

PERSONALEPOLITIK NU OG I FREMTIDEN

– i kommuner, amter og regioner



Det Personalepolitiske Forum



Personalepolitik nu og i fremtiden
- i kommuner, amter og regioner

Udgiver:

Det Personalepolitiske Forum

Copyright:

Denne folder kan frit gengives og citeres med angivelse af kilde

Redaktion:

*Katrine Nordbo Therkildsen, KL
Kim Andreasen, Danske Regioner
Henrik Carlsen, KTO*

Design og tryk:

Lynx Media A/S

Oplag:

18.000

Download:

www.personaleweb.dk/forumopinion2006

Indhold

Forord.....	03
Personalepolitisk undersøgelse 2006 blandt ansatte i amter og kommuner	04
Hovedresultater	05
Det er bedre at tænde et lille lys end at forbande mørket.....	08
<i>Af professor Per Langaa Jensen, Danmarks Tekniske Universitet</i>	
Det går godt, men de personalepolitiske udfordringer er store	12
<i>Af professor, dr. merc. Henrik Holt Larsen, Copenhagen Business School</i>	
Vi går på arbejde for at leve et godt liv	18
<i>Af kultur- og fremtidsforsker Maria-Therese Hoppe</i>	





Forord

På vegne af Det Personalepolitiske Forum har TNS Gallup gennemført en undersøgelse om personalepolitik i kommuner og amter der offentliggøres i forbindelse med Den Personalepolitiske Messe den 31. august 2006. Sundhedskartellet har medfinansieret og indgået i arbejdet med undersøgelsen. Hovedresultaterne af undersøgelsen indgår i denne folder.

Det Personalepolitiske Forum har endvidere bedt tre forskere om at skrive en artikel om resultaterne, som også er præsenteret i folderen. De tre forskere er Per Langaa Jensen, professor på Institut for Produktion og Ledelse på DTU, Henrik Holt Larsen, professor på Institut for Organisation og Arbejdssociologi på CBS og Maria-Therese Hoppe, kultur- og fremtidsforsker og medlem af den internationale tænketank ”The Global Future Forum”.

Artiklerne tager udgangspunkt i undersøgelsens resultater og skitserer en række udfordringer og visioner om fremtidens regionale og kommunale arbejdspladser og fremtidens personalepolitik.

Folderen er udsendt til de øverste medindflydelses- og medbestemmelsesudvalg i kommuner og amter/regioner og kan i øvrigt downloades på www.messeweb.dk/forumopinion2006

Det Personalepolitiske Forum håber, at folderen, undersøgelsen og artiklerne er med til, at tilvejebringe ny viden og nye pointer, der kan inspirere og kvalificere drøftelsen af fremtidige personalepolitiske indsatsområder i de nye kommuner og kommende regioner, i MED-udvalg, sikkerheds- og samarbejdsudvalg og på arbejdspladserne.

God fornøjelse med læsningen.

Med venlig hilsen

Det Personalepolitiske Forum

Personalepolitisk undersøgelse 2006 blandt ansatte i amter og kommuner

I dette afsnit følger hovedresultaterne af en undersøgelse af en række emner inden for det personalepolitiske område. Undersøgelsen er gennemført af TNS Gallup for Det Personalepolitiske Forum.

Undersøgelsen er baseret på 2.856 interview med ansatte i amter og kommuner. Interviewene er gennemført via internettet ved hjælp af Gallups panel, GallupForum. Panelet er det største af sin art i Danmark og har vist sig velegnet til undersøgelser af denne type. Interviewperioden var 30. maj til 5. juni 2006.

Hvis man ønsker at gå mere i dybden med undersøgelsen, er der udarbejdet en mere udførlig rapport, som kan downloades på www.personaleweb.dk/forumopinion2006

Undersøgelsen og rapporten er struktureret temamæssigt. De emner, der berøres, er blandt andet jobtilfredshed, arbejdsmiljø, kompetenceudvikling, ledelse, jobskifte og tilbagetrækning samt de forventede effekter af kommunalreformen.

I den uddybende rapport er svarene på de enkelte spørgsmål illustreret grafisk og kommenteret kort. Materialet er endvidere analyseret for sammenhænge betinget af køn, alder, ansat i amt eller kommune og ledelsesansvar. Profilen af ansatte med ledelsesansvar er samlet i et selvstændigt underafsnit.

På Personaleweb kan du også finde samtlige svarfordelinger krydstabuleret med forskellige baggrundsvariabler, ligesom det anvendte spørgeskema er gengivet i sin helhed.



Hovedresultater

Herunder ses i punktform hovedresultaterne af analysen af datamaterialet med svar fra de 2.856 ansatte på kommunale og amtslige arbejdspladser.

• Høj jobtilfredshed

På det generelle niveau er 65% af de ansatte "overordentligt" eller "meget" tilfredse med at være ansat der, hvor de arbejder. 8% er "ikke særligt" eller "slet ikke" tilfredse.

• Engagement

- Medarbejdernes engagement er sammenfattet i et indekstal, der rummer flere forskellige aspekter af tilfredshed og motivation. Målt på denne måde ligger engagementet blandt de ansatte i kommuner og amter på et højt niveau (69) sammenlignet med internationale målinger (58). Der er dog plads til forbedringer, idet de allerbedste europæiske (78) og danske arbejdspladser (75) ligger et niveau højere.

- Som et resultat af det relativt pæne engagement kan 28% af medarbejderne klassificeres som "forkæmpere", en betegnelse der bruges om motiverede og tilfredse medarbejdere, der erfaringsmæssigt er et stort aktiv for arbejdspladserne. Det internationale gennemsnit ligger på 22%. "Forkæmpernes" modpol er de "løse" medarbejdere. Her ligger 29%, hvilket er under gennemsnittet i internationale sammenligninger på 35%.

• Potentielle indsatsområder

- Det psykiske arbejdsmiljø er et område, der opleves som særdeles eller meget vigtigt (91%), men hvor tilfredsheden målt som særdeles godt/meget godt er lav (46%), sam-

menlignet med de øvrige målepunkter i undersøgelsen som medarbejderne tillægger høj vigtighed.

- Muligheden for at levere en god kvalitet og service er ligeledes et område, der opleves som særdeles vigtigt eller meget vigtigt (94%), men hvor tilfredsheden målt som særdeles godt/meget godt kunne være højere (57%).

• Fordele og ulemper ved at arbejde i amt eller kommune

Det, der hyppigst markeres som en fordel ved at arbejde i amter og kommuner, er at arbejdet er meningsfuldt (60%), at der er trykthed i ansættelsen (54%) og at arbejdstiderne er rimelige (52%). Lønnen (14%), karrieremulighederne (9%) og det at arbejde i et politisk miljø (14%) nævnes derimod relativt sjældent.

• Ledelse og ledere

- Ansatte med et ledelsesansvar udviser generelt større engagement, motivation og tilfredshed med deres arbejdsplads (79%) end ikke-ledere (67%). Det er dog ikke muligt at se i hvilket omfang det skyldes, at de har fået ledelsesansvar eller omvendt – at de er blevet ledere, fordi de er særligt engagerede.

