



AMTS - P Ø S T E N



Avis om amternes bidrag på Den Personalepolitiske Messe 2004.

Udgivet af Amtsrådsforeningen og KTO

“Hvad virker bedst?”

I Vejle Amt har socialpædagogerne afprøvet en metode til at måle resultaterne af deres arbejde. Det har givet en konkret viden om de bedste arbejdsmetoder til gavn for både medarbejdere og brugere.

Arbejdet med mennesker og de resultater, som kommer ud af det, kan være svært at dokumentere. Men med det personalepolitiske projekt “Formidling af socialpædagogisk arbejde” (FOSA) er der taget et stort skridt nærmere en systematisk dokumentation af, om den faglige indsats på det socialpædagogiske område holder eller ej.

Større krav

“Det socialpædagogiske fag har traditionelt været præget af at være ikke-vidensbaseret. Vi har arbejdet med “os selv som det vigtigste redskab” i relation mellem pædagog og barn eller bruger. For os har fokus været på det, der så faktisk sker i processen og samværet med børnene og brugerne”, fortæller Mette Boelt Kristiansen fra Socialpædagogisk Landsforbund i Vejle – én af de to tovholdere for den styregruppe, som har stået bag FOSA-deltagelsen i Vejle Amt. Den anden tovholder er Birgit Blumenfeld, Udviklings- og uddannelseskonsulent fra Vejle Amt.

Men selvom Mette Boelt Kristiansen understreger, at det socialpædagogiske arbejde fortsat skal have fokus på det konkrete samvær mellem brugere og personale, så kan dette ikke stå alene i en tid, hvor arbejdsgiverne kræver, at pengene – dvs. skattekrønerne – bliver brugt til noget, der har en effekt. Og hvor de pårørende forlanger dokumentation for, at det tilbud, som bliver givet til deres nærmeste, er det bedst mulige.

“Som fagpersoner bliver vi dermed nødt til at kunne dokumentere resultaterne af vores indsats”, fastslår Mette Boelt Kristiansen.

“Den logiske model”

På baggrund af de øgede krav til socialpædagogerne blev FOSA-projektet igangsat – et fælles personalepolitisk projekt mellem Amtsrådsforeningen, SL og DKK. Projektet havde netop til formål at øge fokus på dokumentation af indsatsen på det socialpædagogiske område. Tre amter har deltaget: Sønderjyllands Amt, Nordjyllands Amt og Vejle Amt.

I FOSA-deltagelsen i Vejle Amt har man valgt at tage udgangspunkt i den såkaldte “logiske model”.

“Den logiske model” er udviklet af SL. Det er en metode til socialpædagogisk resultatmåling, der tager højde for, at arbejdsplads og pædagoger såvel som brugerne selv definerer de mål, som man vil forfølge. *fortsætter side 9*

Gør arbejdsbelastningerne mindre og rummeligheden større

På to arbejdspladser i Roskilde Amt er der nedsat arbejdsgrupper for at mindske belastningerne i det daglige fysisk tunge arbejde. Det skal være med til at øge rummeligheden og fleksibiliteten. *fortsætter side 10*

Regionalt samarbejde skaber integration

I Viborg Amt bliver alle arbejdsmarkedets parter taget med på råd, når det handler om integration af flygtninge og indvandrere. Det gode regionale samarbejde har skabt nye muligheder for at få nydanskere ind på arbejdsmarkedet.

“Et inspirerende eksempel på, hvordan private og offentlige institutioner og virksomheder kan bruge hinanden på tværs af sektorer og faggrænser”. Sådan lød begrundelsen fra dommerkomiteen, da de i 2003 uddelte integrationsprisen for offentligt forankrede arbejdsmarkedsinitiativer til “Etnisk konsulenttjeneste i Viborg Amt”.

Koordineret indsats

Og tjenesten, som har eksisteret siden 2001, er netop resultatet af et tæt regionalt samarbejde i Viborg Amt mellem flere af parterne på arbejdsmarkedet, dvs. lokalafdelingerne af DI, DA og LO, Arbejdsformidlingen, Kommuneforeningen, koordinationsudvalgene og amtet, som har en overordnet koordinerende rolle.

Lederen af tjenesten, konsulent Anders K. Kristensen, fortæller om oprettelsen:

“Konsulenttjenesten blev til på baggrund af en rapport udarbejdet af en arbejdsgruppe bestående af alle arbejdsmarkedets parter inklusiv repræsentanter fra de kommuner, som har flest flygtninge og indvandrere i Viborg Amt. Én af rapportens anbefalinger var at oprette en koordine-

ret indsats med fokus på sparring og udveksling af information mellem alle parter på det regionale arbejdsmarked – såvel brugere som virksomheder og myndigheder”.

I forvejen havde arbejdsmarkedets parter i Viborg Amt indgået en samarbejdsaftale om et rummeligt arbejdsmarked. Den havde til formål at udvikle konkrete

virksomhedsprojekter, som skal forebygge, fastholde og integrere personer, som har problemer med at komme ind på eller blive på arbejdsmarkedet. Derfor var det ikke svært at opnå enighed om at skyde den etniske konsulenttjeneste i gang. Og med Viborg Amt som tovholder blev Anders K. Kristensen ansat som projektleder.



fortsætter side 9

KONKURRENCE

Test din viden om personalepolitik i Amterne.
Tips syv rigtige og vind en kroferie. Se bagsiden.



Besøg Oasen

Parternes fælles stand i udstillingsområdet



Redaktionen mener:

Tilbuddene er mange på Den Personalepolitiske Messe. Derfor har Amtsrådsforeningen og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO) besluttet at udgive en avis, så det er muligt at få et overblik over, hvilke aktiviteter amterne bidrager med på messen. Både Amtsrådsforeningen og KTO finder en synliggørelse væsentlig.

Amtsrådsforeningen og KTO har iværksat en række personalepolitiske projekter inden

for en bred vifte af emner. Projekterne er blevet til inden for rammerne af det personalepolitiske samarbejde om at skabe udvikling på området. Tilsvarende har amterne iværksat og gennemført mange projekter.

Mange af overenskomstprojekterne er repræsenteret på messen, hvoraf nogle er omtalt mere uddybende i et antal artikler. Avisen er opbygget efter messens otte overord-

nede temaer efterfulgt af beskrivelser for de projekter, der bidrager til den fælles stand "Oasen – kilden til samarbejde". Endelig kan der læses om Speakers Corner og hvilke udstillinger, som har en amtslig forbindelse.

2. juni 2004
Amtsrådsforeningen
KTO

Indhold af avisen:

Redaktionen mener	side	2
Workshops	side	3
Tema A	side	3
Tema B	side	4
Tema C	side	4
Tema D	side	6
Tema E	side	7
Tema F	side	7
Tema G	side	7
Tema H	side	8
Artikler	side	9
"Oasen – kilden til samarbejde"	side	11
Speakers Corner	side	12
Udstillingen	side	13
Bagsiden	side	16
Konkurrence		
5 spørgsmål til... Johan Peter Paludan		

"Messeposten"

Avis om de amtslige bidrag på Den Personalepolitiske Messe 2004.

Udgiver:

Amtsrådsforeningen, Dampfærgevej 22, 2100 København Ø
KTO, Løngangstræde 25,1. 1468 København K

Redaktion:

Henrik Vittrup, KTO
Kim Andreasen, Amtsrådsforeningen

Indhold, design og layout

Schweitzer A/S – Lene Sunzenauer & Ole Øuien
Kim Andreasen, Amtsrådsforeningen



Lederweb.dk er værktøjskassen for ledere i kommuner og amter

At være leder i et amt eller en kommune kræver stadig mere viden, strategi og stadig flere værktøjer

Har du koden til god ledelse...?

Få dit overblik og din viden på www.lederweb.dk
Find allerede nu over 500 artikler om ledelse – suppleret med:

- Erfaringer - fra andres lederes arbejde med emnet
- Værktøjer - som fx skemaer og checklister
- Bøger - gode bøger hvis du vil vide mere om emnet
- Artikler - rapporter og andre ressourcer

Fra 2. juni kan du dele dine erfaringer og anbefale bøger på Lederweb.dk – samt få andre muligheder for at lave praktisk videndeling om ledelse.

Bag Lederweb.dk: Amtsrådsforeningen · Kommunernes Landsforening
· KTO (Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte) · Københavns Kommune · Frederiksberg Kommune

Workshops på messen:

På Den Personalepolitiske Messe 2004 er der i alt 78 workshops, foredrag og værktøjsdemonstrationer. Ud over de store arrangementer er de 23 med direkte amtslig involvering.

Messen er inddelt i otte temaer. På de følgende sider vil de enkelte temaer kort blive beskrevet. Og under hvert tema vil de amtslige bidrag blive præsenteret.



Tema A: Nye organisations- og arbejdsformer

Organisationer forandrer sig. Der udvikles hele tiden nye måder at arbejde og samarbejde på. Teamwork, målstyring og digitalisering er bare tre af de begreber, som har været i fokus i de seneste år. Desuden står den amtslige sektor foran en stor omstrukturering, hvor gamle organisationer brydes ned og nye skal opbygges.

Hvad er det for udfordringer for personalepolitikken, som følger af såvel omstrukturen som de mange nye måder at arbejde på?

Kulturdannelse og værdier i en forandringsproces

Bornholms Regionskommune

Hvordan skabes en ny fælles organisationskultur, som forener det bedste fra meget forskellige strukturer i de "gamle" kommuner og amt? Hvordan kan gode og konstruktive værdidrøftelser kan være med til at skabe en fælles kultur i en organisation bestående af 122 meget forskellige virksomheder? På Bornholm blev fem kommuner og et amt pr. 1. januar 2003 slået sammen til én organisation. Dermed har solskinsøen i Østersøen allerede gjort sig nogle erfaringer med forskellige værktøjer og metoder til at sikre en dannelse og forankring af fælles værdier i den nye organisation.

Efter sammenlægningen stod det meget hurtigt klart, at en virksomhed bestående af medarbejdere fra seks forskellige enheder ikke bare fungerer optimalt fra første færd, hvis ikke der tages fat på at finde fællesnævnen i virksomheden. Det kom som en overraskelse for mange hvor store kulturforskelle, der reelt var på medarbejdere fra de tidligere enheder. Udover forskellige arbejdsmetoder, kollegiale forhold mv. var der også gamle myter og fordomme mellem amt/kommuner og kommuner imellem. Hertil kommer, at nogle medarbejdere samtidig oplevede tab af status og geografisk placering længere væk fra bopæl.

I Bornholms Regionskommu-

ne valgte man at tage udgangspunkt i en såkaldt "bottom up process". Der var et ønske fra ledere og medarbejdere om medinddragelse og medindflydelse på processen. Ønsket om medindflydelse skal ses i sammenhæng med den meget tætte topstyring, som sammenlægnings- og strukturprocessen bar præg af som en følge af et stort tidspres. Der var afsat 6 måneder til at få sammenlægningen og alle dens følger på plads.

Værdiproces startede op den 12. marts 2003, og værdigrundlaget er netop blevet godkendt i HovedMED-udvalget den 23. april 2004. Det har således taget et år at skabe et fælles værdigrundlag.

I processen har Bornholm gjort brug af flere værktøjer. Et af dem var brugen af interne konsulenter. Der er blevet arrangeret temadage på virksomhedsniveau, hvor ledere og medarbejdere i fællesskab har arbejdet sig frem til et fælles fodslag og en forståelse og accept af hinandens forskelle. De interne konsulenter har gjort brug af metoder som fremtidsværksted (både personlige og i grupper), caféprocesser og forskellige samarbejdeøvelser.

Erfaringerne fra Bornholm viser, at det er vigtigt at tage ordentligt hånd om forandringsprocessen fra start og få prioriteret skabelsen af en fælles kultur.

Læring i forandring

Københavns Amt – Amtssygehuset i Glostrup

Begrebet "Læring i forandring" er dobbelttydigt. Selve læringsbegrebet er i forandring, men det er også muligt, endsige uundgåeligt, at lære i forandringsprocesser.

På Amtssygehuset i Glostrup har man arbejdet intenst på flere forskellige fronter i forhold til denne læring. Her forsøger man at tænke læring ind i de ændringsprocesser, som finder sted i forbindelse med omorganiseringer og forandringer i organisationen.

Opgaveglidning og kompetenceudvikling i Fysiurgisk/Rheumatologisk afdeling har øget arbejdsglæden hos medarbejderne og patienternes tilfredshed.

Ergoterapien har gennem begrebet læringsrum arbejdet dynamisk med læring på nye måder med fokus på de muligheder, som er internt i den enkelte afdeling.

"Læring i kvalitetsudvikling" præsenterer de tanker og tiltag, som Amtssygehuset har gjort i forbindelse med den kommende akkreditering. Det er for sygehuset vigtigt at indtænke læring i denne ressourcekrævende proces, så den giver mening for medarbejderne og reelt kommer til at sikre medarbejderinvolvering, udvikling og øget kvalitet.

"Læring gennem forandringsagenter" demonstrerer en af måderne, hvorpå Amtssygehuset i Glostrup har arbejdet med at uddanne og anvende nøgle- og ressourcepersoner samt

forandringsagenter til at gå forrest i forbindelse med at skabe forandringer og holdningsændringer hos medarbejderne.

