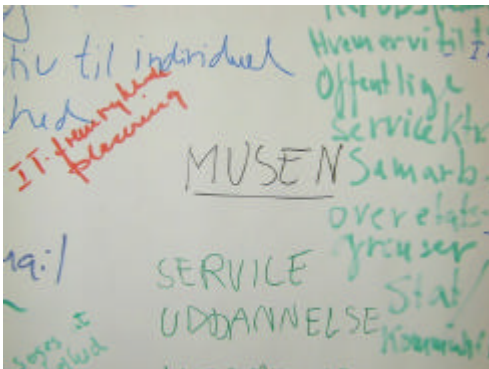
#### 4.1. Den teknologiske udvikling

Med i alt 30 grønne dots var forventningen af teknologiens påvirkning af den administrative medarbejders udvikling et af de mest tydelige resultater af vores mind-mapping (se bilag 1). Selvfølgelig forventningen til teknologiens indtog på arbejdspladserne er i sig selv ikke overraskende, måske fordi det i vid udstrækning er blevet en naturlig del af vores jobs.

#### Vi betragter den teknologiske udvikling som en mulighed og ikke en overhængende trussel!

Men det, der er værd at bemærke er, at vi betragter dette som en mulighed og ikke som en overhængende trussel!

En væsentlig del af den teknologiske udvikling har relation til betjeningen af brugerne/kunderne. Vi forventer, at brugerselvbetjeningen (9 grønne dots) vil øges inden for de nærmeste år, understøttet og båret frem af en udvidet brug af internettet og den stadig stigende digitalisering. Vi ser positivt på denne udvikling og forventer, at dette vil give mulighed for nye opgavetyper. Vi tror, at en af de væsentligste opgaver vil blive det, vi kalder Kundeoplæring (7 grønne dots). Vores kunder/brugere vil have behov for vejledning i systemerne for at blive fortrolige med denne nye måde at kommunikere med vores organisationer på.



Men den teknologiske udvikling kan også skabe nogle opgaver, som vi ser mindre positivt på. Et eksempel er den tendens, vi ser i flere kommuner og andre organisationer, som går i retning af indførelse af 24-timers service. Vi mener, at dette kan skabe rutineopgaver på skæve arbejdstider og på den måde udhule vores kompetencer. Om dette bliver virkelighed, vil naturligvis afhænge af, hvordan og af hvem opgaven løses, og de muligheder der ligger i en øget fysisk uafhængighed af arbejdspladsen og måske udnyttelse af Call-center-tanken.

Nedenstående diagram viser resultatet fra Future Search Seminaret:

#### • På positiv siden

#### • På negativ siden

- Øget brug af internet
- 24-timers service
- Øget digitalisering
- Øget bruger/kunde selvbetjening
- Øget fysisk uafhængighed af arbejdspladsen
- Øget fokus på "kunde/brugeroplæring"
- Øget fokus på "call-center tanken"

---

## Refleksion og konklusion

### Brug IT til at lære

Det overordnede billede af vores forventninger til teknologiens indflydelse på vores udviklingsmuligheder som administrative medarbejdere er dog positive. Måske en mulighed for løbende at udvikle både jobbet og os selv?. Måske et udtryk for at tage ansvar for egen udvikling? Måske en accept af den hastige IT-udviklings krav om øget fleksibilitet og omstillingsvilje?

Måske er vi gået fra at "lære at bruge IT" til at "bruge IT til at lære"? som Laila Voss, der er konsulent i Undervisningsministeriet skriver. Eller som en af deltagerne sagde efter Future Search Seminaret:

*"Vi er måske ved at blive 2. eller 3. generationsbrugere af IT"*



Vi tror, at IT udviklingen vil få øget indflydelse på vores kontakt til kunder/brugere. Men hvordan dannes den nye teknologibårne kunde/bruger-relation? Og hvem skal definere den – er det organisationen eller kunden/brugeren? Kan vores organisationer fortsætte med at have "definitionsretten" eller vil brugerne fremover i højere grad stille krav om selv at definere kontakten til vores organisationer? Hvad vil det betyde, hvis vi ikke længere kan styre mængden og typen af den information der tilflyder vores organisationer?

I regeringens seneste Netværksredegørelse er det nævnt, at IT skal anvendes til at sikre bedre service og effektivitet i den offentlige sektor. Alle borgere og virksomheder skal have de bedste muligheder for at informere, kommunikere og handle på internettet.

Den offentlige sektor skal være drivkraft og gå foran i denne udvikling både i forhold til anvendelse og i forhold til at sætte standarder, der gør det nemt og sikkert at kommunikere på nettet. Ved øget digitalisering skal den offentlige sektor også være en effektiv partner for erhvervslivet. Det skal være lettere for erhvervslivet at komme i kontakt med og give informationer til den offentlige sektor.

Vi mener, at dette perspektiv understøtter vores refleksioner både i forhold til håndtering af en øget informationsmængde og i forhold til dannelsen af en ny relation mellem borgere og forvaltning og mellem den offentlige og den private sektor.

Vi vil fremover blive mødt med stigende krav fra bor-

gere og erhvervsvirksomheder om nemme og effektive digitale selvbetjeningssystemer. På denne måde er "definitionsretten" kommet under pres.



Den nye kunderelation stiller krav. Krav om ændring af den måde vi har organiseret os på, krav om reviderede eller nye arbejdsprocesser. Krav om at vi forholder os til "lighed" i den digitale adgang til vores organisationer. Hvordan skal den 85 årige pensionist kunne anvende denne nye adgang? Hvordan med handicappede eller andre udsatte grupper? Hvordan sikrer vi en målrettet sortering af den information, der skal ud til borgerne? Og hvilke informationer kan vi/vil vi/må vi registrere på den enkelte bruger/kunde? Bliver "kundeoplæring" et spørgsmål om, hvordan vi indtænker e-learning-løsninger i selvbetjeningssystemerne?

Disse nye krav vil få afgørende indflydelse på typen af de opgaver, vi løser i dag; måden vi løser dem på og den organisatoriske kontekst, som vi løser dem i. Dette vil igen stille krav vores kompetencer.

I den følgende tabel har vi samlet nogle af vores konklusioner.

Sammenfattende mener vi, at IT-udviklingen giver mulighed for:

- nye spændende opgaver som følge af øget brug af internet og digitalisering
- ny relation til brugerne som følge af øget selvbetjening, 24-timers service og nye opgaver i forhold til rådgivning og vejledning af brugerne/kunderne i at anvende denne teknologibårne kontaktform
- øget fysisk uafhængighed af arbejdspladsen som følge af flere hjemmearbejdspladser og virtuelle rum.

Den hastige udvikling på IT-området stiller krav om, at vi hurtigere end hidtil kan sætte os ind i anvendelse af nye systemer. Dette stiller krav om omstillingsevne og fleksibilitet.

Vi tror, at det bliver en vigtig kompetence i fremtiden, at vi kan vurdere og udnytte de muligheder som nye IT-systemer giver os, f.eks. som redskab til at ændre arbejdsprocedurer og indhente, bearbejde og dele viden. Dette stiller krav til vores innovative kompetence.

Men vi tror også, at det bliver en vigtig kompetence at kunne sortere og udvælge relevant information. Vi skal

med andre ord være informationsnavigatører. Denne sorteringsproces stiller for os at se krav om fokusering.

Vi tror, at der fremover vil blive større krav til vores evne til at formidle den viden, vi har på IT-området. Dette både i forhold til brugere, men også i forhold til kolleger. Dette stiller krav til vores kommunikative kompetencer.

Disse ræsonnementer giver os nedenstående byggesten til den endelige profil for den administrative medarbejder.