- Medarbejderne stiller store krav til deres ledere. For de fleste lederegenskaber i undersøgelsen anfører over 90%, at det er "vigtigt" eller "meget vigtigt". Undtagelserne er egenskaber som "autoritet" og "at skabe resultater". Det er der henholdsvis 76% og 84%, der finder vigtigt.

- Hvad angår ledernes evne til at håndtere konflikter og til at motivere, er vigtigheden særligt høj (hvh. 99% og 98%), samtidig med at tilfredsheden er lavere end på de andre målte lederegenskaber (hvh. 36% og 41%).

• **Kompetenceudvikling**

- Hovedparten, 60%, føler, at deres arbejdsopgaver matcher deres færdigheder. Blandt de øvrige er der cirka lige mange som føler at arbejdsopgaverne overstiger deres færdigheder som det modsatte.

- Interessen for kompetenceudvikling i forbindelse med arbejdet er stor. 76% er ”meget interesseret”.

- Mulighederne for kompetenceudvikling varierer lidt mere: 59% synes, de har gode eller meget gode muligheder, mens 19% oplever at have ”dårlige” eller ”meget dårlige muligheder”. Der ses en tendens til, at dem med den største interesse også har de bedste muligheder for at deltage i kompetenceudviklingsaktiviteter.

- Der er en ret tæt sammenhæng mellem oplevede muligheder for kompetenceudvikling og generel jobtilfredshed.

• **Fastholdelse af seniorer**

- Analysen peger på, at det ikke nødvendigvis er utilfredshed med specifikke forhold på arbejdspladsen, der får medarbejderne til at ønske at trække sig tilbage før pensionsalderen. Brug af fleksible arbejdsformer, som for eksempel arbejde på nedsat tid, kan dog være med til at få en del medarbejdere (22%) til at udskyde tilbagetrækningen fra arbejdsmarkedet. Samtidig viser analysen, at en høj tilfredshed med arbejdspladsen på det generelle niveau, går hånd i hånd med et ønske om

senere tilbagetrækning. Omvendt er medarbejdere, der påvirkes af kommunalreformen og samtidig forventer at deres arbejdsmiljø vil blive værre som følge heraf, mere tilbøjelige til at markere, at de gerne vil gå på efterløn, så snart de kan.

• **Mangfoldighed**

- Det område inden for begrebet mangfoldighed, hvor flest medarbejdere mener, at arbejdspladsen gør en indsats, er ved ligestilling mellem mænd og kvinder. Her svarer 40%, at arbejdspladsen gør en stor eller meget stor indsats. I den anden ende af skalaen ligger ansættelse af handicappede. Her er det tilsvarende tal 10%. Hvad angår seniorordninger, ansættelse af personer med en anden etnisk baggrund end dansk og personer der har svært ved at komme ind på arbejdsmarkedet, er der 21-23%, som finder, at deres arbejdsplads gør en stor eller meget stor indsats.

• **Kommunalreformen**

- Generelt peger undersøgelsen på en vis usikkerhed omkring effekterne af kommunalreformen. En del (henholdsvis 15% og 18%) har ikke fået at vide, om de skal have nyt arbejdssted eller ny arbejdsfunktion, og 11% ved ikke hvordan de vil blive påvirket af reformen. Af de, der vil blive berørt af reformen, ved 42% ikke hvordan kommunalreformen vil påvirke deres fremtidige arbejdsmiljø, og 48% er usikre på, hvad konsekvenserne af reformen vil blive for deres fremtidige arbejdsliv. I lyset af denne usikkerhed omkring kommunalreformens virkninger for den enkelte har 42% overvejet deres fremtidige jobsituation. Af disse har ca. halvdelen overvejet at skifte arbejdsplads eller helt skifte karriere. Næsten halvdelen (46%) af de, som bliver berørt af kommunalreformen, synes, at den nærmeste ledelse har håndteret reformen

meget tilfredsstillende eller tilfredsstillende, mens 10% er enten utilfredse eller meget utilfredse.”

• **Køn**

- På en lang række områder viser undersøgelsen forskel mellem mænd og kvinder på oplevelsen af de personalepolitiske emner. Kvinder vurderer de fleste forhold, både i relation til arbejdspladsen og i relation til deres leder, som vigtigere end mænd. Hvad angår vurderingen af deres nærmeste leder, tenderer kvinderne til at være mere positive end mænd. Kvinderne er dog mindre tilbøjelige end mændene til at mene, at arbejdspladsen gør en indsats for ligestilling.



Det er bedre at tænde et lille lys end at forbande mørket

Af professor Per Langaa Jensen, Danmarks Tekniske Universitet

Der sker meget i den kommunale sektor i disse år. Der sker en omfattende organisatorisk omlægning (kommunalreformen). Mange af aktiviteterne er underlagt stor politisk opmærksomhed med markante ændringer til følge. Mange af disse ændringer baserer sig på ideologiske og landspolitiske overvejelser. De tager således kun i meget begrænset omfang hensyn til den praksis, der eksisterer lokalt, og de erfaringer der gennem årene er indhøstede. Endelig er de økonomiske midler i såvel regioner som kommuner begrænsede.

FAKTA

Professor, HD, cand. polyt.

Per Langaa Jensen:

Per Langaa Jensen er professor på Institut for Produktion og Ledelse på DTU. Gennem årene har han beskæftiget sig med ledelse, organisation og de ansattes arbejdsliv. På det seneste har han haft særligt fokus på arbejdsmiljøledelsessystemer. Aktuelt er han optaget af, hvorledes forskellige aspekter af de ansattes arbejdsforhold behandles i virksomheder, og af hvorledes forhold i virksomhedernes omgivelser kan påvirke den måde, hvorpå man i virksomhederne arbejder dermed.

Samtidig udvikler samfundet sig. For det første lever vi længere, kravene også til de offentlige serviceydelser vokser, og på flere områder etableres der konkurrenceprægende markeder mellem offentlige institutioner og private virksomheder. Hvis regioner og kommuner skal være med i 'spillet', skal de kunne udvikle deres ydelser, hvilket i sidste instans bygger på medarbejdernes evne til fornyelse og omstilling. For det andet er vi midt i en demografisk udvikling med relativt flere på overførelsesindkomster og relativt færre erhvervsaktive. Det betyder bl.a., at der i de kommende år vil være en øget konkurrence om arbejdskraften. Derfor er det vigtigt, at kommuner og regioner deltager aktivt i bestræbelser på at tiltrække og fastholde de dygtige arbejdstagere. Der må ikke opstå et sekundært arbejdsmarked af offentlige ansatte kendetegnet ved lav løn, manglende kompetencer og lavere motivation.

Disse to forhold gør det ikke let at være ansat i regioner og kommuner. Medarbejderne kan ikke regne med, at i morgen vil være som i går. Ledere skal kunne etablere en fornuftig balance mellem drift og udvikling, samt (endnu engang) motivere, medarbejderne til fornyelser og omstilling.

Den foreliggende undersøgelse giver ikke svaret på, hvad man skal gøre. Men den bekræfter og udbygger vores forståelse af arbejdet i regionerne og kommunerne. Derved

bidrager den til at etablere det grundlag, der er nødvendigt for at træffe fornuftige beslutninger om regioners og kommuners drift og udvikling.