Og endelig sætter "Forandringer og ledelse" fokus på lederens rolle, når afdelinger står overfor forandringer i forbindelse med sammenlægninger, lukninger og flytninger. Sygehuset har i et samarbejde mellem forskellige stabsfunktioner i sygehuset etableret et Forandringsstøtte-team, som tilbyder støtte til lederne i berørte afdelinger.

Tryghedsaftale i psykiatrien

Storstrøms Amt

Læs mere om "Tryghedsaftale i psykiatrien" i artikel på side 9.

IT – maskiner, værdier og mennesker

Nordjyllands Amt og Fyns Amt

Denne workshop vil præsentere mulige startsteder for mere gennemgribende digitaliseringer. De 2 amter vil hver især folde disse modeller ud. Karakteristisk for de 2 variationer har været deres evne til at minimere det element

af usikkerhed, som ofte ledsager tiljublingen af revolutionerende teknologier.

Nordjyllands Amt har under indførelsen af digital forvaltning fulgt medarbejdernes forventninger og oplevelser med forandringerne i en række medarbejderundersøgelser. Resultaterne har været brugt aktivt i processen og dannet grundlag for en kompleks, men udfordrende digitaliseringsproces.

Fyns Amts værdier for digitalisering tager udgangspunkt i amtets personalepolitik og ledelsesgrundlag. Værdierne imødekommer Fyns Amts aftaler for sikkerhed og samarbejde og skal forankres i digitale projekter gennem ledere på alle niveauer og MED-organisationen.

Fyns Amt har sat digitalisering på dagsordenen ved at stille skarpt på digitalisering som metode til at nytænke og forandre organisation og arbejdsproces med det formål at højne servicekvalitet og effektivitet. Derfor er medarbejdere og ledere centrale i processen og personalepolitik, kompetenceudvikling, arbejdsmiljø og omstilling har været og er fortsat væsentlige temaer i projektet. Opgaveudvikling og kompetenceudvikling følges ad til gavn for såvel den samlede opgavevaretagelse i amtet som for den enkelte medarbejder, der tilbydes tidssvarende arbejdsredskaber og løbende kompetenceudvikling, som styrker medarbejderne i konkurrencen på arbejdsmarkedet.

Som eksempler på de personalepolitiske vinkler kan nævnes, at Fyns Amt som konkrete projekter har iværksat et særligt forløb for ledere i amtet, som ruster ledelsesgruppen til at varetage de opgaver, der følger af digitalisering. Endvidere udvikles en særlig uddannelse rettet mod de projektledere, der er i front ved digitaliseringsprojekterne.

Uddannelsen sigter på at styrke projektformen som en stadig hyppigere forekommende arbejdsform samt på at give projektledere og deres ledere tilstrækkelig viden og kompetence til at styre de ofte vidtforgrene projekter.

fortsætter næste side

Nye arbejdsgange giver bedre patientforløb

Københavns Amt - Sundhedsforvaltningen

Projektet afvikles på en medicinsk afdeling på Amtssygehuset i Glostrup, på en ortopædisk afdeling på Amtssygehuset i Gentofte, og på operationsgangen på Amtssygehuset i Herlev. Et af hovedformålene er mere sammenhængende patientforløb ved bedre koordinering og samarbej-

de mellem faggrupper og afdelinger. Patientforløbene optimeres, så patienterne skal forholde sig til så få medarbejdere som muligt. Der sker bl.a. ved hjælp af flg. initiativer:

- Kompetencer "glider" eller flytter: f.eks. inden for admi-

nistrative rutiner, fra sygefaglige medarbejdere til sekretærer.

- Opgavetyper, som er "ens", samles. Kompetencerne på området styrkes hermed.
- Der sker kompetenceudvikling og skabes indsigt på tværs af forskellige faggruppers arbejde. Derved opnås større fleksi-

bilitet i forhold til patienterne. F.eks. kvalificeres portører til at varetage udvalgte plejeopgaver.

- Der er stort fokus på arbejdets tilrettelæggelse, så det bakker op om gode patientforløb og effektiv opgaveløsning.

De tre afdelinger er meget forskellige. Det betyder, at arbejdet med bedre arbejdsgange er meget forskelligt, selvom der udveksles erfaringer og idéer.

Tema B: Kompetenceudvikling

Nye organisations- og arbejdsformer er et resultat af de forandringer, som det amtslige og kommunale område står overfor i de kommende år. Kompetenceudvikling handler om, hvordan personalet udvikles og efteruddannes for at kunne tackle alle forandringerne, så borgerne, brugerne og ikke mindst medarbejderne selv oplever tilfredshed.

Dialog – et personalepolitisk værktøj

Storstrøms Amt

Storstrøms Amts samtalsystem er et praktisk anvendeligt værktøj, som tilrettes efter behov i egen organisation. Samtidig opfyldes hermed personalepolitikens intensioner. Samtalsystemet er et godt udgangspunkt til at komme hele vejen rundt om

den enkeltes kompetencer. Det gælder på det faglige område og på vilkårene for arbejdet samt for samarbejdet mellem kollegaerne.

Samtalsystemet bruges som retningslinje for den gode samtale i såvel dagligdagen som i for-

bindelse med mere formelle samtaler i løbet af en ansættelsessamtale over medarbejderudviklingssamtalen til senior- og fratrædelsessamtalen.

Hvad virker bedst? Dokumentation og formidling af socialpædagogisk praksis

Vejle Amt og Socialpædagogisk Landsforbund (SL) i Vejle amtskreds

Læs mere om "Hvad virker bedst?" i artikel på forsiden.

Læring på jobbet

Viborg Amt - psykiatrien

Hvordan kompetenceudvikler man sine medarbejdere som en del af arbejdet? Og hvilke forudsætninger skal være tilstede i organisationen og hos medarbejderne, for at læring på jobbet kan finde sted? Det er nogle af de vigtigste spørgsmål, som forsøges besvaret i workshoppen "Læring på jobbet".

Der er i de sidste årtier kommet et øget fokus på individualitet og effektivisering af de offentlige ydelser. Kravene til de ansatte er således på den ene side fokuseret på effektivisering og behandling, mens de på den anden side er rettet mod kvalitet og brugertilfredshed.

Hele tiden kommer der ny viden – især på psykiatriområdet, hvor opgaverne er komplekse. Det er yderligere medvirkende

til, at kravene skærpes. For at kunne leve op til disse krav er en løbende udvikling af de ansattes kompetencer afgørende.

Viborg Amt har taget del i et tværamtsligt projekt sammen med Nordjyllands- og Århus amter. Man har ønsket at synliggøre de faglige krav på de psykiatriske afdelinger og at bringe læring og kvalitet i fokus med udgangspunkt i praksis. Samtidig har det være intentionen at afprøve, om effekten af at kunne tilføre faglig viden til et helt afsnit af en arbejdsplads på én gang er en god metode til kompetenceudvikling.

Projektet i Viborg havde 36 deltagere – ledere, sygeplejersker, plejere, social- og sundhedsassistenter og pædagoger på to lukkede afdelinger. Ved hjælp

af en undersøgelse af spørgsmål som: Gør vi det rigtige rigtigt? Hvilke kompetencer har den enkelte medarbejder/den samlede personalegruppe? Har det været målet at udvikle læringsmiljøet, udvikle en fælles refleksion på afdelingen og at udfærdige en overordnet kompetenceprofil for afdelingen?

Erfaringerne fra Viborg Amt viser bl.a., at det er væsentligt at få skabt en fælles forståelse på den enkelte afdeling for, at samarbejde om fag og sag er vigtige for udvikling og nytænkning. Når der tages udgangspunkt i praksis – dvs. opgaveløsningen – stimuleres ansvarsfølelsen og forpligtigelsen for at viden spredes ud til alle kolleger i afdelingen.

Tema C: Ledelse

Personaleledelse er et væsentligt indsatsområde i amter og kommuner. Der udvikles hele tiden nye modeller for god ledelse. Tema C handler om eksempler på, hvordan amterne arbejder med ledelse i sammenhæng med personalepolitik.

Helhedsledelse og enhedsledelse

Københavns Amt – Amtssygehuset i Herlev

Amtssygehuset i Herlev har de sidste 6 år sat ledelsesudvikling højt på dagsordenen. Københavns Amtsråd ønskede i 1999 en større entydighed i ledelsens ansvar og kompetence og en tættere sammenhæng i de mange ledelsesfunktioner på amtets sygehus. På den baggrund blev der udarbejdet et oplæg til den fremtidige ledelse på amtets sygehus.

Oplægget blev sendt i høring, affødte mange konstruktive kommentarer, blev tilrettet og udkom i efteråret 2000 som "Ledelsesregulativ for Københavns Amts Sygehusvæsen".

Ledelsesregulativet fastlægger opgaver og rammer for ledelse på forskellige organisatoriske niveauer.

I sammenhæng med vedtagelsen af "Ledelsesregulativet" bevilligede Amtsrådet 14 mill. til et omfattende lederudviklingsprogram, kaldet Galileo. 180 afdelingsledere har gennemgået uddannelsen, og 760 områdeledere/medlemmer af ledelsesteams gennemgår aktuelt forløbet, heraf de 300 på Herlev. Uddannelsen er tilrettelagt af Amtets Udviklingscenter i samarbejde med sygehusene. Forløbene varer 10-14 dage og omhandler følgende temaer: Vision & strategi. Helhedstænkning. Sundhedsøkonomi. Økonomistyring. Personligt lederskab. Personaleledelse & teamudvikling. Central

i forløbet er en feedbackproces, hvor den enkelte leder får feedback fra sin chef, sine medarbejdere og evt. sin ledelseskollega.

Spændvidden i Galileo-forløbet er bred: Fra indsigt i de overordnede økonomiske rammer om sundhedsvæsenet til gensidig udveksling og afstemning af forventninger mellem den enkelte leder og dennes medarbejdere. Undervisningsformerne er tilsvarende varierede: Fra forelæsninger til debatter og individuel coaching.

På Amtssygehuset i Herlev har ledelsesudviklingen desuden taget udgangspunkt i et paradigmeskift i ledelsen og en målrettet udviklingsindsats i relation til den ledelsesmæssige praksis:

- fra sygehusledelse til direktion
- fra afdelingsledelse til ledelse af afdelinger med ledelsesteams og/eller områdeledelser
- fra søjleledelse til enhedsledelse
- fra ledelse af kolleger til teamledelse
- fra varetagelse af en profession til ledelse af funktioner
- fra ledelse af fagområder til ledelse af patientforløb
- fra sagsbehandler til coach og koordinator.

Galileouddannelsen understøtter paradigmeskiftet og en strategisk tilgang til løsning af ledelsesopgaven, idet strategisk ledelse er en væsentlig del af sygehu-

fortsætter næste side

sets ledelsesgrundlag. Ledelsesgrundlaget er udformet som ledelsesstandarder for Amts-sygehuset i Herlev med udgangspunkt i det amtslige "Ledelsesregulativ". Der er udarbejdet standarder for ledelse af afdelinger og for ledelse af om-

råder / faglige teams. Standarderne opsummerer og uddyber Ledelsesregulativet og danner igen grundlag for formuleringerne i øvrige lokale politikker og ledelsesmæssige retningslinier.

Foruden arbejdet med strategisk ledelse samt fokus på im-

plementering af ledelsesstandarderne har sygehuset arbejdet med fokus på

- professionalisering af afdelingsledelsesmøder
- gennemførelse af lederudviklings samtaler
- beskrivelse af de ledelsesmæs-

sige udfordringer i dialogbaserede aftaler

- kvalificering af ledelsesdialogen mellem ledelsesniveauerne
- udarbejdelse af funktionsbeskrivelser for alle ledere
- udarbejdelse af værdibaseret personalepolitik.

Sygehuset arbejder aktuelt på udarbejdelse af et oplæg til en strategi for den fremtidige indsats i relation til ledervurdering og lederudvikling.

Læs mere om "Galileo-projektet" under Speakers Corner på side 12.

Ledernes Krydsfelt

Handelshøjskolen i Århus og Integral/HR i samarbejde med Amtsrådsforeningen, KTO og Vejle Amt

KARLA-projektet (KARLA står for Kompetencer, Ansvar og Ressourcer for Ledere i Amterne) i Social- og sundhedssektoren i Vejle Amt tog udgangspunkt i en formodning om, at mange mellemledere på amtslige institutioner befinder sig i en ny kompliceret situation. Specielt med indførelsen af Ny Løn er mange opgaver blevet decentraliseret. Ud over de traditionelle ledelsesopgaver som f.eks. administration, ansvarsdelegering og synligt lederskab mv. skal mellemlederne nu også have kompetencer på områder som f.eks. forhandling. Også brugere og pårørende har stadigt større forventninger til kvaliteten af den service, som skal leveres.

Der opstår et felt af disse forventningssæt i forhold til mellemlederens arbejde. Det kaldes "krydsfeltet". Afhængigt af hvordan krydsfeltet opleves, kan det udvikle sig til et "krydspres". Det opstår af de forskellige forventninger og krav, som stilles af den overordnede ledelse, medarbejderne, kollegaerne og resten af organisationen.