**BYGGESTEN:**

- Øget fleksibilitet og omstillingsevne
- At kunne se og udnytte mulighederne i IT-udviklingen kræver innovative evner
- At kunne formidle sin viden om IT til både kolleger, brugere og kunder kræver kommunikative evner
- At kunne sortere, udvælge og formidle relevant information kræver evne til fokusering

**4.2. Den demografiske udvikling**

**Demografi er en udfordring**

Vi mener, at den demografiske udvikling kan få en negativ indflydelse på vores udvikling (10 røde dots). Set i forhold til arbejdsstyrken generelt viser demografien, at vi bliver flere ældre og færre unge. Meget kort fortalt, hænger dette sammen med en ret høj gennemsnitsalder i arbejdsstyrken – særligt i den offentlige sektor – hvilket betyder en væsentlig afgang om ca. 10 år. Dette sammenholdt med, at vi i disse år er udsat for styrtdyk i ungdomsårgangene, som kan medføre arbejdskraftmangel. Den demografiske udvikling vil også komme til at afspejle sig i antallet af fremtidige brugere af særligt det offentlige system og kan dermed også skabe et øget pres ad den vej. Det er vores forventning, at de demografiske forhold også kan spille negativt ind i forhold til økonomien, og vi mener, at knappe ressourcer (15 røde dots) kan have en negativ indvirkning på den administrative medarbejders udvikling.

Nedenstående viser resultatet fra Future Search Seminaret:



- På positiv siden
- På negativ siden
  - Anderledes opgaver og samarbejdsrelationer
  - Ungdomsårgange i styrtdyk
  - Høj gennemsnitsalder blandt de ansatte
  - Rekrutteringsproblemer
  - Knappe ressourcer

## Refleksion og konklusion

En nærmere tolkning af den afsmitning, som den demografiske og økonomiske udvikling kan få for den administrative medarbejders udvikling, er vanskelig. Den demografiske krise taler alle om, og den er vel-dokumenteret i befolkningsanalyser og i analyser af arbejdsstyrken. Men i realiteten har vi måske, indtil nu, kun mærket få symptomer i form af f.eks. rekrutteringsproblemer på meget specifikke områder og visse forskydninger i kunde- og brugersammensætningen.

I forhold til knappe ressourcer har vi dog været vidne til besparelser og øget fokus på produktivitet og effektivisering mv. Dette har bl.a. givet sig udtryk i nye organisationsformer, som fungerer mere på markedslignende vilkår. Det har betydet adoption af driftsøkonomiske redskaber og ledelsesformer. Men også outsourcing og andre privatiseringstiltag har været i stigning inden for den offentlige sektor. Kommunesammenlægninger og driftfællesskaber er måske også svaret på problemet med knappe ressourcer og øgede krav til effektivitet.

## Fremtiden er også nye organisationer

Vi tror at denne tendens fortsætter, og dette kan være med til helt at ændre den organisatoriske sammenhæng, som vi indgår i nu. Vi tror, at dette tilsammen vil give os både nye og anderledes opgaver og samarbejdsrelationer.

Vi tror imidlertid, at de røde dots på dette område kan være et udtryk for en vis usikkerhed på, hvad fremtiden kommer til at bringe.



Hvordan vil min organisation håndtere denne problemstilling? Hvilke konsekvenser får det for mig? Bli-  
ver jeg fyret? Får jeg et mindre attraktivt arbejdsområde? Hvilken indflydelse får det på min organisation og jeg, når den unge "projektgeneration" for alvor begynder at "træde ind over dørtærsklen"?

Pia Bramming, nylig ph.d fra Handelshøjskolen har i sin afhandling "Kompetence i praksis" givet følgende input til den måde, hvorpå vi taler om problemerne:

## Fra mangel til muligheds- sprog



### Grænser skaber vi selv

*"Vi river os i håret over, at vi jo ved, at det fremtidige rekrutteringsgrundlag bliver endnu mindre og ruster os til kamp om de knappe ressourcer. Disse kommende medarbejdere - "de små årgange", @-generationen – gøres til genstand for undersøgelser, der skal afdække, hvordan de føler, tænker og går til verden. Undersøgelserne finder ud af, at disse unge stiller krav til virksomheden, er selvstændige, individualistiske, antiautoritære, konventionsfri, gruppeorienterede, nyskabende og krævende. I forhold til virksomhederne udmønter dette sig som et behov for at kunne håndtere en stadig større medarbejderkompleksitet....."*

*"Ved at kommunikere på den særlige måde man gør - at der er tale om knappe ressourcer, en kamp - placerer vi virksomheden i en ganske bestemt position og skaber samtidig bestemte muligheder for handling. Vi er i den måde, vi er enige om at tale problem/løsningsforholdet frem på, underlagt en situation – en samfundsmæssig strukturel problemstilling – der gør, at vi må ruste os til at kæmpe om knappe ressourcer. Vores iagttagelse bliver én, hvor vi stiller skarpt på en udefrakommende struktur, der tænkes at påvirke os på en bestemt måde, og hvor de aktører, vi ønsker at kommunikere med, kan betegnes på bestemte måder. Den konstruktivistiske pointe er, at vi i stedet for at kigge på disse faktorer som noget udefrakommende, skal kigge på det, som noget der allerede er i virksomheden. At grænsen mellem omverden og virksomhed er en vi selv skaber. Man kan stille denne problematik op som forskellen mellem et mangelsprog og et mulighedssprog. I et mangelsprog vil vi formulere problem/løsningsforholdet; "Fremtidens medarbejdere er selvkørende individualistiske og krævende, derfor må vi have mere ledelse". Vi mangler noget, som vi ikke har. I et mulighedssprog kan vi formulere samme forhold på følgende måde; "Fremtidens medarbejdere er selvstændige, derfor må vi have mindre ledelse – men hvordan?"*

*Vender vi blikket på denne måde, kunne problemet om de "knappe ressourcer" jo ligeså godt formuleres som en fastholdelsesproblematik, som vi i muligheds-termer kan formulere som; "Vores medarbejdere er eftertragtede og vidende – hvordan kan vi bruge og udvikle denne viden?"*

Selvom det er lidt uretfærdigt overfor forfatteren sådan at give brudstykker af en længere og kompleks ræsonnementskæde, synes vi alligevel, at denne positive mulighedsbetragtning og dette perspektiv giver

stof til eftertanke.

### At tage ansvar for egen udvikling

### Vi skal være åbne og villige til at flytte os både personligt og fagligt

Sammenfattende er vi noget skeptiske og usikre på, hvilken indflydelse demografien vil få på vores organisationer og vores udvikling.

Men kombinationen af rekrutteringsproblemstillingen og knappe ressourcer kan betyde, at vi bliver nødt til at tænke anderledes i forhold til både opgaveløsningen og vores samarbejdsrelationer. Heri mener vi, at der kan ligge nogle spændende udviklingsmuligheder for den fremtidige administrative medarbejder.

Vi tror, at denne udvikling stiller krav til os om at turde være grænseoverskridende og selv turde tage "førertrøjen" på, når det drejer sig om at tage ansvar for og skabe sin egen udvikling.

Hvis vi skal præge nye samarbejdsrelationer og tilegne os eller udvikle nye arbejdsmetoder, vil det stille krav om, at vi er åbne og villige til at "flytte" os både personligt og fagligt og indstillet på at initiere/indgå i samarbejde.

Dette giver følgende "byggesten" til den fremtidige kompetenceprofil.

#### BYGGESTEN

- Mod og vilje til at tage ansvar for og skabe egen udvikling.
- Åbne og villige til at "flytte" os både personligt og fagligt og indstillet på at indgå i/initiere samarbejde.



