



Rapport

Sammenfatning af debatsvar fra

”Hul igennem til fremtiden”

19. november 2009





Indhold

Indledning	3
1. Processen.....	4
2. Tilbagemeldinger på debatfasen.....	6
2.1 Metode	6
2.2 Resultater – de overordnede tendenser	6
2.3 Resultater – den nærmere analyse	8
2.3.1 Den professionelle arbejdsplads	8
2.3.2 Den anerkendende arbejdsplads.....	10
2.3.3 Den innovative arbejdsplads.....	12
2.3.4 Den inkluderende arbejdsplads.....	13
2.3.5 Er de fire beskrivelser i ”Hul igennem til fremtiden” dækkende?.....	14
3. Sammenfatning og afrundende bemærkninger	15

Rapporten er udarbejdet af følgende arbejdsgruppe bestående af repræsentanter udpeget af Fælles-Med samt repræsentanter fra Magistratsafdelingerne og Borgmesterens Afdeling:

Dieter Delling, AC-repræsentant, biolog, Teknik og Miljø

Jan Helbak, konsulent i FOA

Jane Kallestrup, HR-konsulent, Borgmesterens Afdeling

Kristian Dall, konsulent, Sundhed og Omsorg

Lars Petersen, Konsulent, Borgmesterens Afdeling (*redaktion*)

Mads Bilstrup, næstformand i FællesMED, socialrådgiver og repræsentant for Sociale Forhold og Beskæftigelse

Michael Martini Jørgensen, HR-konsulent, Borgmesterens Afdeling (*redaktion / projektleder*)

Pernille Guldager, personalekonsulent, Børn og Unge

Tine Holm Mathiasen, HR-Udviklingskonsulent, Kultur og Borgerservice



Indledning

Denne rapport fungerer som en sammenfatning af de svar, der kom ind via debatfasen i MED-systemet under overskriften "Hul igennem".

Hensigten med "Hul igennem" processen var, at den skulle fungere som metoden til at inddrage kommunens medarbejdere i – og få input til – processen med at formulere en ny og fremadrettet personalestrategi for Århus Kommune.

Debatfasen og høringssvarerne har på den led også fungeret som vejen til, at medarbejderne har kunnet opnå *medindflydelse* på den kommende nye personalestrategi.

Rapporten her skal på den baggrund opfylde to formål:

1. At indgå som en del af personalestyregruppens og direktørgruppens beslutningsgrundlag i forhold til at formulere og beslutte en ny personalestrategi for Århus Kommune. Det vil sige, rapporten skal formidle de input, der er kommet fra medarbejderside videre til beslutningstagerne
2. At fungere som en tilbagemelding til MED-systemet, så det fremgår, at de indkomne debatsvar er bragt videre i beslutningsprocessen



1. Processen

Ud fra et ønske om at inddrage medarbejderne og få input til en kommende personalestrategi blev ledere på forskellige niveauer i organisationen, medarbejdere fra de forskellige magistratsafdelinger og de faglige organisationer over en periode på ca. ½ år spurgt om, hvad de ønsker sig af fremtidens arbejdsplads (Århus Kommune som attraktiv arbejdsplads 2017).

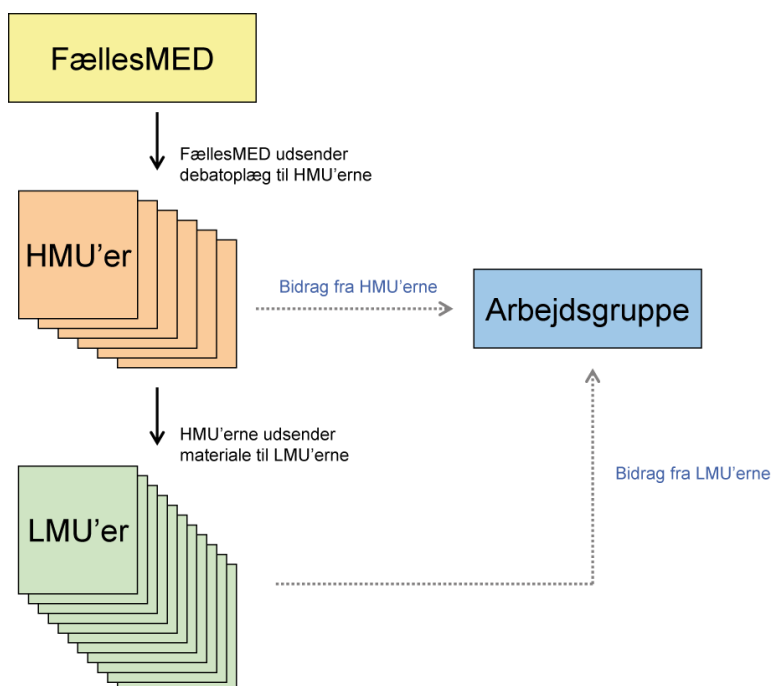
“Spørgerunden” fungerede som en proces, hvor deltagerne kunne udtrykke og debattere deres ønsker gennem billeder med tilhørende billedtekst. De mange input blev bagefter samlet i en række billedhæfter.

En arbejdsgruppe med repræsentanter fra Magistratsafdelinger, repræsentanter udpeget af FællesMed samt Borgmesterens Afdeling bearbejdede efterfølgende billederne, og formulerede fire indsatsområder/scenarier, der som udgangspunkt kan være rammesættende for dele af en ny personalestrategi:

De fire indsatsområder/scenarier er:

- Den professionelle arbejdsplads
- Den innovative arbejdsplads
- Den anerkendende arbejdsplads
- Den inkluderende arbejdsplads

Under overskriften “Hul igennem til fremtiden” blev de fire indsatsområder i januar 2009 sendt til debat i Med-systemet. FællesMED udsendte således debatoplægget til Magistratsafdelingerne respektive HovedMED-udvalg, hvorefter det har været deres opgave at videresende debatoplægget til de lokale MED-udvalg.