KARLA-projektet dokumenterede, at krydsfeltet er en ufravigelig kendsgerning i dag. Men med løsningsmodeller, som er enkle og lette at føre ud i livet, og som mellemlederne selv formulerer, kan det sagtens lade sig gøre at navigere i krydsfeltet

Forandringsledelse

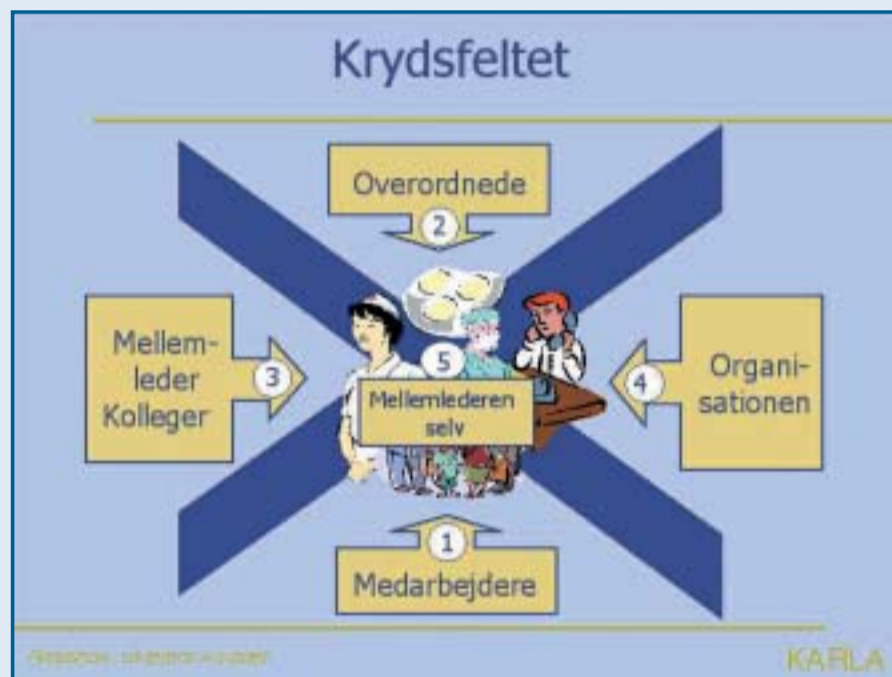
Men projektet i Vejle Amt viste også et eksempel på, hvordan mellemlederen kan navigere i krydsfeltet.

Traditionelt set har det alene været den øverste ledelse i en organisation, som tager sig af forandringer. Topledelsen alene danner sig overblikket og designer og iværksætter derpå forandringer gennem ledeshierarkiet.

Dermed bliver det ofte mellemlederne, som skal føre forandringerne ud i livet. Men de oplever ofte at blive fanget i det foromtalt "krydspres". På den ene side er de øvre ledelsesniveauers beslutninger om at tilpasse organisationen og dens måde at fungere på, og på den anden side er medarbejdernes mere eller mindre sunde skepsis og forbehold mod at ændre praksis. Det bliver dermed denne gruppe af ledere, som møder de største udfordringer, når en organisation skal gennemgå forandringer.

Processen vendt på hovedet

Det er muligt at føre forandringer effektivt ud i livet ved at skifte sættet af antagelser omkring forandringsledelse ud. Forandringsprocessen bliver så at sige vendt på hovedet. Ved at lade projektets egne hovedpersoner – i dette tilfælde mellemlederne – få ansvaret for at selv at udvikle løsningsmodellerne og endvi-



dere søge at kvalificere dem i forhold til den kontekst, som de skal udfolde sig i, får forandringerne gunstigere muligheder for at rodfæste sig. Når færdigudviklingen af løsningsscenarierne endvidere sker i samarbejde med personer, som organisatorisk er placeret tæt på forandringerne, men som ikke indgår i en direkte ledelsesrelation, tages "trykket af krydspreset", og deltagerne fokuserer i højere grad på den samlede værdi af løsningsmodellerne.

Metoden med at kortlægge de generel-

le udfordringer på et bestemt område, og derpå lade denne viden tjene som udgangspunkt for en bredt forankret udviklingsproces, har en række styrker. Når yderligere de traditionelle antagelser, der bygger på en problem- og mangelorienteret tænkning omkring forandring og udvikling, udskiftes med ressource- og værditænkning som appreciative inquiry, bliver udgangspunktet for fornyelsesimplementering mere positivt og engagerende.

Effektivisering, omstilling og gode personaleprocesser

Århus Amt – Århus Sygehus

Sygehusvæsenet i Århus Amt har, ligesom det er tilfældet mange andre steder i den (amts)-kommunale verden, gennemgået en større omstillings- og spareplan. Hvilke erfaringer har Århus Amt gjort i forhold til at iværksætte gode personaleprocesser i perioder, hvor udliciteringer, omplaceringer og afskedigelser har været i fokus? Hvordan kan MED-systemet, ledelsen og tilidsrepræsentanterne både hver for sig og i samspil være med til

at få rationaliserings- og effektiviseringsprocesser til at forløbe hensigtsmæssigt for medarbejderne?

På baggrund af spørgeskemaundersøgelser hos involverede medarbejdere og interviews med MED-formandskaber er der opstillet en række læringspunkter, som er forhold, som man ifølge de adspurgte skal være særlig opmærksom på i forbindelse med omstillinger:

1. Medbestemmelse.

Der ønskes i videst muligt omfang indflydelse på egen fremtidige arbejdsituation.

2. Information.

Information er afgørende. Man skal være opmærksom på, at information skal gives hyppigt og på mange måder. Medarbejderne kan i begyndelse af processen være lukket over for information, da hovedet er fyldt med så meget andet.

3. Planlægning af processen.

Processen skal så vidt muligt aftales i MED-udvalget i "fredstid". Tilrettelæggelse af processen skal ske i åbenhed og dialog.

Man skal være særlig opmærksom på den del af processen, der ligger lige op til og lige efter udsendelse af partshøringsbreve vedrørende eventuel afskedigelse.

4. Ledelsen.

Der må ikke opstå et ledelses-

mæssig vakuum. Der skal være en nærværende og lettilgængelig ledelse, som kan informere og træffe beslutninger, og som man kan spørge til råds.

5. Ændringer af kriterier.

Når kriterierne for forløbet af processen, herunder kriterier for omplacering af medarbejdere, er fastlagt, skal man holde fast og ikke ændre undervejs. Det skaber utryghed.

Tema D: Arbejdstid



Der bliver arbejdet mere og mere fleksibelt. Det stiller større krav til både medarbejdere og arbejdsgivere. Planlægning og prioritering er vigtig for at familieliv og arbejdsliv kan gå op i en højere enhed for medarbejderen, men også for at den enkelte amtslige institution kan levere den service, som borgerne kræver.

De amtslige bidrag under tema D giver eksempler på, hvordan aftalen om decentral arbejdstid kan bruges til at skabe bedre sammenhæng mellem arbejdsliv og fritid for medarbejderne til gavn for både medarbejderne selv, ledelsen og i sidste ende borgerne og brugerne.

“To vindere – ingen tabere”

Nordjyllands Amt,
Børnehjemmet Søhuset

Læs mere om “To vindere – ingen tabere” i artikel på side 15.

Forandring i stor skala

Nordjyllands Amt, psykiatrien

Fra kreativ tænkning til virkelighed

Dialog og nytænkning omkring arbejdstilrettelæggelse giver nye arbejdstider og vagtlængder samt fører mange sidegevinster med sig - til glæde og gavn for både patienter, medarbejdere og ledere.

Psykiatrien i Nordjyllands Amt gennemfører i perioden april 2003 – juni 2005 et arbejdstidsprojekt. 250 medarbejdere og ledere er direkte involveret i projektet fordelt på 12 afsnit i Psykiatrien. De 12 afsnit har netop udarbejdet nye arbejdstidsmodeller, som består af et mix af mange forskellige tilgange til og vinkler på arbejdstid og arbejdsorganisering. Det skyldes, at udgangspunktet for den fleksible arbejdstilrettelæggelse tages i og omkring det enkelte afsnit, således at det enkelte afsnits’ arbejdstidsmodel er designet af afsnittets medarbejdere og ledere til afsnittets ønsker, krav og behov.

• Individuelle ønsker tilgodeses

Helt centralt er de individuelt tilpassede arbejdstider, dvs. at møderytmen i mindre grad følger sundhedsvæsenets traditionelle treholds-tankegang, men i højere grad designes til den enkelte medarbejders opgaver og personens egne arbejdstidsønsker. Fx er der nu nogle medarbejdere der møder senere – både fordi det passer godt til deres familieforhold, og fordi patienterne gerne vil stå senere op!

• Mere sammenhæng – i arbejde og fritid

En anden tendens er, at fremmøde samles i blokke. Det giver den enkelte medarbejder flere sammenhængende fridage, og samtidig højnes kontinuiteten i plejen. Også 12-timers vagterne skal nævnes. De bliver bl.a. afprøvet ud fra et medarbejderønske om mere weekendfri – kombineret med et ønske om færre vagtskift til fordel for patienterne.

• Bedre udnyttelse af døgnets 24 timer

En tredje tendens er nytænkning omkring opgavefordeling i forhold til døgnets 24 timer. Projektarbejdet har bl.a. ført til, at man på mange afsnit har flyttet opgaver fra dagvagten til aften- og nattevagten. Det giver en mere velfungerende dagvagt og en mere attraktiv aften- og nattevagt, hvor personalet i højere grad oplever, at de tager del i behandlingen og plejen af patienterne.

• Nye mødestrukturer og udviklingsrum

Mødestrukturer og rum for supervision og refleksion er integreret i arbejdsrytmen – det er for nogle afsnit en af sidegevinsterne ved at sætte fokus på arbejdstid og arbejdsorganisering. På lignende vis er kompetenceudvikling og kvalitetssikring nu i højere grad tænkt ind i arbejdsplanen for nogle afsnit, så formen bedre matcher behov og delta-gerkreds.

• Spændende og lærerig proces

Samlet set er resultaterne på “produktisiden” mange, men blandt Psykiatriens medarbejdere og ledere er der dog enighed om, at den største gevinst i projektet indtil nu skal findes på “processiden”. Dialogen om arbejdstilrettelæggelsen har været værdifuld og har givet en større fælles forståelse for opgaveløsning, ressourceanvendelse, struktur, værdier og kultur – til glæde og gavn for såvel patienter som medarbejdere.

Læs mere om arbejdstidsprojektet i Nordjyllands Amt under “Oasen – kilden til samarbejde” på side 11.



Som et led i projektet er der udarbejdet Psykiatriens arbejdstidspolitik og værdiguide “Psykiatriens værdier som grundlag for fleksibel arbejdstilrettelæggelse”, som er rettesnore for udvikling og afprøvning af de nye arbejdstidsmodeller.

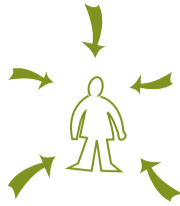
MANGFOLDIGHED I AMTERNE



Sæt mangfoldigheden på dagsordenen på de amtslige arbejdspladser: Præsentationspakke udviklet af Amtsrådsforeningen og KTO i fællesskab



Tema E:



Arbejds miljø – psykisk og fysisk

Arbejds miljø er en vigtig del af personalepolitikken for de amtslige arbejdspladser. At have et godt arbejds miljø er en afgørende faktor for at kunne fastholde og rekruttere kvalificerede medarbejdere, og dermed også for at yde en god service overfor brugere og borgere.

Godt arbejds miljø giver rummelighed

Roskilde Amt og Carl Bro A/S

Læs mere om "Godt arbejds miljø giver rummelighed" i artikel på forsiden.

Personforflytninger

Aalborg Sygehus – Nordjyllands Amt

På Aalborg Sygehus har man arbejdet aktivt for at få forankret forflytningspolitikken i hele organisationen. Det handler om kultur, ansvar og roller, når god forflytningsteknik skal implementeres.

Tidligere hed de "løfteinstruktører" – de medarbejdere, som skal vejlede og instruere medarbejderne på de enkelte sygehusafdelinger om den rette måde at flytte patienter på. Fokus er på flere måder ændret i dag fra løft til det at forflytte. Der lægges vægt på at ikke at flytte ansvaret for forflytning af patienter over

på vejlederne. Derfor har "løfteinstruktørerne" også fået ny titel:

"Forflytningsvejledere". Det er vigtigt at signalere vejlederrolle frem for instruktørrolle. På Aalborg Sygehus vægtes ledelsesansvaret i forhold til patientforflytninger højt. Derfor har det også været et krav inden man kunne komme på uddannelse til forflytningsvejleder, at man lokalt har udarbejdet en beskrivelse af forflytningsvejlederfunktionen lokalt i sit afsnit.

Projekt "Forankring af forflytningspolitikken" tager udgangs-

punkt i uddannelse af nye forflytningsvejledere, som udover at vejlede i forflytningsteknikker også er ressourcepersoner i forhold til kollegaer. Der vil blive lagt op til, at forflytningsvejlederne skal kunne danne netværksgrupper på tværs af afsnit og afdelinger.