### 4.3. Medier

Vi vurderer, at mediernes påvirkning (10 røde dots) vil få negativ indflydelse på den administrative medarbejders udvikling. I Kompetencenetværket er vi alle ansat i politiske organisationer. Vi har set, at medierne har fået større og større indflydelse i forhold til holdningspåvirkning (2 røde dots) generelt og en rolle som samfundets og politikernes vagthund. Vi tror, at denne udvikling fortsætter, og vi frygter, at det kan få en uheldig indflydelse på vores udvikling i retning af ukritiske sagsbehandlinger (15 røde dots) og "tivolisering" (10 røde dots).

Nedenstående viser resultatet fra Future Search Seminaret:

- På positiv siden
- På negativ siden

• Øget indflydelse på holdningspåvirkning

- Vagthund
- Ukritiske sagsbehandlinger

## Refleksion og konklusion

Vil denne udvikling betyde, at vi får øget fokus på enkelt-sager og mister helhedssynet? Vil vores faglighed og professionalisme i så fald blive kompromitteret? Eller er det et udtryk for, at vi er for langt fra politikerne og ikke vil anerkende, at vi er en del af en politisk organisation? Hvordan skal vi med andre ord forholde os til denne aktør, og hvilken indflydelse får det for vores udvikling som administrative medarbejdere?

Er spørgsmålet i virkeligheden, som en af deltagerne sagde på Future Search seminaret:

*"Hvordan skal vi håndtere dilemmaet mellem vores faglighed og politikernes prioriteringer?"*

Men er mediernes rolle alene negativ? Vi mener, at medierne også har en positiv rolle. Medierne sætter fokus på problemstillinger eller uhensigtsmæssigheder, der ellers ville forblive skjulte og uløste.

I sin artikel, kaldet "Journalistroller i det redigerede samfund", ser Anker Brink Lund mediernes rolle i et samspil mellem kritiske journalister, offentlige myndigheder og autoriserede professioner. Fokus på enkelt-sager kan komme fra alle tre aktører i denne medietrekant.

## Samspil med medierne



*"De enkeltstående sager bærer journalister videre fra brugere allieret med professioner til folketing, amter og kommuner. Her benytter enkeltstående folkevalgte anledningen til at profilere sig gennem kritiske spørgsmål til regeringen og andre politiske udvalg, der pålægger forvaltningen at korrigere den administrative praksis og løse krisen i samspil med professioner og brugere. Sådanne massemedierede enkelt-sager udløser nye indlæg fra andre professioner og brugergrupper, hvilket enten giver de oprindelige initiativtagere anledning til at kommentere kommentarerne, eller sætter en ny medietrekant i selvsving. Der er således skabt en slags enkelt-sagernes evighedsmaskine. Spillet holdes gående, så længe der leveres nyhedsværdige replikker i debatten. Men vel at mærke kun så længe kilder og journalister vil spille med i trekanten."*

Sammenfattende er vi noget skeptiske på den indflydelse, som mediernes påvirkning kan få fremover på vores udvik-

## Kommunikation og rummeligheden i vores eget helhedssyn

ling.

Vi mener at mediernes rolle som holdningspåvirker og vagthund kan føre til enkeltsagsfokusering på bekostning af helhedssyn og faglige hensyn.

Vi tror, at udfordringen for administrative medarbejdere bliver, i højere grad end hidtil, at være med til at bygge bro mellem politik og faglighed. For at kunne gå ind i denne dialog kræver det, at fagligheden og professionalismen er tilstede, men det stiller også krav om, at vi kan kommunikere vores faglighed. Vi mener også, at vi skal være bevidste om egen rolle og reflektere over rummeligheden i vores eget helhedssyn.

### BYGGESTEN

- Kommunikere faglighed og bevidsthed om egen rolle samt evne til at reflektere over eget helhedssyn.

## 4.4. Andre vigtige områder

Vi synes, at nogle af de eksterne forhold, der faldt for vores prioritering, indeholder så væsentlige pointer, at vi kort vil gennemgå dem på de følgende sider.

### 4.4.1. En ny kunde/brugerprofil

Vi har tidligere været inde på, at teknologien giver nye muligheder i forhold til vores relationer til kunder og brugere.



En af de andre vigtige pointer fra Future Search seminaret er, at vi allerede nu oplever, at kunderne og brugerne er mere kritiske (7 røde dots) eller mere bevidste om, hvilke ydelser de ønsker og har brug for. De kender deres rettigheder, de er miljøbevidste, og generelt stiller de større krav til den service, vi yder. Vi tror, at denne udvikling fortsætter når 68-generationens behov for ydelser og service – måske særligt fra det offentlige system – stiger i de kommende år. Isoleret set mener vi, at denne udvikling vil få en overvejende negativ indvirkning på vores udvikling. Tankevækkende er det imidlertid, at vi selv repræsenterer eller er en del af disse kritiske brugere. Man kunne føle sig fristet til at konkludere, at vi helst ikke vil have os selv som kunder/brugere.

Nedenstående diagram viser resultatet fra Future Search Seminaret:

## Kritiske kunder – en god udfordring

- På positiv siden
- På negativ siden
- Mere kritiske brugere
- Stiller flere og større krav til service
- Miljøbevidste
- Kender deres rettigheder

### Refleksion og konklusion

Men er de røde dots et udtryk for, at vi fremover ikke har ressourcer nok til at betjene de kritiske kunder? Frygter vi, at dette vil kunne komme til at ske på bekostning af de mindre kritiske og måske ikke så ressourcestærke kunder? Kunne det tænkes, at de kritiske kunder og brugere kan blive vores fremtidige sparringspartnere? Kan vi lære af kunderne?

Vi mener, at udviklingen på IT-området i retning af øget brugerselvbetjening, måske kan frigive de ressourcer/den tid det kræver at tage sig af de kritiske brugere.

Netop kontakten og dialogen med de kritiske kunder/brugere og de øgede krav til service kan være med til at udvikle både os og den service vi yder.

Vi mener, at det stiller krav til os om til stadighed at udvikle vores faglige kompetencer, fordi det er en af kernerne i den service, vi yder. Men dialogen stiller også øgede krav til vores kommunikative og sproglige færdigheder og til vores personlige rummelighed.

#### BYGGESTEN

- Løbende udvikling af vores faglige kompetencer
- Kommunikative, formidlingsmæssige kompetencer
- Personlig rummelighed

### 4.4.2. Organisering



Vi mener, at udviklingen går i retning af mere åbne organisationer. Vi tror, at dette vil have en positiv indvirkning på den administrative medarbejders udvikling. Åbenheden ser vi internt i vores organisationer, hvor nye måder at organisere arbejdet på vinder frem, men også eksternt i forhold til fælles opgaveløsning (5 grønne "dots"). Særligt tværkommunalt samarbejde (7 grønne "dots"), mener vi, vil få en positiv påvirkning på vores udvikling.

Nedenstående diagram viser resultatet fra Future Search Seminaret:

- **På positiv siden**
- **På negativ siden**
- Åbne organisationer
- Fælles opgaveløsning
- Tværkommunalt samarbejde

### Refleksion og konklusion

Spørgsmålet er om vores positive holdning til mere åbne organisationer kan tolkes som et tegn på nedbrydning af faggrænser og øget vidensdeling? Er vi, med andre ord ved at bevæge os ud af vores fagsiloer? Ja – det tror vi!

Vi mener, at nøgleordet i den fremtidige udvikling af vores organisationer er åbenhed.

Åbenhed i forhold til vores egen og andres faglighed, men også åbenhed i forhold til andre organisationer.

Vi mener, at denne udvikling vil stille stadigt stigende krav til vores evne til at kunne kommunikere og formidle vores faglighed, men også vores evne til at samarbejde og indgå i forskellige sociale sammenhænge.