I debatfasen blev MED-udvalgene bedt om, at forholde sig til hvordan Århus Kommune kan skabe fremtidens attraktive arbejdsplads, med udgangspunkt i et eller flere af de fire scenarier i debatoplægget - og der blev samtidig tilbudt hjælp til processen fra centralt hold i Borgmesterens Afdeling.

Produktkravet var en skriftlig tilbagemelding på 1-2 sider, der kunne indgå i det videre arbejde med kommunens nye personalestrategi.

Debatfasen sluttede den 1. juni, hvor der var indkommet i alt 68 debatsvar. Antallet af debatsvar har i nogen grad været ujævnt fordelt i forhold til de forskellige magistratsafdelinger og afdelingernes omfang.



2. Tilbagemeldinger på debatfasen

2.1 Metode

Det har været lagt i hænderne på en arbejdsgruppe med repræsentanter fra magistratsafdelingerne, repræsentanter fra DKF/AC samt Borgmesterens Afdeling at bearbejde debatsvarene.

Arbejdsgruppen opdrag har været:

- At sammenfatte essensen af de indkomne debatsvar, herunder at synliggøre hvorvidt de fire formulerede indsatsområder/scenarier er dækkende for beskrivelsen af den attraktive arbejdsplads 2017 samt at synliggøre evt. drivkræfter/barrierer i forhold til realiseringen af indsatsområderne/scenarierne på den enkelte arbejdsplads

Metoden har været:

- En indledende inddeling af svarene i fem overordnede kategorier, for at belyse på hvilken måde svarerne ud fra en overordnet betragtning forholder sig til debatmaterialet
- En nærmere analyse af svarene med fokus på at identificere drivkræfter/barrierer i forhold til de fire scenarier, og med henblik på at vurdere om indsatsområderne/scenarierne er dækkende i forhold til beskrivelsen af Århus Kommune som attraktiv arbejdsplads 2017.

2.2 Resultater – de overordnede tendenser

Debatsvarerne blev som nævnt ovenfor indledningsvist inddelt i fem kategorier.

De fem kategorier var:

1. kategori: Gruppen af svar kan i al væsentligt identificere sig med udsagnene, og mener at være godt på vej.

Her blev placeret 22 svar.

2. kategori: Gruppen af svar kan delvist identificere sig med udsagnene, men finder barrierer i modsætninger mellem top og bund.

Her blev placeret 8 svar.

3. kategori: Gruppen af svar kan overordnet identificere sig med udsagnene, men tager forbehold med henvisning til konkrete barrierer.

Her blev placeret 26 svar.



4. kategori. Gruppen af svar kan ikke identificere sig med udsagnene, og afviser projektets relevans

Her blev placeret 2 svar.

5. kategori: Gruppen af svar forholder sig ikke til udsagnene, og har karakter af "programerklæringer"

Her blev placeret 9 svar.

Det skal understreges, at opdelingen er tilnærmet og derfor nødvendigvis forholdsvis grov. Den bør også tages med et vist forbehold, da det alene er arbejdsgruppens subjektive vurdering, der ligger til grund for kategoriseringen. På trods af forbeholdene fremtræder imidlertid nogle tydelige tendenser.

For det første er det værd at understrege, at kategori 1, 2 og 3 udgør 56 svar ud af 68. Denne fordeling er en understregning af, at der fra medarbejderside har været en høj grad af identifikation med de fire indsatsområder/scenarier. Det illustreres konkret også af udsagn fra debatsvarerne som fx: "Vigtige og centrale i forhold til en attraktiv arbejdsplads" eller "Som udgangspunkt enige i de fire punkter (indsatsområder/scenarier)".

Fordelingen i forhold til ovenstående kategorier dokumenterer med andre ord en reel interesse for udsagnenes indhold og en vilje til at arbejde med visionen om den attraktive arbejdsplads.

For det andet så er de mange besvarelser indenfor kategori 3 et udtryk for, at mange Med-udvalg finder anledning til at stille sig noget kritisk og/eller skeptisk over den igangværende personalestrategiske proces. Oplægget kritiseres bl.a. for at være "så rummeligt, at en kritisk forholder sig hertil ikke har været mulig" eller for at være "... styret oppefra – ikke mulig at være uenig i". På samme måde efterlyses i flere debatsvar handling og ikke flere ord: "Mange kønne ord, hvor der foretrækkes handling".

De bekymringer eller forbehold som der rejses fra forskellig side, baserer sig bl.a. på tidligere eller nuværende erfaringer med tilsvarende projekter/processer. Eksempelvis har man i en af magistratsafdelingerne i de sidste par år været i gang med en større personalepolitisk proces. Med baggrund i erfaringerne herfra hedder det bl.a. i en af tilbagemeldingerne, at "der er enighed om, at det er vigtigt med en god personalepolitik/strategi, men at det er en udfordring at få gennemført planlagte initiativer af tidsmæssige årsager. Det opleves, at der kommer rigtig mange spændende initiativer på området, men at der mangler tid til implementeringen/konkretisering".

Erfaringerne herfra peger også på, at det i bestræbelserne på at skabe en god implementering vil være en væsentlig opgave at styrke kendskab og ejerskab til den personalestrategiske proces og de konkrete tiltag i organisationen.