Kan vi tro på undersøgelsen?

Inden vi ser nærmere på det billede af arbejdet, som undersøgelsen giver, må man lige være opmærksom på, hvordan den er lavet.

Man har fået næsten 3.000 ansatte i regioner (amter) og kommuner til at besvare en række spørgsmål om deres arbejde i et spørgeskema. Skemaet er fremsendt på nettet, ikke med posten. Folk har fået 104 spørgsmål, hvor der til hovedparten af spørgsmålene har været en 4-5 svarmuligheder. Mange der har prøvet dette, har også oplevet begrænsningerne i denne metode. Spørgsmålene er ikke altid relevante for det centrale i ens eget arbejde, og de svarmuligheder man får tilbudt passer ikke til det, man synes, der burde siges, og hen ad vejen begynder man at 'sjuske' med svarerne.

Derudover ligger der indbygget i denne metode en antagelse om, at man selvstændigt, individuelt og alene (foran skærmen) vurderer arbejdet. Men mange har oplevet, at det ofte er gennem samtale med kollegaer og bekendte, at man egentlig finder ud af, hvad der er kendetegnet ved arbejdet, og hvad man synes om det. Dette fanges ikke ind en undersøgelse som den foreliggende. Derfor giver denne undersøgelse ikke *sandheden* om arbejdet i regioner og kommuner. Men resultaterne vil kunne danne grundlag for lokale diskussioner af hvordan man opfatter situationen på sin egen arbejdsplads.

Endelig er spørgeskemaundersøgelser god til at dokumentere tilstande, dvs. hvordan det

aktuelt opleves at arbejde i en region eller en kommune. Den har sværere ved at afdække årsagerne til, hvorfor man oplever det sådan. Derfor, hvis en sådan undersøgelse skal have en effekt, må den følges op af en lokal diskussion af, hvad man kan og vil gøre for at udvikle regionen eller kommunen.

Regioner og kommuner: et godt sted at arbejde

De offentlige ansatte i regioner og kommuner er glade for og stolte af deres arbejde. Det viser denne undersøgelse også. 9 ud af 10 er tilfredse med deres arbejde, synes de arbejder sammen med motiverede kolleger og finder, at deres arbejdsplads i sammenligning med tilsvarende arbejdspladser leverer gode resultater.

1 ud af 2 finder, at fordelene ved at arbejde i regioner og kommuner er, at man har et meningsfuldt arbejde, at der er tryghed i ansættelsen, at der er rimelige arbejdstider, og at man har indflydelse på, hvordan man udfører sit arbejde. Næsten alle er interesserede i at lære mere, meget gerne i en faglig sparring med kolleger, dvs. at være en del af og medvirke i udvikling af et fagligt fællesskab.

Umiddelbart ser mange af medarbejderne også ud til at være indstillet på at blive efter de er fyldt 60, især hvis der kan etableres deltidssordninger.

Men...

Alt er ikke bare godt

For det første er det tydeligt, at de ansatte ikke kun arbejder for lønnens skyld. De anfører, som nævnt ovenfor, selv en række forhold, som betyder meget ved en samlet vurdering af arbejdet. Men man oplever, at man får en lav løn, der ikke er tilfredsstillende. I en pe-

riode med mangel på arbejdskraft kan mange offentlige ansatte blive opmærksomme på vilkårene i den private sektor med højere løn og mange steder arbejdsvilkår, der fuldt ud opfylder de ønsker de har. Hidtil har amter og kommuner været begunstiget af at rekruttere personer, der ser deres uddannelse som udelukkende kvalificerende til job i den offentlige sektor. Hvis dette ændrer sig, vil regioner og kommuner komme i alvorlige vanskeligheder med at få udført opgaverne forsvarligt. Undersøgelsen viser i øvrigt, at en tredjedel har overvejet at søge nyt arbejde.

For det andet viser undersøgelsen, at der er problemer knyttet til det psykiske arbejdsmiljø. Undersøgelsen peger på en række forhold, der sandsynligvis hænger sammen. De adspurgte finder, at forhold som det psykiske arbejdsmiljø, muligheden for at levere en god kvalitet i arbejdet, mulighed for selv at tilrettelægge arbejdstiden, det fysiske arbejdsmiljø og tidspres som væsentlige aspekter af arbejdet, men mange (mindst halvdelen) ikke vurderer disse aspekter som meget gode.

Fra samtaler med ansatte i sektoren får man det indtryk, at der i hele den offentlige sektor er et dilemma mellem på den ene side medarbejdernes opfattelse af, hvad det vil sige at levere en god kvalitet, og på den anden de rammer og vilkår man får for arbejdet. Dette kan være den umiddelbare årsag til tidspres, til vanskelighederne ved at levere en god kvalitet i arbejdet, og dermed til oplevelsen af det psykiske arbejdsmiljø.

Medarbejdere kan ikke håndtere et sådan dilemma alene. Det kræver en løbende dialog mellem medarbejdere og ledelse. Det er en stor udfordring at få balanceret vilkår og for-

ventninger. Undersøgelsen tyder også på, at medarbejdere – når de bliver spurgt – gerne vil have en sådan dialog, men det kan konstateres, at mange medarbejdere ikke finder, at deres ledere lever op til de forventninger, de har til dem. Specielt på områder vedrørende håndtering af konflikter, motiverer og fremme af team-ånd er der et gab mellem forventninger og tilfredshed.

Oven i dette kommer så de omorganiseringer, der knytter sig til kommunalreformen. Her viser undersøgelsen, at selvom der er mange arbejdspladser, der bliver berørt af omlæggingerne, forventer ca. halvdelen, at de vil beholde deres nuværende arbejdsfunktion og deres nuværende arbejdssted. Hertil skal bemærkes at de mange, der arbejder på regionale og kommunale institutioner (sygehuse, gymnasier, skoler, plejehjem mm.) meget naturligt forventer, at kommunalreformen ikke har nogen umiddelbar indflydelse på deres arbejdsplads. I det lys er det bemærkelsesværdigt, at 1 ud af 2 er usikker på reformens konsekvenser, og at 1 ud af 5 forventer forværringer af arbejdet. Omkring halvdelen af respondenterne overvejer i lyset deraf deres fremtidige arbejdssituation, og mange har overvejet at skifte arbejdsplads og karriere.

Her går det godt, men...

Så undersøgelsen indikerer, at regioner og kommuner opleves som gode arbejdspladser, der ikke leverer en høj løn men som tilbyder vilkår og arbejdsindhold, der appellerer til de ansatte, der oplever sig og kollegerne som højt motiverede.

Men der er 'slanger i paradiset'. Flere ansatte kan begynde at 'kigge over hegnet' til den private sektor, og de løn og arbejdsvilkår, der tilbydes der. Flere vil sandsynligvis opleve, at de kom-

petencer, de besidder, er yderst anvendelige også i den private sektor. Dilemmaet mellem de ansattes kriterier for vurdering af kvaliteten af arbejdet og de vilkår, man får for arbejdet skal håndteres. Endelig skal der i videst mulig omfang tages hånd om den usikkerhed, der knytter sig til kommunalreformen.