Netop nu er det første hold forflytningsvejledere i gang med kursusforløbet. 16 medarbejdere fra alle dele af sygehuspersonalet deltager – social- og sundhedsassistenter, sygeplejersker og portører m.v.

Tema G:

Løn og lokale aftaler



Løn er et centralt begreb, når der tales om personalepolitik. Overenskomsterne sætter en række rammer for løndannelsen og personalepolitiske forhold. Men der er i dag mulighed for at forhandle lokale aftaler om løn og udarbejde virksomhedsoverenskomster. Under temaet "Løn og lokale aftaler" beskrives det, hvad amterne har gjort af erfaringer med lokale aftaler om løndannelse og andre decentrale aftaler.

Succes med lokal MED-aftale

Århus Amt

I 2003 udarbejdede Århus Amt en evaluering af arbejdet i MEDudvalg og sikkerhedsudvalg på de amtslige arbejdspladser. Evalueringen var tænkt som en opfølgning på en tilsvarende undersøgelse i Århus Amt fra 1997, hvor medlemmerne af samarbejds- og sikkerhedsudvalgene blev spurgt om deres oplevelse af udvalgsarbejdet.

Evalueringen undersøger udviklingen i tilfredsheden med forskellige elementer af udvalgsarbejdet – f.eks. antallet af møder, kollegaers interesse for udvalgsarbejdet og muligheden for indflydelse. Det ses ligeledes på det lokale niveau, hovedudvalgsniveauet og i Fælles MED-udvalget.

Sammenhæng mellem opgaver og personalepolitik

Sønderjyllands Amt – Værkstedet Søndervang og Socialpædagogisk Landsforbund (SL) i Sønderjyllands amtskreds

Med baggrund i ønsket om at styrke en fremadrettet og sammenhængende planlægning og koordinering mellem arbejdspladserne opgaveløsning, kompetenceudvikling og løndannelse er der behov for at afprøve og evaluere forståelsesmodeller og redskaber til at understøtte denne udvikling.

Visionen for det projekt, der er

Tema F:



Mangfoldighed

Alle mennesker er forskellige – både hvad angår køn, alder, etnisk baggrund, uddannelse og personlighed. Mangfoldighed i sammensætningen af personalet kan være et aktiv, som kan bidrage positivt til opgaveløsningen. Mangfoldighedstankegangen er centreret omkring de ressourcer, som ligger i forskelligheden. F.eks. besidder mange etniske minoriteter ressourcer, som er en mangelvare på arbejdsmarkedet – også det amtslige. Under tema F er to personalepolitiske tiltag for at understøtte mangfoldigheden på de amtslige arbejdspladser beskrevet.

Mentorordning – vejen til mangfoldighed?

Viborg Amt

Læs mere om "Mentorordning – vejen til mangfoldighed" i artikel på forsiden.

"Gode hoveder har mange farver"

Århus Amt

Århus Amt besluttede i 2001 at øge indsatsen for både ligestilling hvad angår køn, alder og etnisk herkomst på de amtslige arbejdspladser. I det hele taget ønskede man sig en mere mangfoldig personalesammensætning.

Projektet "Gode hoveder har mange farver" er en direkte udløber af denne beslutning. Ud over en række konkrete initiativer for at få flytninge og indvandrere i arbejde har en stor del af projektets formål været at sprede mangfoldighedstankegangen og den etniske ligestilling ud så bredt som muligt. Der er blevet holdt konferencer og kurser på amtets arbejdspladser, og der er lavet hjemmesider og pjecer.

Den mere konkrete del af projektet har bestået af en række jobskabesinitiativer i forhold til flytninge/indvandrere. Bl.a. har amtet iværksat et tiltag på regionens gymnasier. Her har 10 flytninge/indvandrere med en naturvidenskabelig baggrund gennemgået et introduktionsforløb med henblik på at blive gymnasielærere.

"Gode hoveder har mange farver" har basis i et samarbejde mellem medarbejdere, ledelse, arbejdsmarkedets parter, de offentlige aktører og de nydanske medborgere.

fortsætter næste side

Virksomhedsoverenskomster

Amtsrådsforeningen og KTO – desuden medvirker Vestsjællands Amt, Ribe Amt og Frederiksborg Amt.

I forbindelse med overenskomstfornyelsen i 2002 er der mellem Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO) og de (amts)kommunale arbejdsgivere indgået Rameaftale om virksomhedsoverenskomster. Ved en virksomhedsoverenskomst forstås en lokal overenskomst dækkende alle faggrupper eller hovedparten af disse. Overenskomsten kan være indgået for en sektor, en institution eller et område.

Formålet med at indgå en virksomhedsoverenskomst er at skabe attraktive arbejdspladser ved at tilpasse overenskomstbestem-

melserne til personalets og arbejdspladsens ønsker og behov.

Men hvordan virker virksomhedsoverenskomster? Det spørgsmål er tre pilotprojekter på amtslige arbejdspladser i øjeblikket i gang med at give et svar på.

I Vestsjællands Amt er fire selvstændige institutioner på socialområdet blevet sammenlagt. Målet med at indgå en virksomhedsoverenskomst er her at understøtte udviklingen af en fælles identitet for den nye organisation.

Ribe Amt har etableret en intern personaleudviklingsafde-

ling. Her har medarbejderne vidt forskellige uddannelsesmæssige baggrunde, men de løser de samme opgaver og er underlagt ens krav. De forskellige løn- og ansættelsesvilkår opleves som en barriere for at fremme motivation og indsats for den enkelte medarbejder.

Frederiksborg Amt vil gerne etablere en fælles overenskomst for gymnasielærerne. Fremtidens gymnasium skal kunne bære flere elever og ændrede krav. Det regelsæt, som gælder i dag, skal tilpasses.

Virksomhedsoverenskomsten kan være et skridt på vejen.

Gør sygehuset endnu bedre

Amtsrådsforeningen og Det Kommunale Kartel

Visionen for partssamarbejdet på sygehusene er klar: Parterne skal i fællesskab udvikle sygehusene for at øge kvalitet, produktivitet og for at skabe attraktive og værdifulde arbejdspladser til gavn for patienter, medarbejdere og borgere.

Samarbejdet har støttet lokale

projekter på sygehusafdelingerne med det formål at få beskrevet nye måder at tilrettelægge og udføre arbejdet på. Brugen af rammeaftaler er i centrum. Projekterne på sygehusene fokuserer konkret på arbejdstilrettelæggelse, kompetenceudvikling og arbejdstid mv.

Projektet "Gør sygehuset endnu bedre!" er omdrejningspunkt i partssamarbejdet mellem Amtsrådsforeningen, Det Kommunale Kartel – Sygehusbranchen, Sundhedskartellet, Foreningen af Yngre Læger samt Foreningen af Speciallæger.

Tema H:



Rekruttering og fastholdelse

Hvordan kan personalepolitikken være med til at tiltrække og fastholde den bedste arbejdskraft for de amtslige arbejdspladser? Hvordan kan f.eks. rummelighed være med til at sikre, at de amtslige arbejdspladser kan få fagligt velkvalificerede medarbejdere fremover? Under tema H er der på messen to projekter fra amterne.

Få kvalitet i ansættelse med løntilskud

Københavns Amt

I Københavns Amt har man siden 1996 arbejdet strategisk med ansættelse med løntilskud – den ordning, som tidligere hed jobtræning, og som med arbejdsmarkedsreformen "Flere i arbejde" ændrede navn. Mere end otte års arbejde med ordningen har givet amtet en række erfaringer med, hvordan ansættelse med løntilskud kan understøtte rekrutteringen og fastholdelsen af medarbejdere samt bidrage til, at de ansatte på amtets arbejdspladser bliver efteruddannet og kompetenceudvikles.

"Det vigtigste for os er at skabe kvalitet i ansættelsen. Det handler blandt andet om at skabe den rigtige match mellem den ledige og arbejdspladsen. Og så er opfølgning afgørende. For at den ledige kan få fodfæste på det ordinære arbejdsmarked er det ikke nok blot at give vedkommende en ansættelse med tilskud. Ansættelsen skal altid følges op af yderligere vejledning og mulighed for kompetenceudvikling", siger Merete Kieme fra Arbejdsmarkedskontoret i Københavns Amt.

Amtet har således også en mentorordning. Mentorerne er kontaktpersoner for de ansatte med tilskud, og de fungerer som vejledere for de ansatte. De gennemgår et uddannelsesforløb, hvor der fokuseres på coaching og kommunikation.

"Vi har fokus på kommunikation, for hvis der skal være kvalitet i ansættelsen – dvs. hvis personen skal opnå ordinær beskæftigelse efter forløbet – er det vigtigt også at kunne tale om det personlige og ikke kun det faglige. Det er ikke godt, hvis den ansatte med løntilskud har en forventning om efterfølgende ansættelse, hvis der enten ikke er penge til det, eller hvis vedkommende slet ikke er kvalificeret", pointerer Merete Kieme.

Ansættelse med løntilskud bruges også af Københavns Amt som en del af en rekrutterings og fastholdelsesstrategi. Mange af ansættelserne med løntilskud er blevet oprettet på områder, hvor det har været svært at rekruttere nye medarbejdere – f.eks. hospitalsmedhjælper og lægesekretærer – med det mål for øje at i hvert fald nogle af jobbene vil resultere i fastansættelser. Hvad angår fastholdelse, så har amtet igangsat jobrotation og efteruddannelse for de ordinært ansatte og uddannet jobtræningspersoner til at virke som vikarer.

Og om de konkrete resultater af arbejdet: Ca. 47% af de ansatte med løntilskud går ud og får en ordinær ansættelse efter forløbet.

En god arbejdsplads og massive nedskæringer

Viborg Amt

I sommeren 2003 blev der taget initiativ til at etablere et beredskab, der kunne hjælpe Viborg Amts medarbejdere med at tackle følgerne af besparelserne i budgettet for 2004. Besparelserne har i løbet af efteråret og frem til i dag blandt andet ført til nedlæggelser af afdelinger, cirka 100 opsigelser og godt 400 omplaceringer, ligesom amtet også har udeladt at genbesætte stillinger.

En evaluering, som netop er udarbejdet, viser, at Hjælpeberedskabet har ramt et stort behov i hele organisationen og har gavnnet mange i omstillingsprocessen. En væsentlig erfaring er, at det ikke kun er de fyrede, der er blevet berørt. Besparelserne og omstruktureringerne har skabt uro langt ud i geledderne både

før under og efter besparelsens gennemførelse.

Af evalueringen fremgår det, at cirka 1.000 medarbejdere har gjort brug af tilbuddene fra Hjælpeberedskabet, som Viborg Amts Bedriftssundhedstjeneste (BST) har stået i spidsen for. Mest efterspurgt var temamøderne i afdelingerne, hvor bl.a. de psykiske reaktioner i forbindelse med de store forandringer var i fokus. Der var også mange, der benyttede sig af tilbuddet om individuelle telefonkontakter og møder. Til gengæld var der få, der brugte tilbuddet om individuel jobsøgning med hjælp fra et privat rådgivningsfirma.

Hjælpeberedskabet har givet erfaringer, som kan bruges i andre omstillings- og forandringsprocesser.



Regionalt samarbejde skaber integration

fortsat fra forsiden

Viden fra alle egne af regionen

Som én af sine vigtigste opgaver har konsulenttjenesten at administrere og udvikle brobyggerordningen – en tilskudsordning for private og offentlige virksomheder, der ansætter en ledig med anden etnisk baggrund end dansk. En anden stor del af arbejdet for Anders K. Kristensen er udveksling af erfaringer og spredning af viden om brobygger- og mentorordninger. Han tager rundt til virksomheder, fagforeninger og kommuner for at informere om indslusning, uddannelse m.v. af personer med anden etnisk baggrund end dansk.

“Det er en stor fordel, at man kan trække på den viden og de kompetencer, som ligger i forskellige egne af regionen og hos

de forskellige aktører”, siger Anders K. Kristensen om de erfaringer, som han indtil nu har gjort som daglig leder af konsulenttjenesten.

Parterne godt tilfredse

LO er en af parterne bag konsulenttjenesten. Jens Vognsen, amtsformand for LO i Viborg Amt, er glad for det regionale samarbejde, som skaber fokus på virksomhedsnetværk og partnerskaber.

“Arbejdsmarkedets parter er i hele processen omkring den etniske konsulenttjeneste blevet taget med på råd. Vi ved, hvordan tingene foregår ude på arbejdspladserne. Dialog og information er det, som fremmer integrationen bedst”, siger Jens Vognsen.

Han påpeger, at det, som folk

ude på arbejdspladserne frygter allermost, er, at de fremmede nu kommer og tager vores job.

“Frygten bunder mange gange i uvidenhed og manglende kendskab til indvandrere og integration – både fra medarbejdernes og ledelsens side. Etnisk konsulenttjeneste er gennem opbygning af netværk mellem virksomheder og informationsmøder med til at udbrede den generelle viden om, hvordan man kan få ansat flere med anden etnisk baggrund end dansk”, siger amtsformanden.

Også DA er godt tilfreds med initiativet. Jens Albertsen fra DA's regionskontor for Viborg Amt siger: “Samarbejdet har fungeret meget tilfredsstillende, idet konsulenttjenesten er nået bredt ud til kommunerne og AF samt virksomheder og fagforeninger i amtet.