#### BYGGESTEN

- Flexibilitet og omstillingsevne
- Udvikling af vores evne til at samarbejde på tværs af faglige og organisatoriske skel
- Udvikling af vores evne til at kunne kommunikere og formidle vores faglighed

**Nøgleordene er åbenhed, tværfagligt samarbejde og kommunikation**



#### 4.4.3. Politik, lovgivning og økonomi

Disse områder er prioriteret relativt lavt i forhold til de allerede gennemgåede eksterne forhold. Selvom vi tidligere har gjort rede for sammenhængen til både Den teknologiske udvikling og til den Demografiske udvikling, kan det alligevel undre, at disse kerneområder i vores organisationer fylder så lidt i vores bevidsthed – for det er vel her, vores faglighed som administrative medarbejdere er forankret.

Vi vurderer, at områderne overvejende vil få negativ indflydelse på udviklingen af den administrative medarbejder. Ord som politiske mærkesager, overdemokratisering, knappe ressourcer, økonomisk lobbyisme, mange love og overenskomster præger billedet fra Future Search Seminaret.

Nedenstående diagram viser resultatet fra Future Search Seminaret:

- **På positiv siden**
- **På negativ siden**
  
- Politiske mærkesager
  
- Overdemokratisering
  
- Knappe ressourcer
  
- Økonomisk lobbyisme
  
- Mange love og overenskomster

### Refleksion og konklusion

Ser vi os selv "drukne" i politiske og økonomiske spilfægtier, øget brugerinddragelse og flere regler samtidig med færre og færre ressourcer? Hvis det er billedet – hvad vil det så kræve af os? Hvilke kompetencer skal vi have for at håndtere denne kompleksitet?

Vi mener at grunden til vores vurdering om, at politik, lovgivning og økonomi vil have negativ indflydelse på vores fremtidige udvikling er, at det er på disse områder, hvor vi til dagligt kan støde på rammerne for vores udfoldelse.

Vi mener, at håndtering af denne kompleksitet vil stille øgede krav om overblik, helhedsorientering og omstillingsevne.

#### BYGGESTEN

- Overblik og helhedsorientering
- Flexibilitet og omstillingsevne

Som konklusion og afslutning på dette kapitel vil vi forsøge at tegne en første profil af den fremtidige administrative medarbejders kompetencer. Når vi i næste kapitel ser på, hvilke interne forhold der påvirker den administrative medarbejders udvikling, vil vi supplere profilen yderligere.

### Overblik og helhedsorientering

## Opsummering

### En første profil

Med udgangspunkt i de eksterne forhold, vil vi i skemaform kort opsummere, hvilke kompetencer vi mener, at fremtidens administrative medarbejder skal være i besiddelse af.

#### Teknologi

- Øget fleksibilitet og omstillingsevne
- At kunne se og udnytte mulighederne i IT-udviklingen kræver innovative evner
- At kunne formidle sin viden om IT til både kolleger, brugere og kunder kræver kommunikative evner
- At kunne sortere, udvælge og formidle relevant information kræver evne til fokusering

#### Demografi

- Mod og vilje til at tage ansvar for og skabe egen udvikling.
- Åbne og villige til at "flytte" os både personligt og fagligt og indstillet på at indgå i/initiere samarbejde.

#### Medier

- Kommunikere faglighed og bevidsthed om egen rolle samt evne til at reflektere over eget helhedssyn

#### Kunde/brugerprofil

- Løbende udvikling af vores faglige kompetencer
- Kommunikative, formidlingsmæssige kompetencer
- Personlig rummelighed

#### Organisering

- Flexibilitet og omstillingsevne
- Udvikling af vores evne til at samarbejde på tværs af faglige og organisatoriske skel
- Udvikling af vores evne til at kunne kommunikere og formidle vores faglighed

#### Politik, lovgivning og økonomi

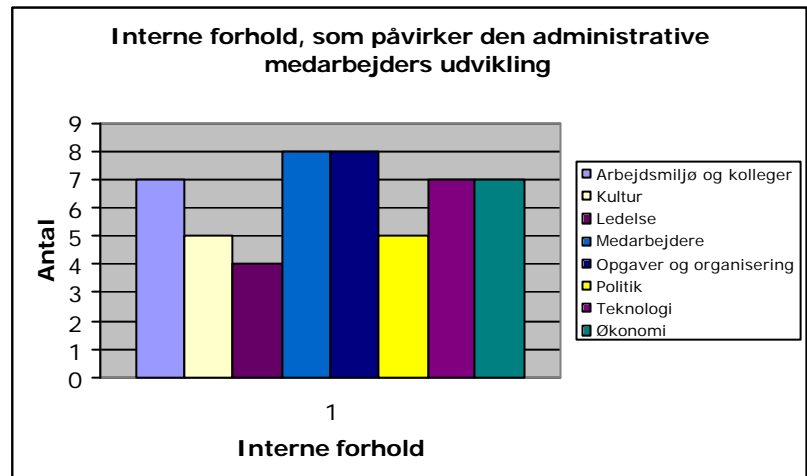
- Overblik og helhedsorientering
- Flexibilitet og omstillingsevne

## 5. Udviklingen i vores organisationer

### Interne forhold som påvirker den administrative medarbejders udvikling

Som den næste aktivitet på Future Search seminaret vurderede vi, hvilke interne forhold vi mener vil påvirke den administrative medarbejders udvikling.

I alt 8 grupper kom med deres bud herpå. Vi har grupperet deres tilbagemeldinger som vist i nedenstående diagram.



Som nævnt i indledningen vil vi anvende Leavitt's model. Derfor er de interne forhold grupperet efter denne model. Fremgangsmåden vil være den, at vi beskriver vores syn på de ændringer, der vil påvirke den administrative medarbejder fra ændringerne i Struktur og organisering, Teknologi og arbejdsmetoder og Opgaver. Efterfølgende vil vi komme med vores bud på, hvilke konsekvenser ændringerne har for den administrative medarbejders fremtidige kompetencer. De "byggesten" vil vi anvende til at beskrive en samlet kompetenceprofil i kapitel 5.

### Den fremtidige struktur og organisering

Den hastige udvikling og øgede kompleksitet stiller krav om nye måder at organisere arbejdet på. Som det fremgik af vores gennemgang af de eksterne forhold, mener vi, at "åbenhed" er nøgleordet i forhold til vores måde at organisere os på fremover.

## Delegering af ansvar



Vi mener, at de fremtidige organisationer vil være karakteriseret af følgende træk:

- Højere grad af fleksibilitet
- Mere uformelle
- Fladere organisationsformer – færre niveauer og færre ledere
- Øget delegering af ansvar og kompetence
- Øget medindflydelse
- Decentralisering af mere komplekse opgaver
- Centralisering af driftsopgaver – understøttet af øget anvendelse af IT
- Øget fokus på værdier og etik

Den udvikling, som vi allerede nu ser i retning af nye organisationsformer, mener vi, vil fortsætte. Team-samarbejde, projektorganisation, netværk, erfa-grupper og ekspertcentre er blot nogle få eksempler.