Svarene viser også, at et vigtigt ønske i forhold til den kommende personalestrategi er, at "den kommende personalestrategi bør være så rummelig, at der er plads til lokal omsætning i forhold til den enkelte arbejdsplads."

Endelig vidner besvarelserne mere generelt om, at det for mange tydeligt har været en vanskelig opgave at forholde sig til de fire beskrivelser i 'Hul igennem til fremtiden' som *et fremtidsscenario*. Dette er en klassisk metodisk problemstilling i arbejdet med fremtidsscenerier. De fleste tager naturligt nok udgangspunkt i deres nuværende situation/oplevelse. Som det formuleres i et af svarene, så er det "ikke let at se de 4 arbejdspladsscenerier ind i en hverdag, hvor man har svært ved at nå det daglige arbejde".

At nu-situationen for de fleste har været udgangspunktet for svarene, ændrer imidlertid ikke på værdien af udsagnene som et vigtigt input til Århus Kommunes nye personalestrategi.

2.3 Resultater – den nærmere analyse

I det følgende uddrages vigtige pointer og temaer fra de indkomne debatsvar for hvert af de fire indsatsområder/scenerier, der beskrives i debatoplægget.

Brødteksten suppleres af fire figurer – én for hvert af de fire scenarier. Cirklerne sammenfatter nogle af de tendenser, der på basis af det samlede materiale kan uddrages, når det handler om drivkræfter. Øverst i cirklen nævnes et overordnet nøgleord og nedenfor følger en række yderligere begreber, hentet fra debatsvarene. Firkanterne sammenfatter tilsvarende en række af de udfordringer, som kan uddrages fra datamaterialet.

Rækkefølgen i det følgende er bestemt af den vægt, som debatsvarerne har tillagt de enkelte scenarier.

2.3.1 Den professionelle arbejdsplads

Den professionelle arbejdsplads

- Medarbejderne er fagligt dygtige og virkekraftige. De glæder sig over at agere i en tidssvarende organisation med inspirerende ledelse og meningsfulde opgaver.
- Den organisatoriske og ledelsesmæssige ramme betyder, at medarbejderne er topmotiveret for at gøre en forskel i dagligdagen og at de fagligt og menneskeligt er klædt på til at gøre det.
- Med ledelsen i ryggen er de i stand til at handle selvstændigt på baggrund af deres faglige og menneskelige kundskaber. Disse gør dem i stand til at reflektere over egen praksis og foretage det relevante professionelle skøn.
- Bedst er det når ledelse og medarbejdere spiller sammen som team og formår at få det bedste frem i sig selv og hinanden.
- Man er stolt over at være del af et tvær- og flerfagligt fællesskab, der løser nogle af kommunens vigtigste opgaver.

Beskrivelse af "Den professionelle arbejdsplads", fra debatoplægget: *Hul igennem til fremtiden*.



Af de fire beskrivelser i "Hul igennem" er det klart kommentarer til og refleksioner vedr. den professionelle arbejdsplads, der fylder mest i svarene.

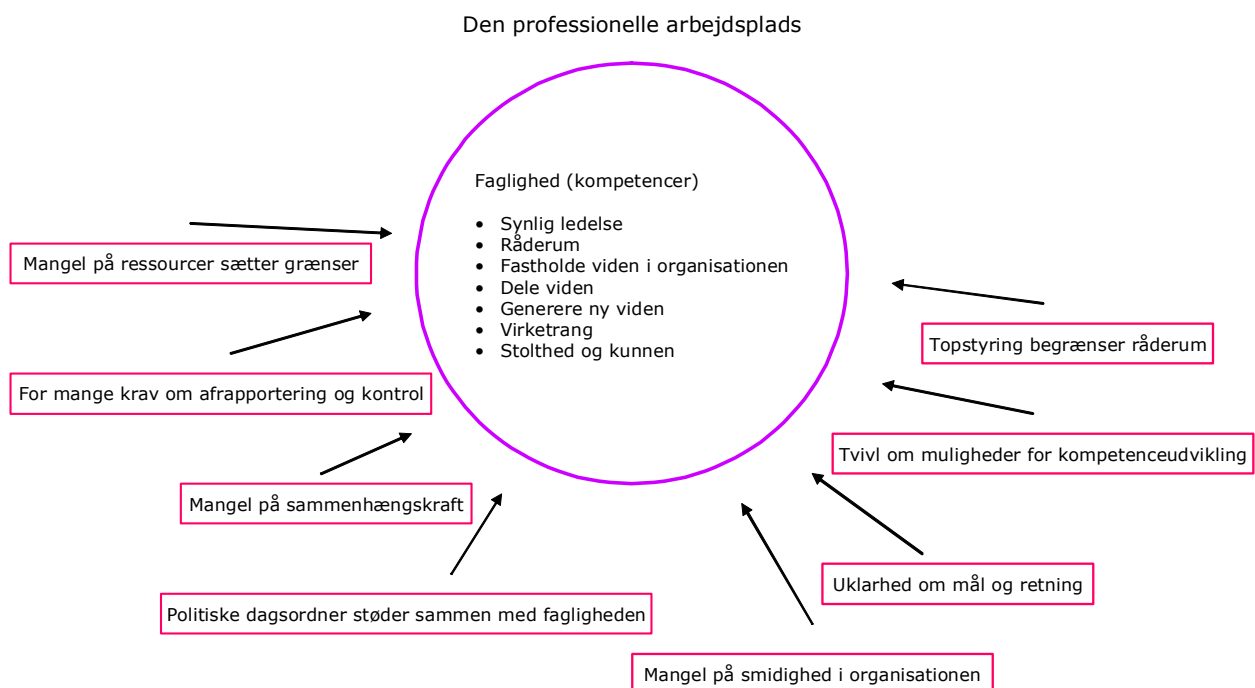
Det er bl.a. temaer som faglighed, den professionelle stolthed og kunnen – nogen taler om "virkestrangen" – samt kvalitet i opgaveløsningen, som mange er optaget af, når man diskuterer, hvad den attraktive arbejdsplads baserer sig på.