Jens Albertsen lægger også vægt på samarbejdet mellem arbejdsmarkedets parter:

“Den største styrke er helt klart, at det er arbejdsmarkedets

parter, der i et samarbejde med de offentlige myndigheder står bag initiativet. Det har givet konsulenttjenesten gennemslagskraft og troværdighed. Det er helt klart noget, andre regioner kan lære meget af”.

Ejerskab til metoden

I forhold til kommunerne er opgaven for Anders K. Kristensen klar:

“Det handler bl.a. om at informere de kommunale jobkonsulenter om de muligheder, ordningerne giver. Men det er også vigtigt at skabe et ejerskab til de metoder, som eksisterer. Jeg har selv en fortid som jobkonsulent i en kommune, så jeg kender til forholdene”

Informations- og erfaringsspredningen foregår ofte gennem uformelle rundbordssamtaler, hvor virksomhederne mødes med den kommunale jobkonsulent.

“Det giver en helt anderledes åben dialog, hvor de problemer der opstår – især af kulturmessig



“Etnisk konsulenttjeneste i Viborg Amt modtog i 2003 integrationsprisen for offentligt forankrede arbejdsmarkedsinitiativer. Lederen af tjenesten, Anders K. Kristensen ses her med prisen.

og sproglig karakter – kan diskuteres, og hvor nye idéer og initiativer kan lægges frem på bordet”, fastslår Anders K. Kristensen.

“Hvad virker bedst?”

fortsat fra forsiden

Fælles sprog

En af de institutioner, som har deltaget i delprojektet, er OK-Centret Enghaven i Søvind ved Horsens – en socialpsykiatrisk institution under Vejle Amt. Pædagog Lene Sommer, som sammen med en kollega har været tovholder på Enghaven, vurderer udbyttet som rigtigt godt:

“Det har taget noget tid at få “den logiske model” indarbejdet i de daglige rutiner. Men den tid har så sandelig været givet godt ud, for vi har været utroligt glade for de resultater, som er kommet ud af projektet.”

For Lene Sommer er der to ting, som skiller sig ud. Dels at man nu er i stand til at dokumentere den socialpædagogiske indsats, dels at beboere og personale nu taler fælles sprog og i fællesskab udvikler en metode til at opnå målene.

“Vi havde f.eks. en beboer, som gerne ville flytte i egen lejlighed. Men vi og vore samarbejdspartnere – dvs. sagsbehandlere, psykiater m.fl. – var ikke overbevist om, at han kunne klare det. Men ved hjælp af “Den logiske model” fandt beboeren og vi i fællesskab frem til, hvad der skulle til for at kunne nå målet, hvordan han kunne klare den daglige rengøring, madlavning, stå op om morgenen osv. Alt blev skrevet ned “sort på hvidt” og der blev udarbejdet registreringsskemaer og målinger. Med samarbejdet omkring den logis-

ke model og dokumentationen i hånden blev vi og kommunen positive. Beboeren er nu flyttet, og er meget glad for sit nye liv i egen lejlighed”, siger Lene Sommer.

Mette Boelt Kristiansen mener også, at tidsforbruget har været en god investering.

“Pædagogerne har nu oplevet en forøget viden om brugernes ønsker og behov, og vi har fundet ud af, at modellen kan benyttes, og hvad skal der til for at sætte sådan et initiativ i søen”.

Gjort en forskel

Efterfølgende har flere af styregruppemedlemmerne givet udtryk for, at projektet i Vejle virkelig har gjort en forskel, og at det reelt er blevet implementeret ude på arbejdspladserne. Hverken Mette Boelt Kristiansen eller Lene Sommer kan da heller ikke umiddelbart finde noget negativt at sige:

“Det er det mest spændende, udbytterige, dynamiske og fremadrettede projekt, jeg har deltaget i. Især pga. den synergi-effekt vi oplevede ved, at ledelse, medarbejdere og uddannelsesinstitutioner i fællesskab stod bag initiativet”, siger Mette Boelt Kristiansen.

Bevare fokus

Vejle Amt er i øjeblikket i gang med at gennemføre en række kursushold, som arbejder med “Den Logiske Model”. Og delta-

gerne kommer fra et udsnit af socialpædagogiske institutioner – både børnehaver og opholdssteder. Ifølge Birgit Blumenfeld fra Vejle Amt er kursisterne begejstrede for at lære at arbejde med modellen.

Flere giver udtryk for, at de nu er i stand til at bevare fokus. Før var det ofte svært, når man i en travl hverdag har flere projekter og opgaver i gang på samme tid, og desuden er flere personer involveret i de samme opgaver. Ofte blev projekterne ikke færdiggjort, eller også måtte man starte forfra. Ved hjælp af “Den Logiske Model”, hvor systematikken tvinger medarbejderne til at nedskrive det arbejde, der skal udføres, er det blevet nemmere at bevare fokus og vide, hvor langt man er i processen. Dermed kan man også opnå nogle resultater. Samtidig forsøger SL at bruge pædagogisk resultatmåling til at sætte rammeaftale om kompetenceudvikling på dagsordenen rundt omkring på arbejdspladserne.

“Pædagogisk resultatmåling kan bidrage til den enkelte medarbejder og arbejdspladsens generelle kompetenceudvikling, så man systematisk og løbende får opkvalificeret sin indsats, holder øje med, om de opsatte mål nås, og kommer i tanke om nye muligheder og idéer”, slutter Mette Boelt Kristiansen.

Aftale skal give tryghed

Psykiatrien i Storstrøms Amt har gennemført en stor organisationsændring. En tryghedsaftale skal skabe sikre rammer for medarbejdernes involvering i processen.

Hele sundhedsområdet i Storstrøms Amt har igennem de seneste år gennemgået en række organisationsændringer – herunder også psykiatrien. Her er man gået fra en sygehusbaseret psykiatrisk behandling til i langt højere grad at behandle patienterne hjemme. Det har betydet, at hele den psykiatriske målsætning og organiseringen af arbejdet er ændret. Bl.a. er der skabt nye organisationsformer, som fremmer integrationen af den socialfaglige og sundhedsfaglige psykiatri.

Sikre rammer

Som et vigtigt led i at få organisationsændringerne implementeret vedtog MED-sektorudvalget på sundhedsområdet i juni 2002 en såkaldt “tryghedsaftale”. Den skal skabe sikre og trygge rammer for medarbejdernes engagement i hele processen med at få organisationen ændret. Men den skal også sørge for, at medarbejderne bliver inddraget og involveret i forberedelsen og gennemførelsen af de forandringer, som skal ske. Og endelig skal aftalen også være med til at skabe muligheder for faglig og personlig kvalifikations- og kompetenceudvikling.

Spilleregler

I aftalen lægges der meget vægt på at fastlægge spilleregler ved strukturændringerne – f.eks. i forhold til hvordan man håndterer en eventuel afskedigelsesproces, og hvordan amtet kan hjælpe den afskedigede medarbejder efterfølgende. Efterfølgende har MED-udvalget for hele Storstrøms Amt udformet en tryghedsaftale for alle amtets ansatte.

Gør arbejdsbelastningerne mindre og rummeligheden større

fortsat fra forsiden

Et job i social- og sundhedssektoren kan være fysisk hårdt. Tunge løft og andet hårdt belastende arbejde gør, at flere medarbejdere får problemer med bevægeapparatet. Projektet "Det rummelige arbejdsmarked gennem forbedret arbejdsmiljø" på den socialpædagogiske institution Agerbækhus og RASK – Roskilde Amtssygehus i Køge – skal øge rummeligheden og fleksibiliteten i arbejdet. Dels for at øge fokus på at mindske belastningen for alle medarbejdere, dels så de medarbejdere, som har fået dårlig ryg eller andre skavanker, kan fastholdes. Og det skal vel at mærke ske, uden at deres kollegaer overtager alle de belastende fysiske og psykiske opgaver.

Belastende arbejdsituationer

De to ergoterapeuter Karen Munk og Marianne Hansen fra konsulentfirmaet Carl Bro fik til opgave at skabe rammerne for projektet. I et samarbejde mellem ledelsen og medarbejderne blev der nedsat 5 arbejdsgrupper på udvalgte afdelinger på de to arbejdspladser. Grupperne skulle i første omgang finde ud af hvilke arbejdsituationer i løbet af en arbejdsdag, som var mest belastende, og hvor der var behov for at gøre noget. Grupperne deltog derfor i arbejdsseminarer, hvor de afprøvede forskellige metoder til at vurdere de krav, som arbejdsopgaverne stiller i det dag-

lige. I tiden mellem seminarerne var grupperne tilbage på deres respektive arbejdspladser for at justere vurderingerne, og for at arbejde med planer for forbedringer.

Ved at analysere belastende arbejdsituationer i arbejdsdagen fandt de ud af, hvordan hver enkelt situation opstår, og hvordan den kan gøres mindre belastende.

Filmede arbejdsituationer

"I to af arbejdsgrupperne valgte man at videofilme arbejdsituationerne. Andre valgte at udarbejde oversigter over arbejdsdagens aktiviteter med farvemarkering af belastningerne. Grupperne fik støtte fra os til at analysere belastningerne og komme med løsninger til bedre arbejdsstillinger og bevægelser. Vi gav også gode råd for bedre kommunikationen mellem pædagoger og beboere for Agerbækhusets vedkommende, og for RASK's vedkommende mellem plejepersonale og patienter", fortæller Karen Munk fra Carl Bro.

Hun understreger, at gruppearbejdet har været baseret på tværfagligt samarbejde forankret i en så høj grad af udnyttelse af de lokale ressourcer som muligt.

Efter at have analyseret arbejdsgangene kunne de to arbejdsgrupper konstatere, at de eksisterende problemer var typiske problemer – dvs. at medarbejderne oplevede en række tunge belastninger.

Fokus på samarbejde

Næste skridt var at finde ud af, hvordan belastningerne kunne mindskes. Hver enkelt afdeling analyserede de mest belastende arbejdsopgaver ned i mindste detalje for at kunne tilpasse og tilrettelægge arbejdsopgaverne.

"Men i denne del af processen blev der også lagt vægt på at konstatere, hvornår en arbejdsituation allerede blev udført hensigtsmæssigt. For en del af projektet har også været at tage udgangspunkt i de ting, som man allerede gør godt", siger Marianne Hansen.

Der var også fokus på samarbejde og kommunikation mellem kollegaer og på at se det at bade en beboer som en pædagogisk aktivitet løst, som kan være med til at nedsætte belastningerne.

Sidder på ryggraden

Ifølge Karen Munk har det taget tid – især fordi hele projektet havde det formål, at tankegangen for Agerbækhusets vedkommende også skulle integreres i det almindelige pædagogiske arbejde.

"Men arbejdet med at analysere de belastende arbejdsituationer, og de planer, som arbejdsgrupperne udarbejdede bagefter har bestemt skabt nogle spor i sandet. Nu sidder det på ryggraden hos mange af medarbejderne i det daglige arbejde, så de slet ikke tænker over det, når de udfører en bevægelse eller foretager et løft på en mindre belasten-

de måde end før", siger ergoterapeuten fra Carl Bro.

Pas på dig selv

Medicinsk afsnit C1 på RASK har været med i projektet helt fra starten. Tovholder, afdelingssygeplejerske Inga Solskov, er enig med Karen Munk.

"Der er meget mere fokus på at passe på sig selv, end der var før her på afdelingen. Og projektet har helt sikkert været medvirkende til, at vi hele tiden tænker os om, når vi skal flytte rundt på patienterne. F.eks. er der ikke længere nogen som går rundt og siger: "Jeg flyttede lige patienten alene", for så svarer kollegaerne, at det skal du da bestemt ikke være stolt af, for det var ikke særligt klogt af dig ikke at få en til at hjælpe dig med det", siger Inga Solskov.

Mindre belastning

De to amtslige arbejdspladser i Roskilde Amt har nu arbejdet intensivt med at mindske de fysiske og psykiske belastende arbejdsituationer i to år. Spørgeskemaundersøgelser foretaget blandt medarbejderne viser en tendens til, at belastningen nu opleves som mindre, og der er skabt et overblik over arbejdsbelastningen. Herudover har spørgeskemaet bidraget til at give arbejdsgrupperne inspiration fra kollegaerne til at se hvilke arbejdsopgaver, der kunne arbejdes med, og hvordan belastningerne kunne mindskes.

"Jeg har også oplevelsen af, at belastningen føles som mindre. Vi har også ved hjælp af projektet fået konkrete beviser for, hvor stor en betydning moderne senge med el-drevet løfteudstyr har for at mindske den fysiske belastning i hverdagen. Det har gjort, at vi får bevilget flere af disse el-drevne senge", siger Inga Solskov fra RASK.

Fokus på hvad du kan

Projektet har også ændret indholdet af fastholdelsessamtalerne med medarbejdere med problemer med bevægeapparatet.

"Det er i høj grad ressourcer, der er i centrum i samtalerne med de enkelte medarbejdere – dvs. fokus på, hvad man kan frem for hvad man ikke kan", fortæller Karen Munk.