## De fremtidige opgaver

Fælles opgaveløsning og tværkommunalt samarbejde var arvegodset fra de eksterne forhold. Det er klart, at en ændret opgavesammensætning vil få indflydelse på fremtidens administrative medarbejder. Vi mener, at de fremtidige arbejdsopgaver vil blive præget af:

### Øget opgavekompleksitet

- Flere udviklingsprægede opgaver og færre rutine- og driftsopgaver
- Flere tværfaglige og tværorganisatoriske opgaver. Både internt i organisationen men også eksternt i forhold til andre organisationer

### Øgede krav til service

- Total service og mere helhedsorienteret betjening
- Brugerselvbetjening via øget digitalisering – 24-timers service

### Øget IT-anvendelse

- Digitalisering af sagsgange
- Øget fokus på og prioritering af kommunikationska-

## Service – et nøgleord



naler, herunder informationsudvælgelse og formidling

- Øget fokus på håndtering/afhjælpning af sprogbarrierer

## Fremtidig teknologi og arbejdsmetoder

### Mobile arbejdspladser

Vi mener, som det også fremgår af det tidligere beskrevne, at vores anvendelse af IT vil øges dramatisk i de kommende år. Selvom IT vil have stor indflydelse på vores fremtidige udvikling, er der også andre arbejdsmetoder og styringsredskaber, der trænger sig på. Men for nu at tage det første først. Vi tror, at den teknologiske udvikling i vores organisationer vil være præget af:

- Øget brug af internet og digitalisering
- Øget fysisk uafhængighed af arbejdspladsen som følge af flere hjemmearbejdspladser og virtuelle rum.
- Højere integration mellem de systemer som vi kender i dag – f.eks. fælles databaser og fælles programmer.
- IT-systemerne vil blive mere brugervenlige

Vi mener, at vores fremtidige arbejdsmetoder vil være en spejling af den måde, som vi vælger at organisere arbejdet på fremover. Fremtidens arbejdsmetoder vil være præget af:



- Samarbejdskontrakter mellem leder og medarbejder og mellem interne afdelinger og egen og andre organisationer.
- Nye individuelle lønformer og andre nye former for incitamentter som f.eks. nye karriereveje, der mere har karakter af udviklingstilbud end forfremmelse
- Færre detailbeskrivelser af procedure- og arbejdsprocesser
- Øget fokus på effektivisering, resultat og målaftaler, brugerundersøgelser og evaluering generelt.
- Øget fokus på indretningen af vores arbejdsplads – fra cellekontorer til fælles kontorer, men også fokus

på det psykiske arbejdsmiljø

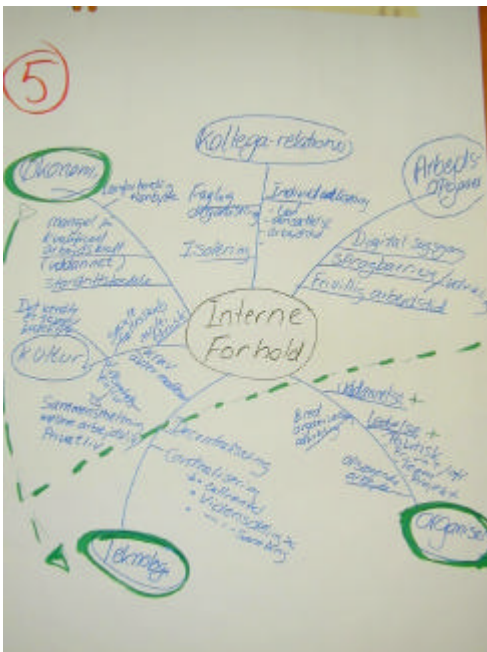
- Nye metoder i forhold til helhedsorienteret betjening af brugerne og vidensdeling internt i organisationen, men også eksternt i forhold til andre organisationer
- Nye metoder og værktøjer til håndtering af udviklingsprojekter

### Den fremtidige administrative medarbejder

Men hvilken indflydelse vil påvirkningerne fra nye organisationsformer, ændrede opgaver og ny teknologi og arbejdsmetoder få på den administrative medarbejders udvikling? Og hvilke krav stiller det til fremtidens kompetencer?

### En "løser" tilknytning til fagområde og organisatorisk enhed skaber krav om øget mobilitet

Vi tror, at den administrative medarbejder fremover vil være løsere knyttet en gruppe, en afdeling eller et arbejdsområde. Vi vil fremover komme langt mere rundt i forskellige afdelinger og løse mere komplekse opgaver sammen med andre, som har den samme løse forankring. I de nye sammenhænge, som vi indgår i f.eks. i forbindelse med et projektarbejde, kan vi selv træffe beslutninger.



Det vil kræve mobilitet, selvstændighed og mod til at træffe beslutninger - med det ansvar, som det indebærer. Beslutningsgrundlaget skal bygge på overblik og helhedsorientering. Men det kræver også åbenhed og villighed til at løbe den risiko, som det er at træde udenfor sit vante (fag)område og indgå i samarbejde med andre.

## Forandring og samarbejde

Sammenfattende mener, vi at det vil stille følgende krav til den fremtidige administrative medarbejders kompetencer.

### **BYGGESTEN**

- Selvstændighed – selv kunne træffe beslutninger udfra de rammer værdier og etik giver dvs. uden detaljerede retningslinier
- Samarbejde og mobilitet – kunne indgå i samarbejde på tværs af faglige og organisatoriske skel, hvilket igen stiller krav til vores kommunikative og formidlingsmæssige kompetencer
- Overblik og helhedsorientering – kunne håndtere og overskue flere og mere komplekse arbejdsopgaver – dette stiller krav om at kunne skabe sammenhæng og på denne baggrund kunne foretage vurderinger og valg
- Forandringsevne og fleksibilitet – hurtigt kunne sætte sig ind i nye arbejdsmetoder og samarbejdsrelationer
- Målrettet og resultatorienteret – kunne dokumentere resultaterne af sin arbejdsindsats

Med dette bidrag til den administrative medarbejders fremtidige kompetenceprofil har vi "byggesten" nok til at generere og vurdere den endelige profil. Dette vil vi gøre i det følgende kapitel.

## 6. Fremtidens kompetencer



I dette afsnit vil vi samle alle de byggesten, som vi har fået fra de forrige kapitler og sammenholde disse med de forslag, der kom frem på Future Search seminaret.

For at kunne sætte byggestene sammen vil vi starte med at forklare det kompetencebegreb og den kompetenceforståelse, som vi arbejder med.

### Hvad betyder kompetence?

Kompetence har noget med læring at gøre. "Det er læringsprocesserne, der sikrer sammenhængen mellem og opretholdelsen af den samlede fornyelsesevne" (Peter Nielsen: fornyelsesevne og kompetenceudvikling").

En lidt anden måde at tale om kompetence på gør Informationschef Lars Olsen fra Dafolo. Han beskriver kompetence på følgende måde:

"at kombinere det jeg har lært – med det jeg ved, - med det jeg oplever – med det jeg oplever er en rigtig handling, som jeg tror, jeg kan styre sammen med andre".

En definition der med enkle ord forklarer kompetence.

Lars Olsens forklaring tager i høj grad udgangspunkt i den enkelte persons viden. Kompetence er en løbende læring gennem livet.

### Du bliver aldrig for gammel til at lære !

Et gammelt ordsprog siger;

"man skal lære, så længe man lever!" ,

Ja, så er det dybest set sådan, læring og kompetence kan opfattes.

### Kompetence er som et hus

Vi kan også sammenligne kompetence med bygning og vedligeholdelse af et hus.

## Formelle kompetencer

Når et hus skal bygges, startes med fundamentet – svarende til den tidlige socialisering og læring i barndommen og skoleårene. Derefter følger opførelse af vægge – svarende til ungdomsuddannelse og erhvervsuddannelse. Til sidst afsluttes med tag – dvs. uddannelsen er afsluttet, og første ansættelse som administrativ medarbejder har fundet sted.

Mennesker der bor i hus ved, at der altid vil være løbende forbedringsarbejder og vedligeholdelse. Til tider kan det sågar være nødvendigt med egentlige ombygninger. Står et hus uberørt i gennem længere tid, ja – så forfalder huset. Kompetence er altså at lære at reflektere gennem hele livet - at kunne bygge videre på eksisterende viden uden at glemme vedligeholdelse og småreparationer.