Dette kræver en ledelsesmæssig indsats. Kan lederne imødekomme det?

Kan lederne udfylde rollen?

'Meget af det vi kalder ledelse består i at gøre det vanskeligt for mennesker at arbejde'. Dette er sagt af Peter Drucker, en førende amerikansk ledelsesteoretiker. Mange ledere i den offentlige sektor er fuldt ud klar over dette. For mange aktivitetsområder i regioner og kommuner er der stadigt voksende krav om afrapportering til centrale instanser samt krav om nye initiativer og projekter, ofte i situationer med så begrænsede ressourcer, at driften er vanskelig at opretholde. Vi har set ledere i stigende grad gøre offentligheden og politikerne opmærksomme derpå, men det virker som om, at det har haft en meget begrænset effekt. I udførelsen af rollen som embedsmand må man acceptere kravene. Man kan så søge efter simple, overkommelige måder at opfylde dem på.

Undersøgelsen fortæller, at ledelsen i vurderingen af deres eget arbejde ikke vægter de samme forhold som betydningsfulde. For eksempel tillægges forhold som fysisk og psykisk arbejdsmiljø, det sociale miljø og muligheder for at kunne nå opgaver indenfor den afsatte tid som mindre væsentlige sammenlignet med medarbejdernes vurdering. Sådanne forskelle i vurdering af eget arbejde kan naturligvis spille ind, når man på en arbejdsplads skal diskutere arbejdet og arbejdets udvikling.

Men undersøgelsen giver kun et meget begrænset grundlag for at diskutere ledelse. Ledelse er en relation mellem mennesker. I et spørgeskema spørger man til individernes oplevelse af relationen. Her kan man naturligvis pege på forskelle og ligheder mellem ansattes og lederes opfattelse. Hvad man også gør. Men forholdet mellem de individuelle oplevelser og realiteterne kan ikke indfanges. Som medarbejder kan jeg give udtryk for, at jeg gerne vil have, at min leder kan træffe beslutninger, men hvis hun gør det mod mine faglige interesser kan min reaktion være ganske anderledes end man skulle forvente. Tilsvarende kan jeg som leder føle, at jeg leverer en god service og kvalitet, uden denne oplevelse er gengældt af medarbejderne.

De problemer, regioner og kommuner står i, kræver en ledelsesmæssig indsats. Ledelse drejer sig ikke kun om, hvad ledere gør, men i højere grad om de processer, der finder sted mellem de ansatte (ledelse og medarbejdere) på en arbejdsplads. Dette forstærkes af, at mange regionale og kommunale arbejdspladser er præget af serviceorienteret vidensarbejde. På sådanne arbejdspladser er det medarbejderne, der besidder den nødvendige, detaljerede viden for at kunne udføre arbejdet, og sikre at kunder, patienter klienter, elever eller borgere får en oplevelse af at få en god behandling. Kun begrænsede mængder af denne viden kan lægges ind som faste regler og detaljerede procedurer. Derfor er det væsentligt at fastholde løbende diskussioner om arbejdet, arbejdets indhold og kvalitet samt arbejdets vilkår mellem ledere og ansatte. Såvel ledere som medarbejdere skal være rustet til dette. At sikre dette er en af de store udfordringer for regioner og kommuner i de kommende år.

Det går godt, men de personalepolitiske udfordringer er store

Af professor, dr. merc. Henrik Holt Larsen, Copenhagen Business School

Den personalepolitiske undersøgelse blandt ansatte i amter og kommuner viser, at sektoren er kendetegnet ved meningsfulde men også meget krævende arbejdsopgaver. Det har store konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø: der lægges stor vægt på for eksempel omgangstone og stressniveau, men det er ikke godt nok.

Er det byrdefuldt at være offentligt ansat?

Store medarbejdergrupper i kommuner og amter har en solid professionsuddannelse. Det betyder, at de med sig på arbejdspladsen tager høje standarder for kvalitet og service - i modsætning til harmonikametoden hvor

kvalitet og serviceniveau sættes ud fra, hvad der er af tid og ressourcer. 94% af de ansatte finder det vigtigt, at der er mulighed for at levere en god service/kvalitet, og det viser den faglige stolthed. Når overliggeren sættes så højt, bliver man lettere skuffet, hvilket forklarer, hvorfor kun 34% oplever, at der er mulighed for at nå arbejdsopgaverne inden for den afsatte tid.

Det psykiske arbejdsmiljø er dermed hårdt, og det bliver ikke lettere i fremtiden. Vi vil få flere og flere professionsuddannede ind i sektoren, og de er – sammen med andre interessenter, for eksempel politikere, medier og borgere – med til hele tiden at hæve overliggeren. Det vil i fremtiden blive en stor udfordring og meget vanskeligt at fastholde det store, faglige engagement og professionsidentiteten, samtidig med at disse medarbejdergrupper ikke overengagerer sig i forhold til, hvad de gør, og frustreres over hvad de ikke når. Stress og udbændthed opstår typisk i krydspresset mellem store krav og magtesløshed med hensyn til at skabe de nødvendige rammer for, at kravene kan indfries.

Tilfredshed, motivation og engagement – ren idyl?

Det aktuelle billede viser generelt et meget højt niveau for tilfredshed, motivation og engagement, selv om træerne ganske vist ikke vokser ind i himlen, og der er forbedringsmuligheder. Når man imidlertid betænker, at un-

FAKTA

Professor, dr. merc.

Henrik Holt Larsen:

Henrik Holt Larsen er professor ved Institut for Organisation og Arbejdssociologi på CBS (Copenhagen Business School). Hans forskningsområder er: strategisk og international HRM, kompetence- og karriereudvikling, leder- og ledelsesudvikling samt medarbejdersamtaler. Resultaterne af hans forskning formidles gennem bøger, tidsskrifter og dagbladsartikler. Aktuelt er han involveret i et antal projekter om strategi- og kompetenceudvikling i den offentlige sektor.

dersøgelsen foretages på et tidspunkt, hvor en halv million job potentielt ændres, flyttes eller nedlægges, er det et meget overbevisende resultat. Det positive billede skal også ses i det lys, at kommuner og amter som bekendt er politisk ledede organisationer. Dette betyder, at der på topledelses- (= politisk) niveau ofte er meget store forskelle i opfattelsen af, hvad der er godt og skidt. Det betyder, at kritik og påpejning af svagheder og forkerte beslutninger kan regne ned over ledere og medarbejdere og skabe en ”brokkekultur”. Det billede genkendes slet ikke i undersøgelsen.

Der er imidlertid behov for en massiv, målrettet og meget bevidst indsats på dette område. Som det fremgår af undersøgelsen, oplever de adspurgte, at nogle af de største fordele ved arbejdet er meningsfuldt arbejde, tryk-
hed i ansættelsen og rimelige arbejdstider. Når man betænker, at strukturændringerne vil kræve en enorm indsats for at fastholde det meningsfulde arbejde, at tryk-
heden i ansættelsen vel ikke kan siges at være stor i øjeblikket, og at arbejdstiden og den effektive udnyttelse af den er under stigende pres, vil det kræve en meget stor indsats at fastholde medarbejdernes engagement.