Det har åbnet op for, at afdelingerne, som en direkte følge af projektet, har fastholdt en række medarbejdere, som ellers ville være blevet sygemeldt eller ikke være i stand til at blive på arbejdsmarkedet.

Inga Solskov fortæller om en medarbejder, som pga. en arbejdsskade havde været sygemeldt i lang tid, men som kom tilbage på nedsat tid.

"Da vi tilrettelagde arbejdet for vores kollega, brugte vi de metoder, som projektet havde lært os. Næsten helt automatisk fik hun en mindre belastende hverdag, som hun kunne klare, og det var med til at bringe hende tilbage på arbejdsmarkedet".

De 7 små bjerge

- gode råd og praktiske oplysninger
om personalepolitiske samarbejdsprojekter

De 7 små bjerge

- gode råd og praktiske oplysninger
om personalepolitiske samarbejdsprojekter

Den Fælles Stand:

“Oasen – kilden til samarbejde”

En oase er et frugtbart sted, hvor man kan komme og få hældt nyt vand på tanken. Det er også tilfældet på “Oasen – kilden til samarbejde”, som er parternes – KL, Amtsrådsforeningen, Københavns og Frederiksberg Kommuner og KTO – fælles stand på Den Personalepolitiske Messe. Her præsenteres personalepolitiske projekter, som parterne har sat i verden i fællesskab.

Standen er inddelt i 8 “temabåse” efter messen temaer. Derudover optræder Parternes Uddannelsesfællesskab (PUF), Personaleweb.dk og Det Personalepolitiske Forum med hver deres bås.

Standen er spækket med personalepolitiske lækkerier – således også fælles partsprojekter på det amtslige område.

Det Personalepolitiske Forum.
Projekt rekruttering og fastholdelse:



Stafetten om attraktive arbejdspladser er en del af projekt rekruttering og fastholdelse – igangsat af Det Personalepolitiske Forum. Stafetprojektet handler om at skabe gode og bedre arbejdspladser i amter og kommuner. I indeværende overenskomstperiode har fire amter haft stafetten. På Oasen vil de alle fortælle om deres erfaringer med at gøre de amtslige arbejdspladser endnu mere attraktive.

Styring efter værdier i Vestsjællands Amt

Værdibaseret ledelse har været nøgleordet for Vestsjællands Amt i forbindelse med, at amtet har haft stafetten. I Vestsjællands Amt havde man på forhånd vedtaget en værdibaseret personalepolitik – dvs. at det skulle være op til den enkelte enhed at fastsætte personalepolitikken ud fra værdier om tillid til både medarbejdere og ledelse. Som stafetholder skulle det undersøges, om og hvordan værdierne kunne implementeres til daglig praksis ude på de enkelte arbejdspladser. Resultaterne fra stafetten viser, at arbejdspladserne i amtet er meget forskellige, og fortolkningen af værdierne kan variere meget fra sted til sted. Det, at der er forskelle, er også helt fint. Formålet med stafetprojektet har netop været, at der bliver arbejdet med værdisættet rundt omkring, og at alle bliver gjort bekendt med det.

Rekruttering af unge til sundhedssektoren i Ringkjøbing Amt

Sundhedssektoren kommer til at mangle arbejdskraft. Det viser flere undersøgelser og prognoser. Hvordan kan der arbejdes for at gøre det at arbejde på et sygehus attraktivt. I Ring-

kjøbing Amt har man valgt at arbejde målrettet med dette problem. En praktikordning rettet mod gymnasie- og hf-elever skal få de unge til at rette fokus mod sundhedssektoren, når de efter endt ungdomsuddannelse skal beslutte sig for, hvad de vil. I den anden uge af februar 2004 var 31 gymnasie- og hf-elever i praktik på amtets sygehuse. De foreløbige erfaringer viser, at de unge giver udtryk for, at de har haft et godt praktikforløb, og at mange af dem gerne vil vælge uddannelse, som giver adgang til den sundhedsfaglige sektor.

Tiden i takt – om arbejdstid i Københavns Amt

På Herlev Amtssygehus har man forsøgt sig med en mere fleksibel tilrettelæggelse af arbejdstiden. På mave-tarm kirurgisk afdeling har medarbejderne i en periode arbejdet med at udvikle modeller til en bedre arbejdstidstilrettelæggelse – f.eks. 3-3 modellen og en timebank. I stafetperioden skal modellerne så stå deres prøve. 45 medarbejdere skal teste effekterne. Udgangspunktet er, at der så vidt som muligt skal tages hensyn til den enkeltes behov og ønsker. Derigennem sikres en bred opbakning til forsøget.

Kvalitetstid og arbejds- glæde – om arbejdstid og medarbejderundersøgelse i Nordjyllands Amt

Sådan skabes en mere attraktiv og spændende arbejdsplads – gennem medarbejdertilfredshedsundersøgelse og fleksibel arbejdstidstilrettelæggelse.

Målene med stafetten i Psykiatrien i Nordjyllands Amt er at skabe mere kvalitet i arbejdet og større arbejds- glæde. Derfor har Psykiatrien både iværksat en medarbejdertilfredshedsundersøgelse og et projekt om fleksibel arbejdstidstilrettelæggelse. Det er to initiativer, som gerne skal være med til at gøre Psykiatrien til en endnu bedre arbejdsplads nu og fremover.

Implementering af aftale om kompetenceudvikling i amterne

En af de største personalepolitiske udfordringer er at udvikle kompetencer. Der er således også indgået en aftale om kompetenceudvikling ved de seneste overenskomstforhandlinger i 2002. Formålet med aftalen er, at der løbende skal ske en udvikling af medarbejderne og ledernes kompetencer og kvalifikationer. Dette er en forudsætning for en effektiv opgavevaretagelse med høj kvalitet og en fortsat udvikling af arbejdspladsen.

Men aftalen om kompetenceudvikling skal føres ud i livet ude på de amtslige arbejdspladser. Derfor har Amtsrådsforeningen og KTO sammen taget initiativ til at sætte kompetenceudvikling på dagsordenen og til debat. Det er bl.a. gjort gennem udarbejdelsen af en publikation: “Kompetenceudvikling – året rundt, landet rundt”, som signalerer, at medarbejderudvikling er en kontinuerlig og vedvarende proces, som bør finde sted hver dag, i alle kroge af landet og på alle niveauer.

Kompetenceudvikling for HK'ere.

Projektet er rettet mod at styrke arbejdsmiljø og kvalifikationer for amtsligt ansatte HK'ere. Der tages udgangspunkt i en konsulentrapport, som dels har haft til formål at afklare behov for udvikling for HK'ere ude i amterne, dels har undersøgt hvilke problemstillinger, man har valgt at arbejde med lokalt.

I hele projektet er gruppen af amtsligt ansatte HK'ere blevet opdelt i tre grupper med hver sin problemstilling – lægesekretærer, administrative medarbejdere på amtsgårdene og den administrative blæksprutte, som særligt findes på de mindre amtslige institutioner.

Rapportens konklusioner viser, at ejerskab og forankring har været de to vigtigste parametre for de kompetenceudviklingsprojekter, som er blevet gennemført lokalt. Projekterne får ikke det

ønskede resultat, hvis ikke ledelsen bakker 100 % op eller hvis den enkelte organisation ikke er inddraget aktivt i processen. Ligeledes er det afgørende, at kompetenceudviklingskurser tilpasses den enkelte medarbejder og den arbejdsituation, som vedkommende står i.

KARLA

KARLA-projektet, som er nærmere beskrevet under “Ledernes Krydsfelt” – workshop under tema C – er også repræsenteret på “Oasen – kilden til samarbejde”. Læs mere på side 5.

Arbejdstidsprojekt i psykiatrien i Nordjyllands Amt

Det store arbejdstidsprojekt i Nordjyllands Amt er nærmere beskrevet under “Forandring i stor skala” – workshop under tema D. Læs mere på side 6.

Arbejdstidsprojekt på Børnehjemmet Søhuset, Nordjyllands Amt

Arbejdstidsprojektet på Børnehjemmet Søhuset i Nordjyllands Amt optræder på under tema ?? – workshop “To vindere – ingen tabere”, og er nærmere beskrevet i artikel på side 15.

Mangfoldighed i amterne

En undersøgelse af det amtslige arbejdsmarked fra 2001 fastslog, at der på de amtslige arbejdspladser var en underrepræsentation af personer med anden etnisk baggrund end dansk i forhold til antallet i den generelle befolkning. På baggrund heraf tog Amtsrådsforeningen og KTO initiativ til at udarbejde et værktøj, som skulle sætte den etniske ligestilling og mangfoldighed på dagsordenen rundt omkring på de amtslige arbejdspladser.

Initiativet udmøntede sig i udgivelsen af en præsentationspakke med dias, som giver en introduktion til mangfoldighed og en debatmanual med forklaringer og bemærkninger til hvert enkelt dias.

Det er meningen, at man ude på den enkelte arbejdsplads skal bruge materialet i kombination med amtets egne erfaringer for at åbne og holde gang i en dialog, der kan lette nydanskernes vej mod amtslig ansættelse – f.eks. som inspiration ved f.eks. tema-dage eller MED-udvalgsmøder.

Projekt Arbejdsmiljø- udvikling (PAU) i Roskilde Amt

Læs mere om et PAU delprojekt i Roskilde Amt på forsiden.

Fastholdelse går gennem forebyggelse – Amtssygehuset i Glostrup

Hva' lægger du ryg til?

10 sekunder pr. forflytning
Tiden er en knap indenfor plejesektoren. Men på længere sigt kan 10 sekunder pr. forflytning være en rigtig god investering for helbredet:

10 sekunder kan f.eks. bruges til at

- få overblik over hvad der skal foregå
- få mod til at gøre andet end “vi plejer”
- finde enkle redskaber der er lige ved hånden
- se muligheder frem for forhindringer

Galileo: Bedre ledelse med dialog

Gennem undervisning, dialog og erfaringsudveksling skal ledelsen styrkes i Københavns Amts sygehusvæsen. Det er målene for et stort udviklingsprojekt for 1100 afdelingsledere og mellemledere på sygehuse- ne i Københavns Amt

Udgangspunktet for den øverste sygehusledelse i Københavns Amt var klart: Et ledelsesregulativ, som fastlagde nye ledelsesfunktioner for afdelings- og mellemledere var sat i verden. Nu skulle rollerne for de enkelte ledere gøres tydelige. Samtidig var der behov for at skabe et ledelsesmæssigt fundament til at understøtte amtets og sygehusvæsenets overordnede målsætninger, samt at udvikle lederens kompetencer på en række områder – især økonomi, strategi og intern kommunikation.

“I de senere år er sundhedsvæsenets økonomiske styring blevet decentraliseret. Derfor har der været et stort behov for, at lederne får noget mere viden om økonomiske ledelsesredskaber i sammenhæng med strategisk planlægning”, fastslår projektleder

der Karen Poder fra Københavns Amt, som er en af personerne bag projektet.

Hun fortæller videre, at der var et ønske fra lederens side om at forbedre dialogen mellem ledelseslagene – dvs. ovenfra og ned og den anden vej.

Derfor tog den øverste sygehusledelse i Københavns Amt i 2001 initiativ til et fælles ledelsesudviklingsprojekt under navnet “Galileo”. Amtets Udviklingscenter og eksterne konsulenter har stået for undervisning- en på Galileo.

“Målet med initiativet er at forbedre dialogen mellem og på tværs af afdelingerne. Der skal skabes et fælles sprog og en fælles ledelseskultur. Hver enkelt leder skal kunne afklare, hvad man på den enkelte afdeling skal satse på. Opfyldelsen af disse mål sikrer også, at vi når et andet vigtigt mål – en bedre økonomi i sygehusvæsenet”, siger amtssygehusdirektør Peter Orebo Hansen, som er formand for i styregruppen for projektet.

Galileo som forbillede

Projektet har fået titlen “Galileo” efter den italienske videnskabs-

mand, Galileo Galilei, som for ca. 400 år siden gik rundt og gjorde opdagelser om stjerner, planeter og solsystemer. Han var med andre ord hele tiden på vej mod at gøre nye opfindelser og erfaringer styret af en stor nysgerrig efter at finde ud af mere om verden, og hvordan den hænger sammen.

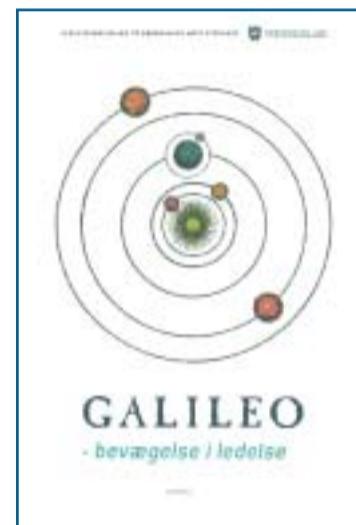
“Galileo har lagt navn til programmet, fordi han kan være et forbillede for målgruppen. Han er en af bagmændene bag det naturvidenskabelige verdensbillede, som sygehuse bygger på. Men samtidig var han et menneske, som var meget foretagsom og havde energi og temperament”, siger Peter Orebo Hansen om valget af titel til projektet.

Bedre dialog

Indtil videre har alle 180 afdelingsledere været igennem forløbet, og man er netop nu i gang med at få de knap 900 mellemledere uddannet.