## Per Schultz Jørgensens kompetencebegreber

Men husmetaforen, som den er beskrevet, egner sig måske kun til at illustrere opbygningen af den formelle kompetence. Den uformelle kompetence er kontekstbestemt og opbygges af forskellige indtryk fra livet, ja – fra avislæsning til cand.psyk.studiet.

Samtidig er det ikke på forhånd givet, at man er kompetent, fordi man har en erhvervsuddannelse. Vi forstår kompetence som et bredere begreb. Som Per Schultz Jørgensen formulerer det:

## Kompetence er også personlige vurderinger

*"Det drejer sig ikke kun om, at personen behersker et fagligt område, men også om at personen kan anvende denne faglige viden – og mere end det: anvende den i forhold til de krav, der ligger i en situation, der måske oven i købet er usikker og uforudsigelig. Dermed indgår i kompetence også personens vurderinger og holdninger – og evne til at trække på en betydelig del af sine mere personlige forudsætninger."*

Så kompetence kan ikke udvikles i en isoleret verden. For kompetence er samtidig et udtryk for at kunne håndtere og agere i en social og kulturel og (faglig) foranderlig verden. (Per Schultz Jørgensen)

Per Schultz Jørgensen beskriver de tre kernekompetencer på følgende måde:

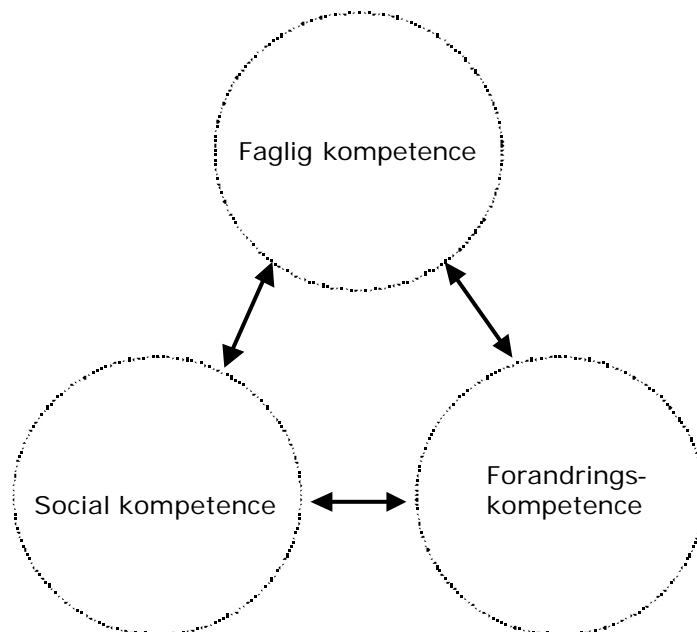
*Faglig kompetence* – det vil sige nogle grundlæggende kompetencer, som vi vil kunne forudse, stilles til fremtidens medarbejdere f.eks. IT-færdigheder og andre faglige færdigheder. Faglig kompetence er også vidensressource som at kunne indhente, skabe og bearbejde viden og omfortolke og forholde sig til.

*Forandringskompetencen* – det vil sige organisationsværdier, holdninger og indstilling til forandringer og evnen til at flytte sig fysisk og mentalt. Kulturen lægger op til udveksling og forandring af viden. Nye måder at se, forstå og perspektivere den gældende viden på.

*Social kompetence* - det vil sige, hvor der skabes en kultur, der motiverer og er åben overfor forandringer. "De sociale færdigheder er et spørgsmål om så at sige at kunne spillereglerne i det sociale, det vil sige at kunne begå sig inden for den sociale situation og kultur...".

Som det fremgår af Per Schultz Jørgensens definition på de tre kompetencer, er kompetencerne almindeligvis ikke så firkantet opdelt som i ovenstående definition. Ofte er det vanskeligt at sondre mellem de sociale og forandringsmæssige kompetencer. Vi har svært ved at se udfoldelse af forandringskompetencen uden også at se udfoldelse af de sociale kompetencer. Forandringer er i høj grad baseret på social indsigt og udfoldelse. Derfor ser vi kompetencebegreberne som overlappende og gensidigt supplerende og interagerende. Dette har vi illustreret i nedenstående figur.

**En metode**



Når vi alligevel har valgt at benytte denne opdeling, er det først og fremmest metodisk og operationelt begrundet. Vi kan med andre ord bruge Per Schultz Jørgensens model til at få vores byggesten til at passe sammen.

## Forslag til den fremtidige kompetenceprofil

Som det sidste bidrag til "byggesten" vil vi opliste og behandle de konkrete udsagn, der kom på Future Search seminaret.

På seminaret foregik arbejdet med kompetence-spørgsmålet på den måde, at deltagerne indgik i gruppearbejde og blev over 3 faser bedt om at give in-put til nedenstående spørgsmål:

1. Hvilke kompetencer kræves af fremtidens administrative medarbejder?
2. Prioritering af vigtigste kompetencer, der skal udvikles til fremtiden.
3. Initiativer der kræves / hvordan udvikles de valgte kompetencer.

## Faglig kompetence

Vi har prioriteret følgende faglige kompetencer, som vi mener, den administrative medarbejder skal være i besiddelse af i fremtiden.

### Byggesten til den faglige profil

- IT-færdigheder
- Kommunikation og sprogfærdigheder
- Faglig alsidighed & tværfaglighed
- Løbende efteruddannelse & forholde sig til verden.
- Sætte sig i kundens sted – være kundeorienteret



Set ud fra et antalsmæssigt synspunkt kan vi se, at deltagerne på seminaret ikke har prioriteret de faglige kompetencer særlig højt. Et forsigtigt skøn er, at under 10% af alle udsagnene handlede om de faglige kompetencer.

## Jette Andersen – en historie

Jette Andersens faglige kompetence er bygget op gennem flere år. Jette blev ansat som elev i Solhøj kommune i 1980 og udlært i 1982.

Jettes elevtid udspandt sig i skatteforvaltningen, hvor hun gennem hele elevtiden blev karakteriseret som en faglig meget dygtig elev med stor sans for detaljer og nøjagtighed. Et par år senere tog Jette en faglig overbygning i økonomi, hvilket udløste et mindre løn-tillæg og en anden stillingsbetegnelse .  
(historien fortsættes).

## Refleksion og konklusion

### Lav prioritet af de faglige kompetencer

Det skal ikke være nogen hemmelighed, at den lavt prioriterede faglige kompetence har givet stof til eftertanke. Det er snublende nært at påstå, at det i fremtiden ikke vil spille nogen stor eller afgørende rolle, hvilken faglig baggrund en medarbejder har. Det vil alene være den sociale og forandringsmæssige kompetence, der vil være i fokus fremover. Fremtidens stillingsopslag kan måske derfor komme til at se sådan ud:

### Stillingsannonce til ny medarbejder

“Vi søger en ny medarbejder, der har orden i følelserne og er glad og positiv og er vild med at tage ansvar for løbende organisatoriske forandringer. Din faglige baggrund har ingen betydning”.

Tanken kunne være, at den i dag kendte faglige opdeling vil forsvinde, og at titler i f.eks. den offentlige sektor som eksempelvis socialrådgiver, teknikumingeniør, regnskabsmedarbejder eller lønmedarbejder om få år er historie!

Vi tror imidlertid, at de 75 deltagerne *har* forudsat, at den faglige kompetence var på plads – at selve huset var bygget. Spørgsmålet blandt deltagerne handlede i langt højere grad om at bygge ovenpå de faglige kompetencer.