Det fremgår som et generelt træk, at medarbejderne bestræber sig på og ønsker at arbejde på et højt fagligt niveau. Der er i naturlig forlængelse heraf et stærkt fokus på kerneydelserne indenfor de forskellige områder. En vigtig drivkraft handler her om faglig (kompetence)udvikling, herunder en opmærksomhed på hvordan man fastholder og/eller viderebringer viden, eksempelvis når erfarne kollegaer forlader arbejdspladsen og nye kommer til.

Der gives flere steder samtidig udtryk for, at det kniber med ressourcer – i form af både midler og tid – til at virkeliggøre dette. En anden forhindring kan være, at det kniber med i det hele taget at skaffe de "yngre ressourcer", som man ønsker at videregive sine erfaringer til – jf. rekrutteringsudfordringerne i kommunen. Ydermere fremgår det af materialet, at der konkret kan herske usikkerhed og tvivl om hvilke muligheder for kompetenceudvikling, man som medarbejder konkret har.

Inddragelse i beslutningsprocesser og det at have ledelsen i ryggen er to andre centrale faktorer, når det handler om at virkeliggøre og indfri nogle af de visioner og mål, der er beskrevet i forhold til den professionelle arbejdsplads. Ledelsen skal være synlig, være gode til at udstikke en tydelig retning, samtidig med at de skal kunne give råderum. Kommunikation bliver her en vigtig drivkraft.

Fig. 1





Topstyring, de politiske dagsordener og manglende smidighed i organisationen er imidlertid størrelser, som flere steder i debatsvarene omtales som udtryk for udfordringer og barrierer i forhold til udførelsen af den egentlige kerneydelse rundt om på arbejdspladserne. Der gives eksempelvis udtryk for, at "arbejdspladserne er alt for pressede af de vilkår, som man agerer i" samtidig med, at man på en række arbejdspladser efterspørger klarhed fra "Kommunen" – dvs. både politikere og ledere - i forhold til, hvad man mener, der udgør de vigtigste opgaver i dagligdagen.

Hos mange opfattes dagligdagens mange krav om kontrol, servicemål og forskellige former for dokumentation/afrapportering som noget, der er med til at fjerne fokus fra selve kerneydelsen i det professionelle arbejde. Flere efterlyser decentrale muligheder og mulighed for større fleksibilitet i opgaveløsningerne. Nogle fremfører eksempelvis et ønske om et større samspil mellem ledere på forskellige niveauer i hierarkiet - eksempelvis mellem "nærmeste" og "øverste ledelse" - og /eller opløsning af "plankeværk" mellem systemerne.

2.3.2 Den anerkendende arbejdsplads

Den anerkendende arbejdsplads

- Århus Kommune er en levende og varm arbejdsplads, hvor den menneskelige faktor er i fokus. Der er fokus på gode ledere og gode medarbejdere som hele mennesker, der motiveres af at engagere sig i og sætte spor i dagligdagen og bliver anerkendt herfor.
- Der er højt til loftet, forskelligheden hyldes. Der er et stærkt fællesskab med plads til skæve ideer og eners udfoldelser. Arbejdspladsen bygger på teamwork og samarbejde. Man står sammen side om side og fejrer sine succeser undervejs.
- Ledelsesstilen er anerkendende, og den daglige omgangstone baseret på gensidig respekt og dialog - op og ned og på tværs. Organisationen kendetegnes i det hele taget ved at være lydhør, og der gives rum og plads til refleksion og forundring.
- Politikere, ledere og medarbejdere står (sammen) frem og er stolte over de resultater, der er nået.

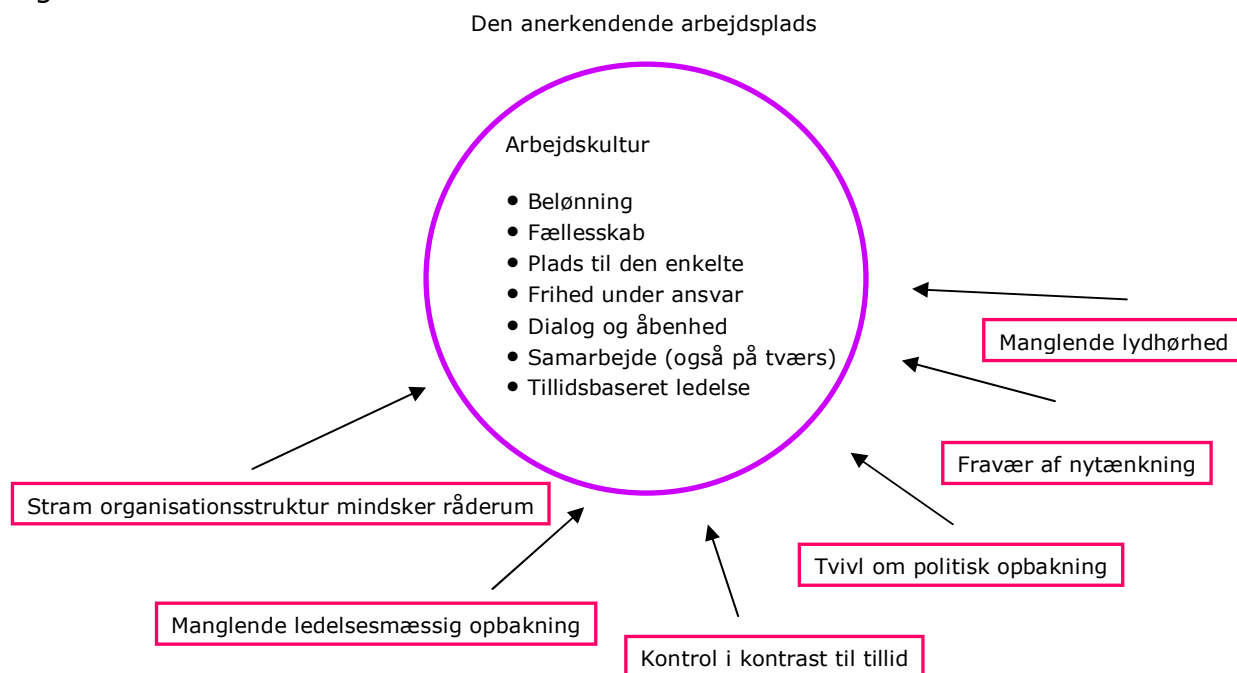
Beskrivelse af "Den anerkendende arbejdsplads", fra debatoplægget: *Hul igennem til fremtiden*.