Endnu er der ikke udarbejdet nogen evaluering af afdelingsledernes udbytte af Galileo, men Karen Poder er allerede nu ret sikker på, at nogle af målene er opfyldt:

“Specielt tror jeg, at dialogen internt er blevet markant forbedret. I forløbet arbejdes der intenst med bl.a. konfliktløsning og coaching. Det har fået lederne til at tale meget mere med hinanden, og man er kommet til det resultat, at man rent faktisk kan lære meget af hinanden. Før vi gik i gang var der en oplevelse blandt lederne af, at der var grænser for, hvad lederne kunne tale med hinanden om. Men når man får nogle redskaber til coaching og spørgeteknik, så kommer man automatisk også til mere ind på livet af hinanden.”



“Også Lederskabsanalysen – en 360 graders-feedback fra chefer og medarbejdere til den enkelte leder – har påvirket dialogkulturen. Det at få talt om og afstemt de gensidige forventninger er afgørende for lederens mulighed for udvikling i lederjobbet.”

Her understreger projektlederen, at det netop er samtalen som gør, at lederne kan lære noget af hinanden f.eks. hvad angår løsninger på tværgående problemer. Sådan kan man komme frem til en fælles forståelse for strategi og målsætning – både for den enkelte afdeling og for det samlede sygehusvæsen.

“Vi står overfor en række udfordringer. Patienterne har frit sygehusvalg, og på personaleområdet er der kamp om at rekruttere den bedste arbejdskraft. Samtidig stiger kravene om høj faglig kvalitet og om, at vi kan dokumentere kvaliteten. Det gør det nødvendigt for lederne at kunne agere organisatorisk, politisk og strategisk. Alt sammen i tæt samspil med medarbejdere, der vil og skal inddrages, støttes og gives ansvar i passende grad. – Noget, som de med Galileo er i gang med at blive klædt på til”.

Speakers Corner

Vi kender Speakers Corner fra Hyde Park i London. Siden 1872 har alle med noget på hjertet haft mulighed for at stille sig op på en kasse og udbrede sit budskab for de forbipasserende. Ofte med stor risiko for at modtage tilråb fra de, som har fundet det ulejligheden værd at stoppe op og høre efter – ja, tit bliver taleren endog afbrudt af menneskemængden, som jo ikke altid er enig i det, som kommer fra toppen af kassen.

Helt sådan kommer Speakers Corner på Den Personalepolitiske Messe ikke til at forløbe. Den helt store forskel fra Hyde Park til Bella Center bliver, at der er lagt et program for dagen. Men du kan stadig komme og gå som du ønsker – så akkurat som i London er det taleren, som skal fange publikums opmærksomhed. Men med tre spændende amtslige projekter skulle det ikke være noget problem.

“Galileo – lederuddannelse på sygehuse- ne i Københavns Amt”

Se artikel om Galileo øverst på siden.

“Sundt arbejdsmiljø”

Vestsjællands Amt

Sygehus Vestsjælland – Servicecenteret ønsker at sammenkoble sundhedsprofiler med ArbejdspladsVurdering (APV). Der skal derfor udvikles en metode og nogle støtteværktøjer, der i større omfang end tidligere afdækker både det psykiske arbejdsmiljø og det generelle helbred på afdelingsniveau. Metoden vil blive afprøvet på 2 afdelinger på Sygehus Vestsjælland i Servicecenteret.

Projektet bygger på antagelser om, at en APV-metode, der også omfatter sundhedsprofiler, vil få flere psykiske aspekter med. Erfaringer peger på, at medarbejdere, der trives psykisk og socialt på arbejdet, har et mindre sygefravær og er bedre i stand til at aflaste hinanden i forhold til specielt belastende arbejdsrutiner. Den foreslåede APV-metode, der vil omfatte både strukturerede spørgeskemaer og dialog, vil i sig selv medvirke til et bedre psykisk arbejdsmiljø, idet ellers lukkede kommunikationskanaler vil åbnes.

Ved at styrke medarbejdernes egne ressourcer og evne til at tage hånd om eget liv og helbred

privat og på arbejde, vil medarbejderne deltage aktivt i problemløsningen og dermed også påtage sig egen del af ansvaret for et sundt arbejdsmiljø.

Opgaven udføres i et samarbejde mellem Sygehus Vestsjælland og BST Nord og gennemføres i tæt samarbejde med en styregruppe med repræsentanter fra de lokale sikkerhedsgrupper.

“Hvordan får I nedbragt fraværet og forbedret det psykiske arbejdsmiljø hos jer?”

Frederiksborg Amt

Projektet har til formål at udvikle en værktøjskasse, der indeholder nogle redskaber til at intervenere overfor sygefravær. Udover selve redskaberne er det hensigten, at værktøjskassen også indeholder nogle anvisninger på, hvilke redskaber der er bedst egnet til at løse hvilke typer problemer.

8 amtslige arbejdspladser deltager i projektet. Arbejdspladserne repræsenterer henholdsvis sundhedsvæsenet, skoleområdet samt social- og psykiatriområdet. Alt i alt et bredt udsnit af de amtslige arbejdspladser samt de



store faggrupper. De medvirkende arbejdspladseres opgave er at arbejde konkret med fraværs- og fastholdelsesproblematikkerne, og ud fra egne erfaringer at bidrage med succeshistorier til værktøjskassen. Når værktøjskassen efter et års forløb er færdigudviklet, skal den udbredes, sådan at den kan anvendes på samtlige arbejdspladser.

Projektet gennemføres i tæt samarbejde med BST Danmark a/s, der dels forestår undervisningen i de planlagte seminarer, dels er med til at støtte op om de forandringsprocesser, som de enkelte arbejdspladser gennemgår, i takt med at de implementerer og indarbejder nogle af de lærte værktøjer.

Udstillingen

En messe er ikke en rigtig messe uden et udstillingsområde. Derfor er der også på Den Personalepolitiske Messe et stort område, hvor i alt 70 amter, kommuner, organisationer, firmaer etc. vil vise, hvad de har at tilbyde i relation til personalepolitik i amter og kommuner.

Amtslige/amtligt relevante udstillere:

Se oversigten nedenfor

Københavns Amt

“Professionelle, udviklende og attraktive arbejdspladser - også i fremtiden”

På standen vises hvordan Københavns Amt arbejder med den personalepolitiske vision »Professionelle, udviklende og attraktive arbejdspladser - også i fremtiden«.

Hovedtemaerne er:

- Høj faglighed - specialisering og kompleksitet er nøgleord
- Sund økonomi - dilemmaer og udfordringer
- Attraktive arbejdspladser - at tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere
- Ledelse og kommunikation - centrale punkter i det professionelle arbejde

På standen findes amtets eget “Tingsted”, hvor konkrete personalepolitiske temaer bliver præsenteret. Her har publikum mulighed for at diskutere direkte med projektledere og ildsjæle fra de enkelte projekter:

Kl. 10.30: Ansatte i udviklingsafdelingen fra Amtssygehuset i Herlev fortæller om, hvordan de arbejder med værdibaseret personalepolitik

Kl. 11.30: Køkkenassistenter og økonomer fra uddannelsesprojektet SMAG giver (smags)prøver på, hvad de lærte på Hotel- og Restaurantskolen.

Kl. 13.30: Ansatte i udviklingsafdelingen fra Amtssygehuset i Glostrup fortæller om, hvordan god kommunikation skaber større tilfredshed hos patienter, pårørende og personale.

Kl. 14.30: Projektleder fra “Større kvalitet i arbejdslivet” fortæller om baggrunden for projektet og om hvordan fraværet er faldet på de deltagende arbejdspladser

Kl. 15.30: Ansatte i udviklingsafdelingen fra Amtssygehuset i Herlev fortæller om deres koncept for rundbordssamtaler ved sygefravær.

Kl. 16.30: Projektlederen fra “Galileo - lederuddannelse på amtets sygehuse” fortæller om hvordan vi i 3 år har arbejdet målrettet med at videreudanne alle ledere på sygehusene.

Frederiksborg Amt – billeddiagnostisk Enhed

Digitalisering i Billeddiagnostisk Enhed, Frederiksborg Amts Sundhedsvæsen.

Digitaliseringen er langt fremme i Frederiksborg Amts Sundhedsvæsen. I den Billeddiagnostiske Enhed er det ikke kun røntgenbillederne, der er digitale. Der har man lagt en kvalitetsstrategi, som omfatter udvikling af et elektronisk kvalitetsstyrings- og informationssystem, samt styring af afdelingens dokumenter.

På standen vil man kunne høre om visionerne og de foreløbige erfaringer hermed

Partssamarbejde på sygehusene

Samarbejdet mellem parterne på sygehusområdet (se beskrivelse af workshop under tema G) “Gør sygehuset endnu bedre” vil på standen præsentere dels en ny hjemmeside, dels en ny database med udviklingsprojekter fra sygehusene. Desuden vil der udkomme en projektavis med artikler og beskrivelser af de forskellige udviklingsprojekter, som partssamarbejdet har været involveret i. Messedeltagerne kan på standen også møde konsulenter og få en dialog om projekterne.

Storstrøms Amt – Personaleudvikling

I år 2000 blev der nedskrevet en visionær personalepolitik for medarbejderne i Storstrøms Amt. Personalepolitikken er vedtaget af MED-hovedudvalget, og alle amtets institutioner og arbejdspladser har siden gjort et stort stykke arbejde for at implementere den.

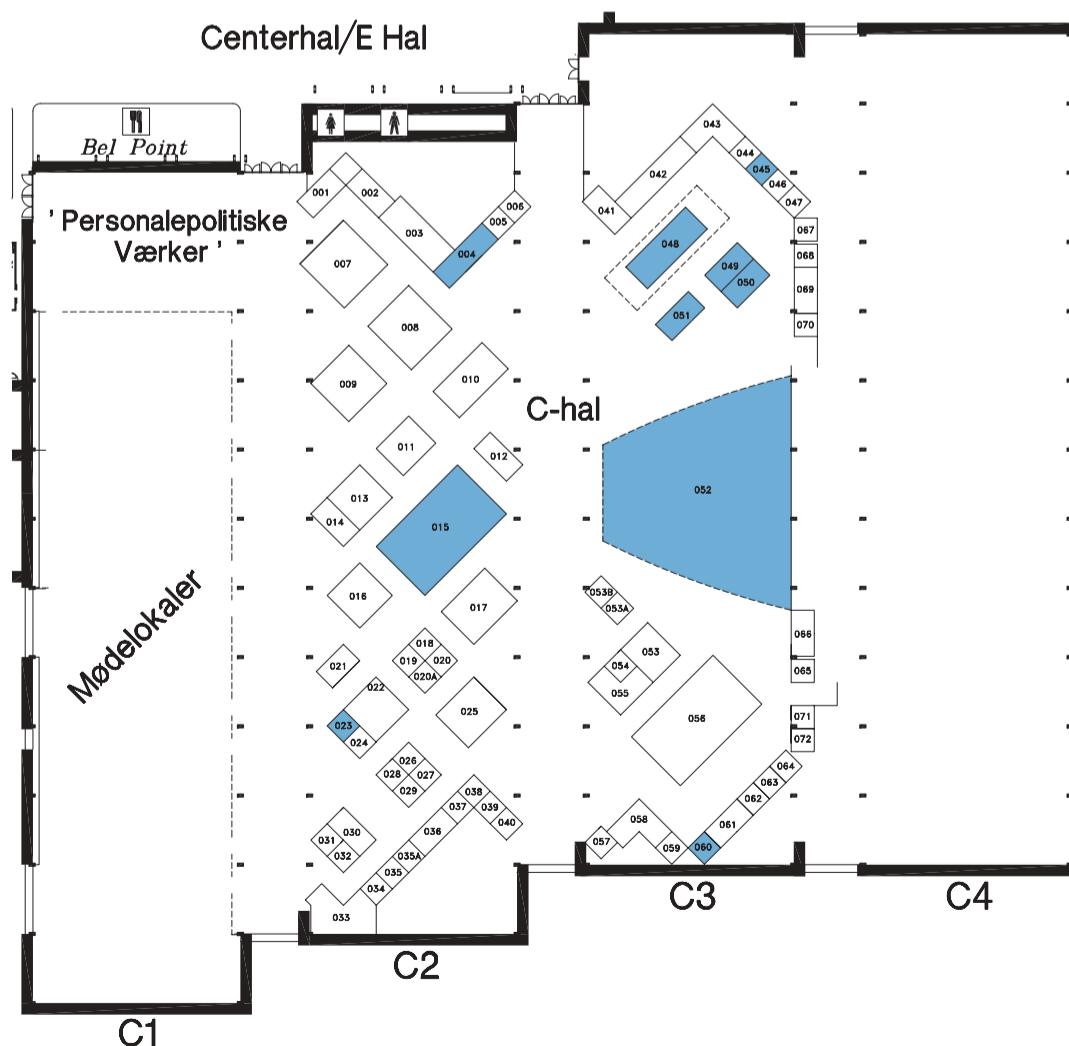
Personalepolitikken har været et godt udgangspunkt til at starte mange personalepolitiske projekter indenfor kompetenceudvikling. Desuden har den været med til at fremstille værktøjer, som kan bruges til personaleudviklingen i hele organisationen.