En anden pointe understøtter dette. Strukturændringerne indebærer principielt risikoen for, at nogle medarbejdere kommer i klemme, om end de måske ikke ligefrem må fratæde. Det vil være naturligt at drage omsorg for disse klemte medarbejdere, men undersøgelser viser, at man kan være tilbøjelig til på den konto at overse dét, der i fagsproget kaldes *survivors*, dvs. de ”overlevende”. Selv om disse umiddelbart er på den grønne gren, fordi de netop har overlevet strukturændringerne, har de behov for opmærksomhed og god personaleledelse.

Det vil også være vigtigt at fastholde de gode hoveder. Undersøgelsen viser jo, at 42% af de ansatte har overvejet deres fremtidige jobsituation, og at halvdelen heraf rent faktisk har søgt nyt job. Det vil for eksempel være katastrofalt, hvis sektoren drænes for dét, der i undersøgelsen kaldes forkæmpere. De har en kompetence og et engagement, som gør dem uundværlige for organisationen, men som også i kraft heraf er attraktive for andre arbejdsgivere. Det er et kvalitetsstempel til sektoren, at den har så mange forkæmpere, men deres lyst til at kæmpe – og kæmpe for arbejdspladsen – skal fastholdes og stimuleres.

Kompetenceudvikling – en tidsindstillet bombe?

Mens undersøgelsen generelt viser, at sektoren står meget stærkt på de personalepolitiske områder, er der forholdsvis dybe ridser i lakken, når vi taler om kompetenceudvikling. Ganske vist oplever 60% af de ansatte, at der er match mellem, hvad de kan, og hvad der er brug for. Men af de resterende er der lige mange, der kan noget, der ikke er brug for, og *har brug for noget*, de ikke kan. Disse to former for mismatch, der opleves af 40% af medarbejderne, kan have voldsomme konsekvenser. At besidde en kompetence, der ikke er brug for, er normalt noget af dét, der hurtigst får en medarbejder til at forsvinde. Det vil derfor i høj grad gælde de store professionsgrupper i kommuner og regioner, der er meget bevidst om – og sultne efter – faglige udfordringer. At blive stillet over for kompetencekrav, man ikke kan indfri, kan selvfølgelig virke motiverende, men kan også få personen til at føle sig afmægtig eller gå i panik.

Interessen for kompetenceudvikling er dog stor, men det er et problem, at mange oplever,

at de ikke har mulighederne. En vigtig grund hertil er imidlertid, at de stirrer sig blinde på bestemte metoder til kompetenceudvikling, især faglig sparring med kolleger og faglige kurser. Der er for lidt opmærksomhed overfor – og måske manglende forståelse for – at læring på jobbet er en unik kilde til kompetenceudvikling. Dette er bl.a. dokumenteret i projekt ”Læring på jobbet i kommuner”. De metoder til kompetenceudvikling, der vurderes som *mindst* vigtige, for eksempel team-/projektarbejde, netværk, turnus og jobbytte er faktisk nogle af de metoder, man lærer mest af. Det skal dog siges, at ledere prioriterer for eksempel netværksdeltagelse højere.

Det er tankevækkende, uheldigt, men også forudsigeligt, at interesse for og oplevede muligheder for kompetenceudvikling følges ad. Det er uheldigt, fordi dem, der ikke oplever at have de nødvendige kvalifikationer, heller ikke oplever at have mulighederne. Dette minder om dét, der i fagsproget kaldes Matthæus-effekten, nemlig at behov og interesse for kompetenceudvikling er omvendt proportionalt. Jo større behov, man har for kompetenceudvikling, jo mindre er interessen og omvendt. Det kan ikke udelukkes, at nogle af de medarbejdere, der tilkendegiver, at de ikke har mulighederne, måske fortrænger at de heller ikke har lyst.

At det er et uhyre vigtigt område, vi ser på, fremgår også af, at kompetenceudvikling ifølge undersøgelsen skaber tilfredshed.

Sig mig, hvordan dine medarbejdere er, og jeg skal sige dig, hvem du er

Medarbejderne stiller store krav til lederne. 81% finder forholdet til nærmeste ledervigtigt. Lederne vurderes højt på at kunne træffe beslutninger og være fagligt dygtige. Omvendt

vurderer medarbejderne lederne evne til at motivere, fremme teamånd og håndtere konflikter som moderat.

Der er to vigtige, fremadrettede konklusioner af dette. For det første er det i danske private og offentlige virksomheder meget udpræget, at den enkelte leder pålægges et stort personaleansvar. I det meste af Europa kan der ses en udvikling i denne retning, men Danmark har førertrøjen. Pointen er, at ansvaret for personaleledelse skal derud, hvor personalet er. Det er i almindelighed en udfordring at udruste ledere til at kunne løfte dette ansvar, men det er især svært, hvis lederne er meget fagprofessionelt orienterede, *leder medarbejdere med samme faglighed*, og definerer jobbet som primært at være faglig leder. Denne lederprofil er af mange grunde - bl.a. hensynet til at sikre faglig kvalitet, betjening af det politiske niveau og undgåelse af fejl – meget almindelig i den offentlige sektor. En udfordring vil det derfor være fremover at sikre en kompetenceudvikling af lederne, så de *også* er på hjemmebane, når det gælder personaleledelse. Når medarbejderne i undersøgelsen scorer lederne lavest på evne til at motivere, fremme teamånd og håndtere konflikter, viser det, at udviklingszonen især rummer de bløde ledelseskompetencer.

Mangfoldighed

Undersøgelsen viser, hvor svært og dogmefyldt det er at arbejde med mangfoldighed. Det gælder især fastholdelse af seniorer, der også generelt kan betegnes som myternes holdeplads. De adspurgte forventer generelt set en tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet, men der er mange vigtige nuancer. Især tankevækkende er det, at jo mere tilfreds medarbejderen er med arbejdspladsen, jo større ønske er der om senere tilbagetrækning. Kun godt en femtedel ønsker sig en grad-

vis udtræden fra arbejdsmarkedet, og knap halvdelen ved ikke, hvordan de sidste år på arbejdsmarkedet skal være.

Også de andre områder, hvor man kan udfolde mangfoldighed (køn, etnisk baggrund og handicap) viser, at der er muligheder for forbedringer – for at udtrykke det diplomatisk. Dette billede kendes også fra den private sektor. Af mange grunde som det vil føre for vidt at komme ind på her, er det svært at skabe heterogent sammensatte arbejdspladser. Erfaringen hermed og den hertil svarende modenhed er efter omstændighederne beskeden.

Konkrete fremtidige udfordringer:

Kræver de kursændringer?

Undersøgelsen viser, at der vil dukke nogle helt konkrete udfordringer op, som skal tackles med personalepolitiske virkemidler.

Tilfredsheden er stor, men det er udfordringerne også

Det er paradoksalt, at de adspurgte oplever en så høj grad af tryghed i ansættelsen, når de er involveret i Danmarkshistoriens største organisationsændringsprojekt. Det viser, at det hidtidige strukturarbejde mange steder har kørt som en smidig og ikke-truende proces. Det er imidlertid tænkeligt, at dagligdagen vil se noget anderledes ud, når vi kommer på den anden side af 1. januar 2007, og det vil derfor kræve store ledelsesmæssige muskler og stille store krav til medarbejderne at føre denne proces til ende.