Beskrivelsen af den anerkendende arbejdsplads får også mange ord med på vejen i de indkomne tilbagemeldinger. Den anerkendende tilgang indgår som et vigtigt og naturligt islæt på mange af kommunens arbejdspladser. Der er derfor også masser af erfaringer med, hvad der skal til for at skabe og vedligeholde en anerkendende arbejdsplads, samt hvilke udfordringer, der knytter sig hertil.

Helt overordnet kan man læse svarene derhen, at scenariet eller visionen om den anerkendende arbejdsplads på mange måder baserer sig på - eller vokser ud af - det at arbejde med "den professionelle arbejdsplads". Anerkendelse på arbejdspladsen knytter som sådan i høj grad tæt an til det at blive anerkendt og respekteret for sin faglighed og sin professionalisme. Den professionelle arbejdsplads er med andre ord en forudsætning for, at arbejdet med den anerkendende arbejdsplads kan blive troværdigt.



Fig. 2



Materialet peger desuden som et andet overordnet træk på, at den anerkendende arbejdsplads som vision er en vision om at skabe en særlig arbejdskultur; en kultur der bl.a. har fokus på forhold som: fællesskab, plads til den enkelte, dialog, åbenhed, samarbejde og tillid.

Individet i forhold til kollektivet og organisationen bliver her et vigtigt omdrejningspunkt. Vigtige drivkræfter i den sammenhæng er eksempelvis konstruktive møder og god kommunikation, passende belønning – individuelt såvel som kollektivt – og en tillidsbaseret ledelse, der giver frihed under ansvar.

Materialet peger også på en række udfordringer og barrierer. En af udfordringerne i forhold til at arbejde med den anerkendende tilgang er, at det i dagligdagen let bliver de problematiske opgaver, der tager hele fokus. Et fokus på problemer og fejl rimer i denne sammenhæng også på kontrol - i den forstand at kontrol forstås som noget, der står i stedet for frihed under ansvar.

En anden udfordring som toner frem, handler om, at medarbejdere kan opleve, at der ikke er entydighed på forskellige niveauer i organisationen i forhold til mål og strategi. Så hvad er det egentlig, man som medarbejder bliver bedømt og målt på/ud fra? Materialet viser, at medarbejdere fra tid til anden kan opleve "politikere som værende i opposition til sine medarbejdere".

Spørgsmålet om anerkendelse handler i høj grad også om, den måde de kommunale arbejdspladser omtales på. Her kan man opleve et ensidigt og ofte problematiserende fokus i pressens omtale af de kommunale arbejdspladser. Der efterspørges plads til "succeshistorier".



En yderligere udfordring i og omkring den anerkendende arbejdsplads knytter an til beskrivelsen af den innovative arbejdsplads (se nedenfor). Der er således medarbejdere, der oplever manglende lydhørhed – og dermed også manglende anerkendelse – for "ideer om justering, samarbejdsudvikling, videndeling og nytænkning."