Derfor tror vi, at fagligheden også fremover vil have væsentlig betydning. Man kunne måske sige, at faglig kompetence i højere grad end tidligere skal gå "hånd i hånd" med den sociale og den forandringsmæssige kompetence. Yderligere er det, i forbindelse med de samfundsmæssige forhold blevet slået fast, at specielt IT-kompetencen er noget, der skal være på plads. Vi skal fremover kunne betjene kunder og borgere optimalt. Så fagligheden kommer også til at spille en rolle i fremtiden, men blot med et andet fokus end det vi kender i dag.

## Forandringskompetence

Deltagerne har prioriteret forandringskompetencen højt. Sammenfattende ser byggestenene til forandringskompetencen sådan ud:

### Byggesten til forandringskompetencen:

- Åbenhed og fleksibilitet for at kunne håndtere strukturelle forandringer og nye måder at organisere arbejdet på
- Selvledelse
- Individuelt ansvar
- Ansvar for egen læring
- Vidensdeling
- Helhedsorientering
- Mobilitet
- Flexibilitet i forhold til arbejdstidens placering og andre individuelle vilkår
- Generalist i stedet for specialist

### Jette Andersen - historien fortsætter

Jette Andersen er glad for sit arbejde, og hun er meget glad for sine 3 nærmeste kollegaer. I 1988 får den kollega, hun arbejder tættest med, en stilling i lønkontoret. I stedet for Jettes gamle kollega kommer der en ny, som Jette desværre ikke kommer så godt ud af det med. Jette oplever, at det ellers så gode samarbejde ikke længere er til stede. Jette oplever, at den nye kollega sjusker, bruger for meget tid på at snakke og bruger for lidt tid til at passe sit arbejde. Efter et par år tager Jette konsekvensen af det dårlige klima i kontoret og får en stilling i lønkontoret.

I lønkontoret, er der 3 måneder efter Jettes tiltrædelse, kommet en ny chef. Chefen skal være med til at gennemføre en ledelsesbeslutning om decentralisering af opgaver. Opgaverne i lønkontoret skal ændres fra kontrollantopgaver til konsulentopgaver, og der skal findes en personalereduktion på 5%, hvilket svarer til ca. 2 stillinger i løn – og personaleafdelingen. Jette er usikker på de tiltag, der sker. Hun føler, at udviklingen og forandringerne i virkeligheden handler om, at der ikke mere skal være tid til, at arbejdet gøres grundigt. Konsekvensen af forandringerne bliver, at Jette isolerer sig. Hun passer sine driftsopgaver, som

altid er i orden, og som ingen kan sætte en finger på.

### Refleksion og konklusion

Forandringskompetencen kan bruges til at skabe nye strukturer og nye måder at organisere arbejdet på. Noget af det, der kendetegnede tilbagemeldingerne fra Future Search seminaret, var fokus på større kvalitetsbevidsthed - måske i modsætning til kvantitet - og løsning af opgaver udfra helhedsforståelse. Endelig handler det om at være mere mobil. Dette skal såvel forstås i forhold til ikke at sidde fast i samme type opgaver som i forhold til det at kunne flytte sig geografisk/fysisk.

Men forandringskompetencen handler i høj grad også om at turde stille krav til sine omgivelser - at kunne sige til og fra overfor såvel kollegaer som chefer. Den administrative medarbejder skal være fleksibel og skal kunne løse mange forskellige opgaver i teams, projektgrupper m.v. Fast arbejdstid har mindre betydning og lønnen er individuel.



Efter udsagnene at dømme tyder det på, at rollen som specialist ændres. Den administrative specialist, der i mange år har siddet med samme type opgave og er utroligt vidende og uhyre faglig kompetent, men inden for et relativt afgrænset område, er en "truet" medarbejder. Forandringskompetencen peger i retning af generalisten, der kan have mange bolde i luften og besidder en bred viden om mange forskellige opgaver, men en viden der ikke går i dybden.

### Mere reelt ansvar

Forandringskompetencen betyder selvbestemmelse. Fremtidens medarbejder stiller krav om at få et reelt ansvar for eget arbejde og stiller krav om at arbejde i en flad struktur. Vi forestiller os, at fremtidens administrative medarbejder hvert år laver f.eks. kontraktmæssige aftaler, om hvilke opgaver der skal løses, og hvordan opgaverne tænkes løst. Den administrative medarbejder fastsætter egne uddannelsesbehov, og lønnen fastsættes individuelt. En øvelse, der ikke kun foregår mellem leder og medarbejder, men også finder sted i arbejdsteam.

## Vidensdeling

Ønskerne om nye strukturer og tiltag i retning af nye organisationsformer sætter fokus på forholdet mellem specialist- og generalistrollen. For os at se, er det ikke nødvendigvis et mål i sig selv, at alle bliver generalister, idet unik viden så kan forsvinde. Kodeordet må være systematisk vidensdeling og opblødning af roller.

## Den sociale kompetence

De sociale kompetencer prioriteres højt og handler om, at fremtidens administrative medarbejder skal være et helt og rummeligt menneske. Samlet fylder de sociale kompetencer lige så meget som de forandringsmæssige kompetencer.

## Positiv dialog

### Byggesten til de sociale kompetencer

- Nysgerrig og risikovillig og turde tage ansvar
- Selvværd
- Gennemføre en positiv dialog
- Kunne formidle engageret og aktivt
- Lytte og have situationsfornemmelse
- Besidde følelsesmæssigt intelligens, det vil sige at have medmenneskelighed og kunne vise følelser
- Kunne reflektere og være kreativ
- Have humor

## Jette Andersen !

Jette Andersen forsøger at undslå sig for ikke at deltage i afdelingens interne kurser om personlig og social udvikling. Jettes formelle begrundelser for ikke at deltage i kurserne er, at hun ikke kan nå sit arbejde. Konsekvensen vil være, at lønnen ikke udbetales til tiden. Jettes mere uformelle begrundelse, formuleret i en lukket forsamling er, at hun kan ikke se, hvad personlig udvikling har at gøre med, at lønnen skal være korrekt.

Jettes situation bliver mere og mere fastlåst og i forbindelse med, at der skal implementeres et nyt økonomisystem, bliver Jettes opgaver decentraliseret. Jette får en alvor snak med lederen. Ved hjælp af kompetenceudviklingsmodellen bliver de enige om, at der skal ske en generel udvikling på specielt den

kommunikative og den tværfaglige kompetence. Jette får tre måneders uddannelsesorlov - betalt af afdelingen - med henblik på at få en generel opdatering og få styrket de personlige kompetencer.

Da stillingen som projektleder på et dokumenthåndteringsprojekt bliver ledig, opfordres Jette til at søge stillingen. Hun søger og får stillingen. Jettes styrke viser sig i, at hun kan håndtere de mange nye opgaver samt først og fremmest, at hun evner den faglige sans for at huske detaljen og komme til bunds i et spørgsmål.

### **Refleksion og konklusion**

Vi mener, at fremtidens medarbejder skal være god til at kommunikere, gennemføre en positiv dialog, kunne formidle engageret og aktivt være god til at lytte, have situationsfornemmelse, have indlevelses-evne, turde tage ansvar og løbe en risiko.

### **Det skal være sjovt - også**

Det er for os ganske interessant, at de mange udsagn, der vedrører den sociale kompetence, er så relativt velbeskrevet. En forklaring kunne være, at vi oplever, at de sociale kompetencer og den menneskelige side fylder alt for lidt i vores dagligdag. Det giver os anledning til at reflektere over, hvilken social kultur der hersker på det administrative område i dag.

Det er også tankevækkende, at for blot få år siden blev der i forbindelse med ansættelse af topchefer brugt personlighedstest. I dag er test meget mere almindelige og anvendes ikke kun ved besættelse af topchefstillinger. Endnu en indikation på, at de sociale kompetencer betyder meget.