Som det er påpeget flere gange ovenfor, er sektoren præget af professions-siloer. Disse kan sikre høj faglig kvalitet inden for egne fagområder, men kan omvendt være en barriere for helhedstænkning. Med det pres, der er i kommuner og regioner for visions-

værdibaseret ledelse, helheds-/koncerntænkning mv., vil der blive stillet meget store krav til lederens og *medarbejderens* evne og lyst til at løfte blikket og arbejde på tværs. Undersøgelsen viser, at samarbejde mellem afdelingerne ikke opleves som så vigtigt. Det vil være vanskeligt at bevare denne holdning i fremtiden, når presset om ikke kun at være tovholder på et fagligt speciale, men også være ambassadør for et holistisk syn på organisationen bliver stigende.

De ansatte i kommuner og amter har den klare opfattelse, at arbejdstiderne er rimelige, og at lønnen ikke er så afgørende. På disse punkter kan forventes store ændringer. Der er, jf. ovenfor, et generelt pres om at arbejde mere og længere men ikke nødvendigvis på arbejdspladsen. Hjemmearbejdspladser og fleksibel arbejdstid er blevet meget udbredt, men en række funktioner i kommuner og regioner har ikke denne mulighed. Det gælder for eksempel hele sygehusområdet, undervisningsområdet og børne-/sociale institutioner, hvor man ikke kan tage arbejdet med hjem, og hvor arbejdstiden er fast (pga. åbningstider, vagter osv.). Dette er velbegrundet, men kan gøre det svært at konkurrere med de arbejdsgivere, som kan tilbyde meget fleksible forhold, hvad angår arbejdstid og -sted. I betragtning af de små årgange – de 23-årige her i 2006 er således den mindste fødselsårgang i 120 år – det er vigtigt, at man fremstår som en attraktiv arbejdsgiver, så man kan tilkæmpe sig nogle af de gode hoveder.

Hvorfor har det et så dårligt omdømme at være offentligt ansat?

Hermed er vi fremme ved et andet punkt, nemlig at offentlige arbejdspladser ofte har et dårligt omdømme i "almindelige" menneskers opfattelse, herunder potentielle ansøgere. Dette

billede er ikke nødvendigvis korrekt – nej, det er faktisk ret forkert – men det nytter jo ikke, hvis de unge eller andre potentielle ansøgergrupper vælger én fra, fordi man har et dårligt omdømme. Det samme gælder, hvis man er ukendt som enten institution eller arbejdsplads. Dette var amternes situation tidligere. Til trods for at de udgjorde en ekstremt vigtig samfundssektor og beskæftigede et sekscifret antal medarbejdere, var de i borgernes almindelige opfattelse ikke særlig synlige.

Som nævnt ovenfor er det især vigtigt, at man kan holde på (eller for den sags skyld finde og ansætte) forkæmpere, men det kræver, at de kæmper for noget, der for dem giver mening. I undersøgelsen er modsætningen til forkæmperne de såkaldt ”løse” medarbejdere, men forkæmperne kan bestemt også være løse og vil for eksempel typisk tage deres gode tøj og gå, hvis deres krav ikke indfries. I den henseende er det tankevækkende og vigtigt, at 94% af medarbejderne i undersøgelsen oplever det som vigtigt, at de har indflydelse på eget arbejde. 88% finder det vigtigt, at der er mulighed for at træffe selvstændige beslutninger. Det er imødekommelse af hensyn som disse, der kan være med til at fastholde forkæmperne og få dem til at blomstre.

Den offentlige sektor har generelt et problem ved, at de stigende dokumentationskrav og den velkendte frygt for at begå fejl er en barriere for innovation og udvikling. Dermed lægges der loft over kompetenceudviklingen, som netop er mest intens, hvis man kommer derud, hvor man ikke har været før. Dette indebærer i sig selv, at risikoen for, at det kan gå galt, er større. Det forhindrer ikke, at man lærer af det – tværtimod – men det kan være et hårdt krav at stille til offentlige institutioner, at de ikke blot skal kunne og ville, men også turde kompetenceudvikle sig.

Kan løn bruges aktivt?

Der er i undersøgelsen en opfattelse af, at løn kommer ret langt ned på listen, når de væsentligste faktorer ved jobbet (og motivation/engagement) skal indkredses. Det er nok kun godt det samme, for traditionelt har den offentlige sektor jo været meget bundet af faste og ensartede lønprincipper. Dette er ganske vist blevet løsnet noget med lokalløn og resultatløn i de seneste år, men kommuner og amter har svært ved at arbejde så dynamisk og aktivt med lønninger, som det kendes fra private virksomheder. Hertil kommer, at der i de seneste år er sket en nærmest eksplosiv vækst i fleksible personalegoder i den private sektor. De omfatter alt fra pension, bil, avis og telefon til fitness centre, mad- og renseriordninger mv. Den offentlige sektor har meget dårlige muligheder for at følge med her, men ét eller andet skal der gøres, hvis man skal konkurrere med private arbejdsgivere.

Et muligt svar er at arbejde mere dynamisk og mindre fordomsfyldt med karrierebegrebet, end vi har kendt til. Kommuner og regioner rummer unikke muligheder for at lave flersporede karriereforløb, herunder ikke mindst specialistkarrierer. Der er i sektoren mange, mange tusinde medarbejdere, som har et fagligt anker, ønsker at beskæftige sig med solide opgaver inden for deres fagområde, er gode til det og vigtige for arbejdspladsen, men som alligevel gøres til et B-hold, fordi specialistkarrierer ikke er så fint som lederkarrierer. Det skal indrømmes, at vi her er oppe imod nogle samfundsmæssige dogmer, men den kommunale og regionale sektor har trods alt et godt udgangspunkt for bestræbelserne på at aflive denne hellige ko.

Det er tankevækkende, men ikke overraskende, at lederne er mere tilfredse end medar-

bejderne. Det forskellige syn på arbejds-situationen kan begrundes med, at de har et andet spejl at se sig selv i end medarbejderne, har adgang til andre privilegier og har i hvert fald nogle gange også et mere spændende job. Det er tankevækkende, at medarbejderne ifølge undersøgelsen ikke stiller meget store krav om, at der skabes resultater. Dette kunne blive en brat opvågnen, hvis de stigende krav om effektivisering, bedre ressourceudnyttelse og nye arbejdsopgaver/-metoder bliver skærpet. I parentes skal blot mindes om bemærkningen i undersøgelsen om, at det *kunne* være, at ledere plukkes fra de medarbejdere, der *har* et positivt syn på arbejdspladsen.