2.3.3 Den innovative arbejdsplads

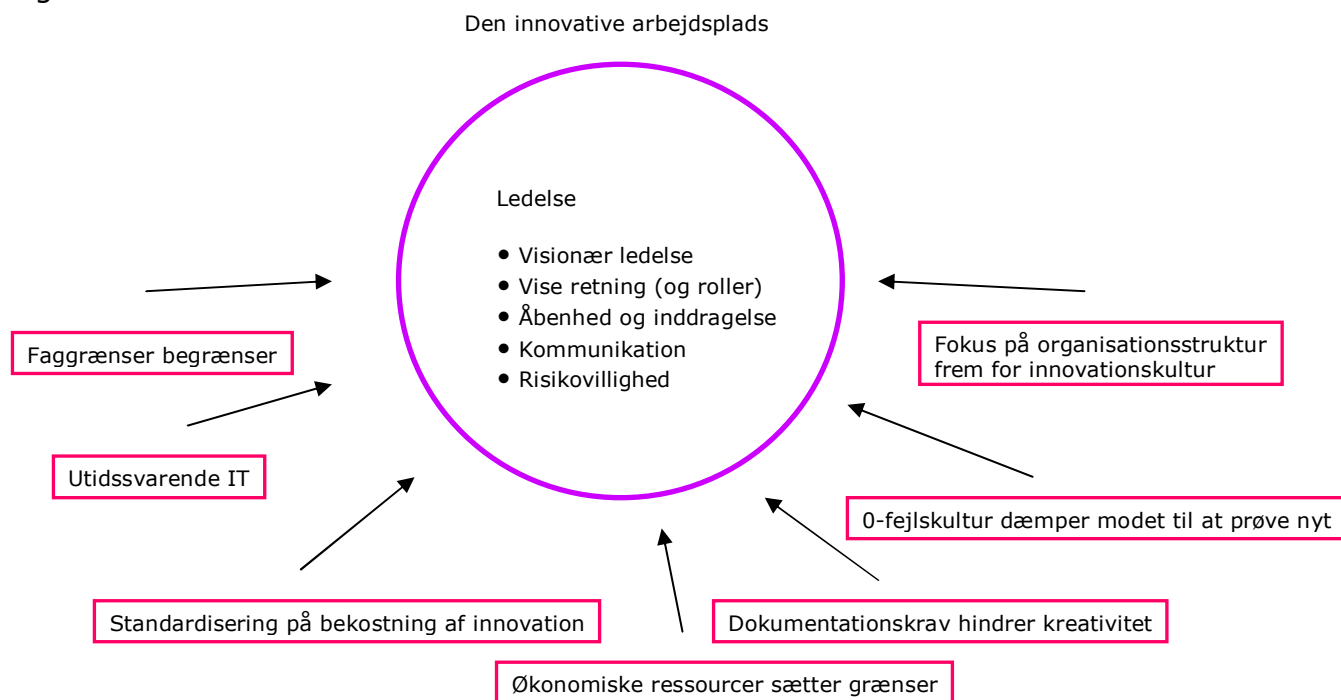
Den innovative arbejdsplads

- Her er fokus på udvikling og forandring. Organisationen har udsyn og fremsyn og udfører arbejdet på nye måder. Der er plads til at man ikke altid gør som man plejer, og at et opgør med nulfejlskultur betyder at man tør og vil møde nye udfordringer uden altid at kende resultatet.
- Spændende udfordringer indenfor gode trygge rammer. Ledelsen har en kompetent håndtering af spændingsfeltet mellem det kendte og det ukendte, hvor der er plads til både refleksion og at turde turde.
- Den faglige ledelse sætter rammer og retning for udviklingen, sørger for at vi når i mål og at vi fejrer vores sejre. Den menneskelige faktor er vigtig og ros er en drivkraft for motivation og fortsat innovation.
- Arbejdspladsen har et konstant fokus på at udvikle den attraktive arbejdsplads og er indrettet og udstyret så den skaber basis og inspiration for udvikling af den enkeltes muligheder og ideer. Der er gode muligheder for idéudveksling, sparring og alternative mødeformer.

Beskrivelse af "Den innovative arbejdsplads", fra debatoplægget: *Hul igennem til fremtiden.*

Tankerne om den innovative arbejdsplads fylder markant mindre i materialet i forhold til de to ovennævnte scenarier (den professionelle og den anerkendende arbejdsplads). Det kunne meget vel hænge sammen med, at nogle af de elementer der knytter sig til den innovative arbejdsplads, i høj grad forudsætter de førnævnte dvs. professionalisme, faglighed, kompetenceudvikling samt en innovationsvenlig arbejdskultur – jf. den anerkendende tilgang.

Fig. 3





Materialet understreger imidlertid klart vigtigheden og behovet for at arbejde med den innovative arbejdsplads.

Det fremgår samtidig, at ledelsen udgør en helt central aktør, når det handler om at fremme en innovationsvenlig arbejdsplads og arbejdskultur. Ledelsen skal være visionær, og kunne vise vejen samt inspirere sine medarbejdere.

En vigtig drivkraft handler her om risikovillighed. Der peges i den forbindelse på, at der ligger nogle udfordringer og barrierer i den eksisterende organisations- og arbejdskultur. Standardiseringsprocedurer, faggrænser og den såkaldte "nulfejlskultur" er eksempler på potentielle barrierer i forhold til udvikling og nytænkning.

2.3.4 Den inkluderende arbejdsplads

Den inkluderende arbejdsplads

- Her er det hele menneske i centrum. Arbejdspladsen skaber rum for individuel forskellighed og udfoldelse. Den enkelte medarbejder oplever en høj grad af frihed og handlerum. Her er muligheder for at realisere sit potentiale og udvikle sine talenter og kompetencer ad mange forskellige og tydelige karriereveje.
- Mangfoldighed og ligestilling er en styrke. Forskelligheden får plads og respekteres som en vigtig investering i organisationens udvikling. Vi har et stærkt fællesskab med stolte individer. Den enkelte medarbejders køn, etnicitet, alder, seksuelle orientering, handicap osv. er en unik værdi og alle bliver behandlet som ligeværdige.
- Balancen mellem familie og arbejdsliv er et grundvilkår for den enkelte medarbejders trivsel og tryghed. Der arbejdes med individuelle løsninger i et livsfaseperspektiv, så alle har en oplevelse af balance i livet. Den enkeltes behov imødekommes under hensyntagen til organisationens behov og fleksibilitet.
- Organisationen forpligter sig på at forudsætningerne for inklusion af den enkelte bliver et grundvilkår i hverdagen og på alle niveauer. Ledelsen er værdibaseret og udviser omsorg og engagement i forhold til den enkelte medarbejder.

Beskrivelse af "Den inkluderende arbejdsplads", fra debatoplægget: *Hul igennem til fremtiden*.

"Fine ord, der er svære at omsætte." Sådan hedder det bl.a. i et af svarene vedr. den inkluderende arbejdsplads, som tematiserer individet overfor fællesskabet og organisationen.