Vi mener, at de sociale kompetencer kommer til at betyde meget i fremtiden. Vi kan se et fremtidsbillede, hvor den administrative medarbejder, der sidder bag hermetisk lukkede døre og med passiv deltagelse i det sociale liv, går en krank skæbne i møde.

Presset for socialt engagement vil vokse - særligt ud fra den tanke - at vores måde at organisere os på fremover bliver mere åben, og forandringstakten vil stige.

En deltager på seminaret sagde:

*"Det, jeg laver i dag, skal jeg ikke lave om 3 år, og det er OK".*

Ugebrevet Mandag Morgen har beskrevet udvikling af kompetence på denne måde:

### Et kik ind i fremtiden

*"Fortid/Nutid: De problemer, jeg løser, er defineret af andre. Jeg har af andre lært at anvende min faglige viden i specifikke situationer...*

*Nutid og fremtid: Jeg har lært at formulere problemer sammen med andre.. Jeg har lært at overføre viden fra en situation til en anden".*

#### **Vores bud på den fremtidige profil**

Den endelige kompetenceprofil for fremtidens medarbejder har som bekendt - gennem vores bearbejdning i de tidligere afsnit - resulteret i følgende kompetencer:

- Ansvarstagende
- Fokuseringsevne
- Kommunikation
- Åbenhed
- Mobilitet
- Innovativ
- Helhedsorienteret
- Mål og resultatorienteret
- Samarbejdsorienteret
- Tværfaglighed

## 7. Konklusion og perspektivering

Future Search Seminaret gav os tid og rum til at koncentrere os om og reflektere over vores fremtidige arbejdsforhold. Det har givet os nye perspektiver på de krav, fremtiden vil stille til os. Andre krav end dem vi kender i dag. Krav som vil få konsekvenser for de kompetencer, vi fremover skal være i besiddelse af. Men Future Search Seminaret har også givet os et helhedsbillede af den fremtidige organisatoriske kontekst, som vi kommer til indgå i.



Via denne Hvidbog har vi forsøgt at videregive vores oplevelser fra Future Search Seminaret. Vi har forsøgt at gøre fremtiden mere levende og nærværende ved at konkretisere fremtidens kompetencer. Vi har givet eksempler på, hvordan man kan anvende en kompetencemodel som redskab til at bringe os i den ønskede retning – i retning mod fremtidens kompetencer. Men der kan være mange sten på vejen. Sten som enten kan være med til at "vælte læsset" eller "trædesten" som bringer os "tørskoede over åen". Vi har med andre ord forsøgt at beskrive de forudsætninger, der skal være tilstede for at vi kan udvikle fremtidens kompetencer.

Men når vi kommer tilbage til arbejdet – er det så ikke bare "business as usual"? Kontoret ser ud som det hele tiden har gjort, kollegerne er de samme – chefen er den samme. Arbejdsopgaverne o.s.v.

Hvordan kan vi selv være med til at sætte kompetencudvikling på dagsordenen? Hvordan overkommer vi en travl hverdag, at forlade det kendte – vores tryghedsbase? En tryghedsbase der består af vores grundlæggende forestillinger, normer og værdier om, hvordan arbejds- og privatliv ser ud? Paradokset er måske, at det kræver anvendelse af netop de kompetencer, som vi har været inde på i denne Hvidbog. Kompetencer der ligger mere eller mindre skjult i os. Vi står altså overfor en udfordring, hvis løsning måske kan findes i, at vi bliver bedre til at reflektere over egen adfærd og praksis.

Vi tror, at svaret starter med *dig*. Hvis du ønsker at nå til forståelse af din jobmæssige adfærd, skal du vende blikket indad.

**Spørg dig selv:**

- Hvad vil det sige at være ansvarstagende i mit job?
- Hvor åben er jeg i forhold til at lytte og lære af andre, der ikke har samme jobmæssige/faglige erfaringer som jeg?

Med andre ord, prøv at vurdere dig selv i forhold til de kompetencer, som vi er nået frem til i denne Hvidbog. Test dine svar ved at spørge din kollega eller måske din ægtefælle, og prøv at lade være med at forsvare dig. På den måde får du mulighed for at se dine værdier, normer og jobmæssige handlemønstre efter i sømmene.

Vi mener også, at denne metode kan anvendes mere bredt i den enkelte organisation for at sætte kompetenceudvikling på dagsordenen. Dialog og refleksion er nødvendigt på alle niveauer på arbejdspladsen.



Vi vil derfor opfordre til, at kompetenceudvikling drøftes på arbejdspladserne f.eks. i MED-udvalg, så der i samarbejde kan tilrettelægges en proces og en plan, der har retning mod jeres vision om fremtidens kompetencer.

Vi håber, at denne Hvidbog har givet lyst til at starte processen – sammen med debatpjece og -video.

Det er nu op til læseren at vurdere, om vi har nået dette mål.

Vi vil opfordre til, at I formidler de ideer, erfaringer og værktøjer, I har anvendt i kompetenceudviklingen videre via denne PULS-hjemmeside, så vi kan drage nytte af den fælles erfaring.

Vi vil afslutte denne Hvidbog med at afsløre, hvad der blev af Jette Andersen:

Efter at Jette Andersen fik gennemført det første IT-projekt med implementeringen af elektronisk dokumenthåndtering, var hun bidt af at have ansvar for store projekter. Ca. ½ år efter søgte hun en stilling som projektleder i Byggefirmaet BYBO, hvor hun fik ansvar for at kortlægge firmaets behov for IT-udvikling. Alle medarbejdere skulle være inddraget og tage ansvar for udviklingen. Værktøjet, der blev brugt, var naturligvis kompetenceudviklingsmodellen!

## 8. Aktører

Rolle	Navn	Web adresse
Et netværkssamarbejde mellem organisationer "Kompetencecirklen"	Cirklen for Fremtidens Administrative Medarbejder – styregruppe for projektet	<a href="http://www.kompetencecirklen.dk">www.kompetencecirklen.dk</a>
"Personalepolitiske udviklingsprojekter i samarbejde" har støttet projektet økonomisk	PULS	<a href="http://www.personaleweb.dk">www.personaleweb.dk</a>
Proceskonsulent under Future Search seminaret	Fa. Refflect –Konsulenter i organisations-, ledelses- og teamudvikling	<a href="http://www.reflect.dk">www.reflect.dk</a>
Producent af debatvideo	Fa. Casper Thorsø Videoproduction	<a href="http://www.ctvp.com">www.ctvp.com</a>
Skribent på denne hvidbog	Fa. KMD Dialog	<a href="http://www.kmd.dk">www.kmd.dk</a>
Skribent på debatpiece	Fa. PluraFutura	<a href="http://www.plurafutura.dk">www.plurafutura.dk</a>
Uddannelsesfonden har støttet projektet økonomisk	KommuneKredit	<a href="http://www.kommunekredit.dk">www.kommunekredit.dk</a>
Øvrige deltagere	<p>Styregruppen retter en varm tak til de mange øvrige personer, som har deltaget i projektet undervejs, og naturligvis ikke mindst til dem, der under Future Search konferencen gav os 2 dage med et uvurderligt bidrag til det videre arbejde med projektet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Borgere og organisationsmedlemmer</li> <li>• IT-eksperter</li> <li>• Teaterfolk</li> <li>• Journalister</li> <li>• Norske repræsentanter</li> <li>• Amtslige repræsentanter</li> <li>• Elever</li> <li>• Politikere</li> <li>• Ansatte og ledere i organisationerne</li> </ul>	

Bilag 1: MindMap