Til sidst skal peges på den store udfordring, der ligger i det forestående, store generations-skifte. Som bekendt viser prognoser, at hvis de stillinger, der bliver ledige pga. ældre ansattes afgang, rent faktisk genbesættes, svarer det til hovedparten af en ungdomsårgang. Selv om ikke alle ledigblevne stillinger selvsagt bliver genbesat med unge, vil det alligevel give en voldsom kædereaktion på arbejdsmarkedet. Der vil derfor være mange sammenhængende udfordringer for kommuner og regioner: Hvilke stillinger skal (ikke) genbesættes? Hvordan kan man vha. jobudvikling og mobilitet gøre det lettere at placere rekrutteringsbehovet inden for de medarbejderkategorier, som der er flest af på rekrutteringsmarkedet? Hvilke rekrutterings- og udvælgelsesmetoder øger sandsynligheden for at tiltrække og udvælge de bedste hoveder? Hvordan sikrer man sig, at de (for)bliver glade for at være ansat, og hvem skal socialisere dem til arbejdsplads, kolleger

og job på en god måde? I mange tilfælde er de ældre faktisk de bedste til denne socialiseringsproces: de kender job og arbejdsplads bedst, de udgør ikke en karrieremæssig trussel for de unge, de har ofte gode sociale kompetencer, og undersøgelsen viser, at de også er de mest tilfredse. Omvendt kan yngre kolleger bedst huske, hvordan det var at være nyansat og kan dermed bedre leve sig ind i den nye kollegas situation – og problemer.

Generationsskiftet skal endvidere sammenholdes med, at undersøgelsen viser, at ansatte i amter på en række punkter er mere tilfredse end kommunalt ansatte. Når nu amterne nedlægges, og medarbejderne herfra kommer ind i miljøer, hvor tilfredsheden måske er knap så høj, vil det stille store ledelseskra-ve ikke blot at forene de to grupper men også forholde sig til de to medarbejdergruppers forskellige forventningsniveau.



Vi går på arbejde for at leve et godt liv

Afkultur- og fremtidsforsker Maria-Therese Hoppe

For få år siden var en god arbejdsplads et sted hvor der var højt fokus på det fysiske miljø. Gode borde og stole, gode toiletforhold, udluftning, lys og retten til ad åre at få kontorstol med armlæn og til sidst endda en stol med højt ryglæn. Arbejdspladsens fysiske miljø afspejlede hierarkier, ligesom kantinen var adskilt efter rang og status. Personaleforeningens opgave var at tilrettelægge sommerferieudflugten og julefrokosten. Måling af en god arbejdsplads bestod i at måle tilfredsheden med de fysiske forhold.

Ændringer kan komme hurtigt

Det lyder, som om vi kunne være tilbage i tiden omkring "Krøniken"s radiofabrik Bella med Kaj Holgers autoritære cheftype – men

det er bare ca. 10 år siden, at dette fokus på de materielle goder på arbejdspladsen var virkeligheden også på de fleste kommunale og amtslige arbejdspladser. Tanken om at måle medarbejdertilfredsheden med ledelsen var nærmest latterlig. Eller at måle tilfredsheden med psykisk arbejdsmiljø, forholdet mellem kolleger eller forholdet til chefen.

Det går hurtigt med at ændre vores opfattelser af, hvad en god arbejdsplads er. Meget hurtigere end vi forestiller os det. For eksempel underviste jeg for en ti år siden en gruppe af nye ledere fra fire forskellige store offentlige og private virksomheder på et ledelseskursus. Dette kursus var en fast bestanddel af virksomhedernes lederuddannelse, så hvert år kom der et nyt hold fra de samme virksomheder. I 1997 viste jeg dem et billede fra en stor amerikansk digital virksomhed, hvor en gruppe af medarbejdere stod sammen og viftede med armene i glæde og begejstring. "De elsker at arbejde her" sagde artiklen og taleboblernes udtrykte medarbejdernes meninger: "Der er ikke en person her, jeg ikke kan lide". "Jeg kan slet ikke forestille mig et andet sted at arbejde". "It's Fun, Fun Fun". Midt i gruppen står lederen i kasket og afslappet sweatshirt, hvorpå der med store bogstaver står: "Coach". Hans taleboble siger, "Vi kan lide hinanden, vi har tillid til hinanden".

Jeg spurgte holdet af nye ledere, om de mente, at deres medarbejdere sagde det samme om den arbejdsplads, de var ledere af? Om hvad de mente om chefens rolle som en afslappet

FAKTA

Kultur- og fremtidsforsker, mag.art. i etnologi Maria-Therese Hoppe:

Maria-Therese Hoppe er medlem af den internationale tænketank "The Global Future Forum", et uafhængigt netværk af ledende fremtidsforskere fra hele verdenen. Formålet er, at hjælpe organisationer og virksomheder til at udvide deres strategiske planlægningshorisont og forberede sig bedre på fremtiden. Maria-Therese Hoppe inspirerer og rådgiver virksomheder og organisationer til at se på fremtidige udfordringer på nye og konstruktive måder.

sportscoach? Der var en ret dyb tavshed. ”Det er altså også de der amerikanere” var der endelig en der sagde. ”De overdriber altid. Det skal da vel ikke være *sjovt* at arbejde?”

Næste års hold fra samme virksomheder fik vist det samme billede og stillet det samme spørgsmål. En af lederne fra en privat virksomhed fortalte så, at hos dem var der nu fra i år målinger af medarbejdertilfredshed, heriblandt tilfredshed med chefen. De andre så måbende på ham. Det var godt nok underligt!

På tredje års hold sagde alle de nye ledere samstemmende, at selvfølgelig målte de nu medarbejdertilfredsheden. Og de følte sig rimeligt overbeviste om, at medarbejderne var glade for dem.

Så lagde jeg billedet væk i et par år, men i 2002, fem år efter billedet af de glade medarbejdere som sportsteam der elsker deres arbejdsplads og kolleger, var blevet vist første gang, tog jeg det frem igen fordi jeg var nysgerrig efter at vide, hvordan de nye generationer af ledere mon ville opfatte billedets budskab? Deltagerne så høfligt og lettere forbavset på mig: ”Ja, selvfølgelig er en leder en coach”. ”Selvfølgelig synes medarbejderne, at det er sjovt at arbejde hos os”. ”Det er det, vi stræber efter”, sagde de.

Det tog altså bare fem år for en så gennemgribende ændring af opfattelsen af, hvad den gode arbejdsplads er, at slå igennem.

God ledelse ønskes!

Undersøgelsen af de personalepolitiske forhold i amter og kommuner her fra foråret 2006 viser, hvor gennemgribende disse ændringer har været.

Af de forhold de ansatte prioriterede som mest vigtige, var: ”Muligheden for at levere en god kvalitet” (94%) en stor nyhed. Sådan! Det spørgsmål afspejlede, at her er der virkelige ændringer på vej, for kun 57% var tilfredse med de muligheder, der var for at virkeliggøre denne prioritering.

Helt på linie i vigtighedsgrad kommer tre andre prioriteringer ind: Din indflydelse på dit eget arbejde (94%), Samarbejdet med dine kolleger (93%), Det psykiske arbejdsmiljø (91%).

Det fysiske arbejdsmiljø prioriteres i vigtighed med 72%, mens lønnen kun får tildelt 54% i vigtighedsgrad.