Der er helt generelt tale om et scenarium eller vision, de fleste kan være enige i. Dog rejser beskrivelsen også spørgsmål som: *Hvad mener vi med inkluderende? Skal vi være forskellige for forskellighedens skyld? Og hvordan arbejder vi med det i praksis.*

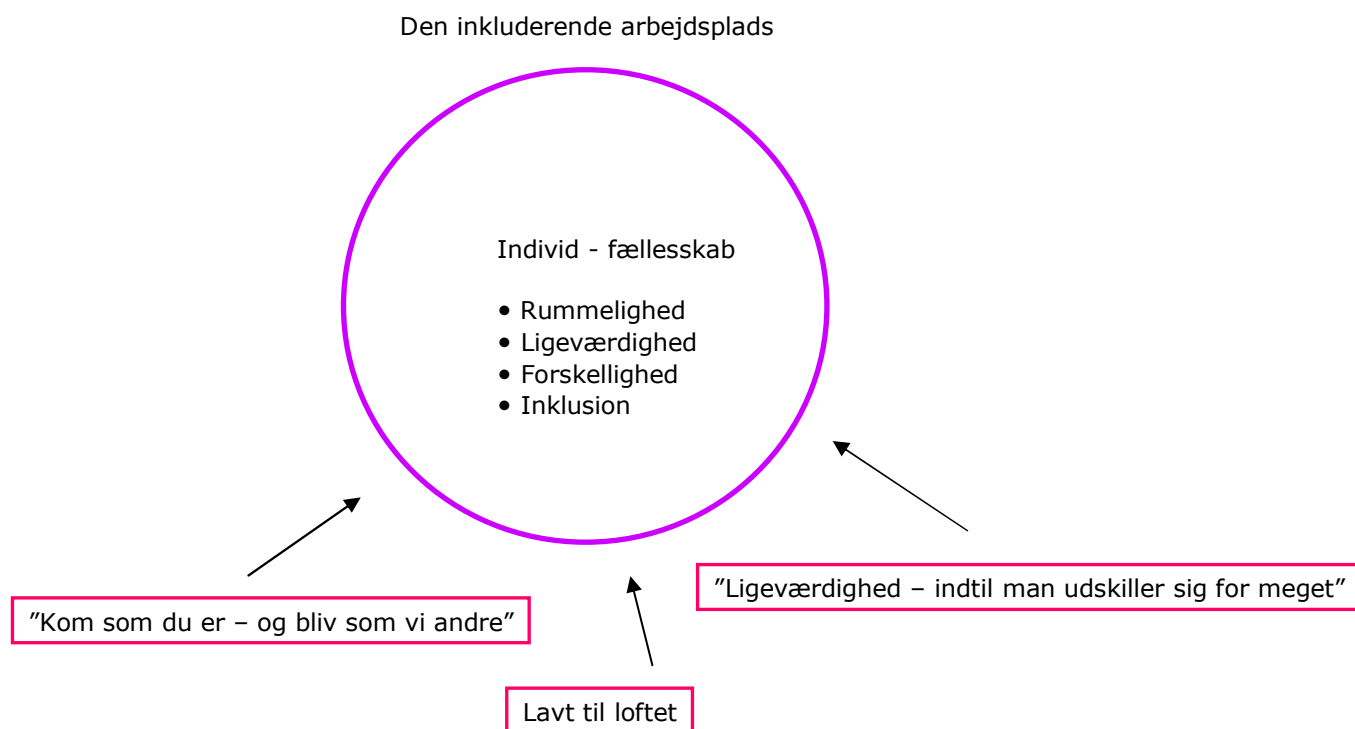
Netop det at udmønte den inkluderende arbejdsplads i praksis fremstår som den centrale udfordring her. "Arbejdspladsen virker til tider mere inkluderende på visionsplan end på det praktiske plan", og "Organisationen har svært ved at rumme forskellighed", hedder det bl.a. i nogle af svarene.

Materialet kommer imidlertid også med nogle konkrete bud på, hvordan man kan arbejde med at omsætte og virkeliggøre den inkluderende arbejdsplads i praksis. Det handler om at italesætte værdier og forventninger både hos den enkelte og i gruppen af medarbejdere og ledere i fællesskab.



Det, at komme bagom og forholde sig til indholdet bag de fine ord, bliver med andre ord også forudsætningen for at kunne arbejde med og blive bevidst om, hvad vi egentlig mener med begreber som forskellighed, mangfoldighed, et livsfaseperspektiv osv.

Fig. 4



2.3.5 Er de fire beskrivelser i "Hul igennem til fremtiden" dækkende?

De fire beskrivelser i "Hul igennem" er en sammenfatning af, hvad Århus Kommune som attraktiv arbejdsplads 2017 handler om. Beskrivelserne er - som beskrevet i indledningen til rapporten - baseret på en lang række input opsamlet fra workshops med ledere, medarbejdere samt faglige repræsentanter.

Et naturligt spørgsmål kunne være, om der alligevel er noget centralt, der mangler i de fire beskrivelser af Århus Kommune som attraktiv arbejdsplads.

Man er i Med-udvalgene ikke direkte blevet spurgt herom, men i flere af de indkomne debatsvar bemærkes at fysiske rammer - lokale- og pladsforhold, æstetik mv. - spiller en stor rolle for trivlsen på arbejdspladserne. Flere er også inde på betydningen af at have velfungerende IT-systemer.

Endelig har mange fokus på den særlige del af den professionelle arbejdsplads, der handler om at være serviceorienteret og at sætte borgeren i centrum.