Vi går ikke på arbejde for få en løn, så vi kan leve. Vi går på arbejde for at leve et godt liv! Og dermed stiller vi krav om, at arbejdspladsen skal yde de rammer, der skaber et godt liv: Ikke bare medbestemmelse men også selvbestemmelse. Ikke bare et nødvendigt og påtvunget samvær med kolleger og kunder, men følelser, tillid, respekt, venskab, hygge, socialt samvær, tryghed, udfordringer. Vi stiller de samme krav til vores arbejdsplads som til vores private liv!

Den personalepolitiske undersøgelse viser også med al tydelighed, at medarbejdernes forventninger til ledelsen af arbejdspladsen har ændret sig mere end ledelsen er i stand til at leve op til!

Praktisk talt alle (98-99%) er enige om, at det for en leder er særdeles vigtigt eller vigtigt at: Lytte til medarbejderne, kunne træffe beslutninger, kunne håndtere konflikter, kunne informere åbent, støtte medarbejderne, kunne formulere klare mål, kunne motivere

medarbejderne, kunne anerkende medarbejderne. Medarbejdernes bedømmelse af deres nuværende ledelse i forhold til deres ønsker er kritisk: Kun 36% af lederne synes at være i stand til at kunne håndtere konflikter. At kunne motivere medarbejderne synes kun 48% er lykkedes. Det ledelsen scorer bedst på, er de gamle Kaj-Holger ledelsesdyder: At være fagligt dygtig og at kunne træffe beslutninger, men her er procentsatsen heller ikke imponerende.

Noget tyder på, at kommunale og regionale ledere har behov for at opdatere og videreudvikle deres kompetencer for at kunne motivere og inspirere deres medarbejdere i de store omvæltninger kommuner og regioner står over for.

Arbejdet? Det er et sted, man lader op

Når man spørger danskerne om, hvad de synes er vigtigst og har mest værdi for dem: Arbejdet eller familien? Så siger alle: "Familien selvfølgelig, den ville vi aldrig kunne undvære." Men når man spørger om, hvem de ser mest og er mest sammen med: Familien, eller kolleger og kunder? Ja så er den virkelige virkelighed, at vores kolleger og kunder faktisk er de mennesker, vi ser mest og er mest sammen med overhovedet! Som regel i otte veloplagte timer hver dag, mens partneren mest ses en hastig morgentime med påmindelser og et par trætte aftentimer med praktiske gøremål hver dag.

Familien, den vigtigste værdi af alle, dyrker vi i weekenden ved at være sammen om at købe ind, gøre rent, ordne boligen, se TV, være sammen med venner, rydde op efter gæsterne, alle de små hverdagsrutiner som mest af alt udgør dagligdagens verden.

Så efter weekendens hektiske familieliv er der en fornemmelse af fred og glæde mandag morgen på arbejdspladsen: En kop kaffe, hyggesnak med kollegerne. Livet er overskueligt. Alle taler pænt og høfligt, ingen børn der skriger og råber, ingen bebrejdelser som "Du kunne nu altså godt tage og..", hvorfor har du ikke..". men struktureret, gennemtænkt diskussion. Og på arbejdspladsen er der blevet gjort rent af usynlige hænder, der venter ingen opvask, og i kantinen serveres udsøgte retter, uden at man skal klare rodet bag efter.

Livet er klart og overskueligt på arbejdspladsen i modsætning til derhjemme, hvor det meste er kaotisk, ingen gør, hvad man siger og der slet ingen service er. Som nogle unge deltagere på en konference om fremtidens arbejdsplads sagde: "Jeg vil have flextid på min fritid" eller "Arbejdet, det er et sted, man lader op!"

Vi forventer, at vores kolleger er vores venner. Derfor er det dobbelt hårdt, hvis de ikke opfører sig som venner. Hvis de mobber. Hvis de driller, Hvis de holder en udenfor. Derfor er der så stor vægt på det psykiske arbejdsmiljø i Den Personalepolitiske undersøgelse. Ikke fordi der er mere mobning og dårligt arbejdsmiljø nu. Tværtimod. Det er fordi vores forventninger til kolleger og ledelse på arbejdspladsen har ændret sig radikalt.

Den gamle dobbelthed, som betød, at hvis man elskede sit arbejde, svigtede man familien, eller hvis man elskede sin familie svigtede man sit arbejde, er forbi. Vi kan se det i forhold til ferien: De fleste kan virkelig godt lide deres arbejde og glæder sig til at komme tilbage. Men det betyder ikke, at de afskyer ferie. Vi har aldrig taget så meget på ferie så ofte som nu. For at glæde sig til ferien og nyde

den i fulde drag betyder ikke, man afskyer sit arbejde. Og at være vild med sit arbejde betyder ikke, at man frygter ferien.

I ferien er det pragtfuldt at lægge uret fra sig og lade tiden brede sig uden at skulle nå, bare at skulle være. Men det kan også godt være ret hårdt at skulle tilrettelægge det perfekte feriedrømmebillede. Mange længes en gang imellem efter hverdagens og arbejdspladsens dejligt strukturerede verden. Som et læserbrev i The Economist her i august udtrykte det: "Kunne det ikke være tilfældet, at vi faktisk nyder vores arbejde og nyder at maile

med kolleger og kunder mere, end vi bryder os om at indrømme over for andre? Måske er det stjålne øjeblik med e-mailen derhjemme, i weekenden eller på ferien faktisk et øjebliks frihed fra skrigende børn eller en brokkende partner – et øjebliks ro i det kaos vores private liv kan være?"

Fremtidens arbejdsplads bliver en del af fremtidens hele liv. Vi vil stille lige så store krav til arbejdspladsen, og vi vil yde lige så meget for at få den til at fungere optimalt, som vi gør i forhold til vores parforhold og vores venner. Fordi det hele er vores liv.



Det Personalepolitiske Forum

Det Personalepolitiske Forum er et debatforum nedsat af aftaleparterne på det (amts)kommunale område. Aftaleparterne er KL, Amtsrådsforeningen, Københavns Kommune, Frederiksberg Kommune og KTO - Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte.

Det Personalepolitiske Forums formål er gennem dialog og debat at inspirere de (amts)kommunale arbejdspladser til at sætte fokus på behovet for en aktiv og synlig personalepolitik.

Det Personalepolitiske Forum

- Varetager centrale personalepolitiske drøftelser.
- Udarbejder analyser af personalepolitiske behov og udviklingstendenser.
- Sætter fokus på behovet for personalepolitiske indsatsområder.
- Tilrettelægger og afholder personalepolitiske konferencer og messer.

MEDLEMMER AF DET PERSONALEPOLITISKE FORUM 2005-2008

Fra kommuner og amter/regioner:

Mads Lebech, KL Formand DPF

Kjeld Hansen, KL

Johnny Søtrup, KL

Jakob Hougaard, KL

Elisa Hansen, KL

Hans Jørgen Holm, Danske Regioner

Annette Nisbeth, Danske Regioner

Kristian Ebbensgaard, Danske Regioner

Fra KTO:

Anders Bondo Christensen, LC, Næstformand DPF

Jakob Bang, FOA

Ellen Lykkegård, 3F

Benny Andersen, SL

Bodil Otto, HK/Kommunal

Astrid Schjødt Pedersen, LC

Henning Breinholt, SR

Tonny Nelleborg Andersen, BUPL

Mette Carstad, AC