3. Sammenfatning og afrundende bemærkninger

Helt overordnet viser de indkomne debatsvar en udbredt tilslutning og opbakning til de fire scenarier i "Hul igennem...". Som sådan kan svarene også ses som en validering af disse, og den forudgående input-fase, hvor ledere og medarbejdere på forskellige niveauer samt faglige repræsentanter blev spurgt om, hvad de forbandt med Århus Kommune som attraktiv arbejdsplads 2017.

Svarene viser, at man på mange arbejdspladser allerede er godt i gang med at realisere de ønsker og mål, der er indeholdt i debatoplægget, men også, at der er en række udfordringer på den videre vej.

Svarene vidner helt generelt om stor faglig stolthed og professionalisme i organisationen. I forlængelse heraf er der i mange tilbagemeldinger et klart fokus på behovet for at kunne vedligeholde og udvikle sine professionelle kompetencer. Materialet peger her på vigtigheden af fremadrettet at arbejde med synlige planer og mål med kompetenceudvikling, både i forhold til et fastholdelses- og et rekrutteringsperspektiv. Der er også grund til at bemærke, at mange i deres tilbagemeldinger har fokus på den del af kerneydelsen, der handler om at være serviceorienteret og sætte borgeren i centrum – et opmærksomhedspunkt som måske skal tænkes ind i det videre arbejde.

I det hele taget træder den professionelle arbejdsplads frem som den primære drivkraft i forhold til den attraktive arbejdsplads. Den synes mere eller mindre at udgøre forudsætningen for, at man – i hvert fald på en troværdig måde – kan arbejde seriøst med de øvrige tre scenarier i oplægget.

Arbejdet med den anerkendende arbejdsplads indgår som et naturligt og vigtigt islæt på mange af kommunens arbejdspladser, og der er mange erfaringer – gode såvel som mindre gode – der kan tænkes ind i det videre arbejde. Et vigtigt opmærksomhedspunkt omkring den anerkendende arbejdsplads angår den måde som de kommunale arbejdspladser omtales på udadtil, hvor flere efterspørger plads til "succeshistorier".

Ellers handler den anerkendende arbejdsplads nok så meget om, hvad det er for en arbejdskultur, som man ønsker at skabe. Som sådan knytter den også an til nogle af de temaer, som indgår i beskrivelsen af den inkluderende arbejdsplads, med fokus på forhold som: fællesskab, plads til den enkelte og respekt for forskelligheden.

Visionen om den anerkendende henholdsvis den inkluderende arbejdsplads handler med andre ord i høj grad også om, at virkeliggøre en værdibaseret personalepolitik med de udfordringer, som det indebærer. En vigtig udfordring er her, hvordan man kommer bag om "de fine ord", og udmønter det i praksis.

Ledelsen og ledelsesformen spiller naturligvis en vigtig og afgørende rolle for realiseringen af den attraktive arbejdsplads. Det afspejler sig også på mange måder i tilbagemeldingerne. Mange har fokus på de særlige udfordringer, der knytter sig til at arbejde i et politisk styret system med lang ledelsesvej og med potentielle modsatte signaler fra de forskellige niveauer. Flere efterspørger mere smidighed i



organisationen, ligesom der er konkrete ønsker om et større råderum i dagligdagen.

Tilbagemeldingerne indikerer også mere konkret, at ledelsen og ledelsesformen har en særlig vigtig betydning i forhold til arbejdet med at fremme den innovative arbejdsplads. På baggrund af tilbagemeldingerne synes bl.a. inspirerende og synlig ledelse at være centrale nøgleord, hvis visionen om den innovative arbejdsplads skal virkeliggøres i højere grad, end tilfældet er i dag.

Det forhold at der i materialet var relativt få tilbagemeldinger på visionen om den innovative arbejdsplads, gav anledning til, at der i arbejdsgruppen blev rejst spørgsmålet om det alene af den grund, måske burde være et vigtigt opmærksomhedspunkt i det videre arbejde med personalestrategien.

Arbejdsgruppens bearbejdning af de indkomne svar gav samtidig anledning til en refleksion over begrebet "innovativ arbejdspladskultur", og hvad man rundt om på arbejdspladserne i Århus Kommune, vil forstå ved dette. Spørgsmålet synes relevant fordi der bag de måske vage forestillinger om den innovative arbejdsplads, kan ligge en overleveret principiel modsætning mellem forvaltningstraditionens fagorienterede måde at organisere arbejdet på og den nye virksomhedsrettede mere opgaveorienterede tænkning. En åben og mere systematisk diskussion af denne mulige modstilling og hvad den har af betydning bl.a. for risikovillighed, nulfejlskultur mv., kunne måske medvirke til at ændre disse forhold og skabe større bevidsthed blandt ledere og medarbejderne om betingelserne for udvikling af en egentlig innovativ arbejdspladskultur - hvor det især er kulturbegrebet, der er i centrum.

Afsluttende skal det også påpeges, at materialet rummer en vis mængde skepsis og bekymring i forhold til den igangværende personalestrategiske proces. Bekymringen knytter bl.a. an til den lange ledelsesvej, og de udfordringer der er forbundet med at styrke kendskabet og ejerskabet til den personalestrategiske proces og de konkrete tiltag, som fremadrettet skal iværksættes. Andre overvejelser går på, hvordan man vil sikre en tilstrækkelig allokering af ressourcer til udmøntningen af den fremtidige personalestrategi. Noget af det der måske også efterlyses her, er en mere effektiv koordinering af de mange projekter/processer.

Endelig spores en vis bekymring for en envejs og top-styret proces, en bekymring, der modsvares af et klart ønske om, at den kommende personalestrategi i sin udformning bør være så rummelig, at der er plads til lokal omsætning i forhold til den enkelte arbejdsplads.