Personalepolitikken præsenteres på Storstrøms Amts stand.

Udstillingsområdet

AMTSLIGE/AMTSLIGT RELEVANTE UDSTILLERE:

- C2-004 Københavns Amt
- C2-015 Speakers Corner
- C2-023 Frederiksborg Amt, Billeddiagnostisk Enhed (BDE)
- C3-045 Partssamarbejde på sygehusene
- C3-048 Storstrøms Amt / Personaleudvikling
- C3-049 Amtrådsforeningen / Forhandlings- og Uddannelsesafdelingen
- C3-050 Bornholms Regionskommune
- C3-051 KTO – Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte
- C3-052 Oasen – kilden til samarbejde / KL, Amtrådsforeningen, Kbh. og Frb. Kommune og KTO i fællesskab
- C3-060 Amtssygehuset i Herlev / Kirurgisk gastroenterologisk afd. D



Amtsrådsforeningen

Løn- og Forhandlingsafdelingen i Amtsrådsforeningen vil på standen præsentere en række publikationer og andre udgivelser, som omhandler personalepolitik. Desuden vil der være mulighed for at få en vejledning til OK-portalen, hvorpå man kan søge på overenskomster, aftaler og løntabeller mv.

Bornholms Regionskommune

På standen vil Bornholms Regionskommune gennemgå den sammenlægningsproces, som man har været igennem på Bornholm. 5 kommuner og 1 amt er blevet til én organisation – regionskommunen.

Gennemgangen vil fokusere på 5 hovedområder: lederudvikling, værdigrundlag, MED- og sikkerhed, styreform og struktur samt brugen af interne konsulenter.

Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO)

KTO er forhandlingsorganisation for mange af de amtslige medarbejdere. På standen vil man kunne finde et stort udvalg af publikationer og pjecer udgivet af KTO, og KTO's medarbejdere står klar til at fortælle mere om de personalepolitiske projekter, som KTO er involveret i – bl.a. i relation til amterne.



Amtssygehuset i Herlev/Kirurgisk gastroenterologisk afd. D

Overskud i hverdagen

Mavetarmkirurgisk afd. D på Amtssygehuset i Herlev er i fuld gang med arbejdsmiljøprojektet "Overskud i hverdagen". Arbejdet involverer først og fremmest de 65 sygeplejersker og social- & sundhedsassistenter, der er tilknyttet afdelingens sengeafsnit.

Undervejs arbejder deltagerne med arbejdsmiljøet i et forløb, der kommer hele vejen rundt, og som giver plads til at tænke i helheder og på tværs.

På messen bliver der mulighed for at møde deltagere i projektet på afdelingens egen stand i C3. Her vil ledere og medarbejdere dele indhøstede erfaringer om bl.a. kollegial supervision, nye måder at tilrettelægge arbejdet på, en mere fleksibel tilrettelæggelse af arbejdstiden og organiseringen af sygeplejen.

Generelt om projektet:

Supervision

Personalet har længe ønsket sig at blive bedre til at supervisere hinanden i en hverdag, der ofte byder på stor alvor og nærhed i arbejdet med patienter, pårørende og kolleger. Forventningen er, at kollegial supervision kan blive et vigtigt værktøj i et krævende job med et stort selvstændigt ansvar. Center for stress leverer det faglige indhold i en proces der skal gøre supervision til en del af dagligdagen i afdelingen.

Arbejdstid

Det er også tanken, at den enkelte medarbejder skal have størst mulig indflydelse på, hvordan man planlægger arbejdstiden. Ønsket er en planlægning, der tager højde for medarbejdernes behov for fleksibilitet, uden at hensynet til patienterne sættes over styr. For øjeblikket drøfter medarbejdere og ledere forskellige ideer – Er der fx noget at hente i ideen om at gå på arbejde 3 dage og holde fri i 3 dage? Eller hvad med en "timebank", hvor den enkelte medarbejder kan indsætte og hæve timer og dermed kombinere arbejde og fritid mere hensigtsmæssigt?

Kritisk blik på opgaverne

Nok er personalet stolte af kvaliteten i plejen, men samtidigt er man opmærksomme på, at nogle opgaver kan trænge til et eftersyn. I projektet ser man derfor også på tilrettelæggelsen af det daglige arbejde – ikke kun på effektiviteten, men i lige så høj grad på, om arbejdet giver glæde og udfordringer til den enkelte medarbejder.

Organisering af sygeplejen

Der bliver også plads til at se på organiseringen af de 4 teams, som er tilknyttet sengeafsnittene. Her drøfter man bl.a. kontaktpersoner, stuegang "i par", opgaveglidning mv.

Projektets tilrettelæggelse

Teamene arbejder med disse overskrifter ud fra egne ideer og ønsker. Arbejdet falder i 3 runder: I løbet af efteråret 2003 arbejder hvert team med egne forventninger til forløbet og de konkrete løsningsforslag man ønsker at sætte i værk. Disse løsninger skal så stå deres prøve i løbet af foråret 2004, inden de bedste løsninger "skrues sammen" i efteråret 2004.

Friske forsyninger

Få ny næring til samarbejdet på personaleweb.dk – værdifulde oplysninger om personalepolitik som både arbejdsgivere og arbejdstagere står bag

Besøg Personaleweb på Oasen, C3-052

På personaleweb.dk får du viden og værktøjer om personalepolitik. Vi sørger for, at du har adgang til de vigtigste oplysninger, de bedste arbejdsmetoder og den nyeste erfaringsudveksling.

Find netop de emner inden for personalepolitik, som kvalificerer dit arbejde – fx løn, arbejdstid, kompetenceudvikling og arbejdsmiljø.



www.personaleweb.dk



“Fleksibilitet med lokal lønftale”

En lokal arbejdstidsaftale får arbejdstid og fritid til at hænge meget bedre sammen for de ansatte på børnehjemmet Søhuset i Nordjyllands Amt.

På en døgninstitution er arbejdstid og planlægning et meget vigtigt element for både beboere og medarbejdere – også på børnehjemmet Søhuset i Aars i Nordjyllands Amt, som er et amtsligt døgntilbud for 13 børn med varig fysisk og psykisk funktionsnedsættelse. Men tilbage i 2000 oplevede institutionen nogle problemer i forhold til de arbejdstidsregler, som socialpædagogerne arbejdede efter.

“I den centrale aftale, som fastsatte arbejdstidsreglerne, følte medarbejderne, at der var mange begrænsninger, som irriterede i det daglige arbejde. Reglerne satte nogle gange grænser for de aktiviteter, som man kunne lave med børnene. Hvis det en dag blev godt vejr, og vi gerne ville i skoven eller til stranden med børnene, så var det ikke noget ved at besvære sig med at komme af sted, hvis man kun kunne være ude i det grønne i halvdelen time. fordi man skulle hjem til personaleskift”, siger Lone Tornemand, socialpædagog og tillidsrepræsentant på Søhuset.

Forstander Børge Poulsen fortæller også, at der gennem længere tid i forbindelse med medarbejderudviklingssamtaler og

personalemøder var yret nogen utilfredshed med reglerne.

“Der var ting, som man gerne ville, men ikke kunne – f.eks. omkring arbejdstidens længde, flekstid og hvor mange dage man ville arbejde”

Medarbejderne med fra starten

Så det var oplagt, at Søhuset tog initiativ til at sætte gang i processen med at udforme en lokal aftale.

Børge Poulsen fortæller om processen:

“Nordjyllands Amt nedsatte en tænketank bestående af praksisfolk fra de amtslige institutioner. Her blev mulighederne for at indgå decentrale arbejdstidsaftaler i forhold til overenskomsten diskuteret, og der skulle også sættes gang i nogle forsøgsprojekter. Jeg sad med som repræsentant for vores institution, og

jeg tænkte, at det måtte da være en oplagt idé for os at prøve at formulere en decentral arbejdstidsaftale. Jeg præsenterede det for medarbejderne, for jeg ville sikre mig, at de ville være med til det – og da de bakkede op omkring idéen, gik vi i gang.

For Lone Tornemand var det afgørende, at medarbejderne kom tidligt med i processen:

“Vi blev præsenteret for forslaget helt fra starten, og har været med til at formulere aftalen fra bundet. Det er meget vigtigt, at man som medarbejder føler et ejerskab til aftalen, og så er den jo også lavet helt specielt til Søhuset.

Det overordnede mål var klart: “Arbejdstiden skulle være optimal for såvel brugere som medarbejdere. Og vi skulle have en aftale, som er overskuelig for den enkelte medarbejder og som skaber et bedre arbejdsmiljø.

Den skulle dermed forsøge at løse nogle af de problemer, som den eksisterende arbejdstidsaftale havde skabt”, forklarer Børge Poulsen.

Så den 1. maj 2001 begyndte 27 socialpædagoger på Søhuset i Aars at arbejde ud fra en lokal arbejdstidsaftale.

Både arbejdstid og løn

Aftalen omfatter såvel en del, der omhandler arbejdstidsaftalen, som en løndel. Den supplerer arbejdstidsaftalen i form af bl.a. en lønpulje af ikke forbrugte lønmidler til uforudsete ting i forbindelse med arbejdstiden.

Aftalen har gjort hverdagen lettere for både ledelse og medarbejdere.

“Vi oplever som medarbejdere en stor fleksibilitet – noget, som får arbejdsliv og fritidsliv til at hænge meget bedre sammen. Hvis jeg f.eks. har nogle planer i min fritid, som strækker sig over længere tid, så kan jeg tage en lang vagt på 16 timer, og så spare sammen til at holde fri”, siger Lone Tornemand om resultaterne af arbejdstidsaftalen på Søhuset.

Den er blevet evalueret to gange siden 2001. Og efter små justeringer har medarbejderne og ledelsen begge gange valgt at fortsætte med aftalen.

“Der er fordele og ulemper ved alle aftaler. Men jeg er godt tilfreds med den aftale, som vi har fået”, siger Lone Tornemand.

Her er Børge Poulsen enig:

“En aftale er altid en kompromis. Ikke alle individuelle krav kan blive opfyldt. Men i det store og hele er jeg meget glad for vores aftale”.

Aftalen betyder konkret, at hvis solen en dag pludselig kommer frem på himmelen, så har medarbejderne mulighed for at tage børnene med til stranden, uden hver gang at skulle være hjemme til arbejdsskifte kl. 14.

“På den måde har aftalen også udmøntet sig til gavn for alle parter – brugerne, ledelsen og medarbejderne. Med andre ord: Alle parter vinder”, konkluderer forstanderen fra Søhuset.



Aftalerne på Søhuset:

Kernen i aftalen er muligheden for at afvige fra den normale arbejdstid, således at arbejdstiden i dag kan være fra 5 og 16 timer. Det er muligt i alt 20 gange om året og giver pædagogerne bedre muligheder for at deltage i heldagsarrangementer med børnene.

Der arbejdes efter en årsnorm på 1924 timer, hvor alt er indregnet – arbejdstid, møder, kurser, koloni, ferie, tillæg for weekendarbejde og sygdom mv. Det betyder, at det er nemt at bytte vagter med hinanden, fordi der ikke skal modregnes med særlige vagtillæg.

DEN PERSONALEPOLITISKE 2004 MESSE

EN GOD OG ATTRAKTIV ARBEJDSPLADS



ARRANGØR: DET PERSONALEPOLITISKE FORUM



Der er noget for alle på Den Personalepolitiske Messe 2004



Mennesker mødes
og samarbejde opstår.



Danske Kroer og Hoteller

Konkurrence:

Vind en lækker kroferie

Hvor grundigt har du læst messeavisen? Tjek det ved at tippe 7 rigtige i vores lille konkurrence. Du kan finde svarene her i avisen:

Blandt de afleverede eller indsendte kuponer med flest rigtige trækkes der lod om en kroferie leveret af Danske Kroer og Hoteller til en værdi af 1.500 kr.

Aflever din udfyldte tipskupon i biblioteket på "Oasen – kilden til samarbejde" eller send den til **Amtsrådsforeningen, Dampfærgevej 22, Postboks 2593, 2100 København Ø** og mærk kuverten "Messekonkurrence". Seneste frist er 1. juli 2004. Vinderen får direkte besked.

Mini-tipskupon: Sæt kryds over de rigtige svar

	1	X	2
	4	5	3
Hvor mange amter har haft stafetten om attraktive arbejdspladser i indeværende periode (2002-2005)?			
I hvilket amt har projektet "Gode hoveder har mange farver" løber af staben?	Vestsjællands Amt	Århus Amt	Københavns Amt
Hvad giver bedre patientforløb i Københavns Amt?	Ny uniform til sygeplejerne	Bedre parkeringsforhold	Nye arbejds-gange
Hvad er navnet på et stort lederudviklingsprojekt i Københavns Amt?	Galileo	Gulliver	Gimle
I hvilket Amt har KARLA-projektet fundet sted?	Ringkjøbing Amt	Vejle Amt	Roskilde Amt
Tidligere hed de i Nordjyllands Amt "løfteinstruktører". Hvad hedder de nu?	Ryginstruktører	Løfteguider	Forflytningsvejledere
Hvor mange temaer er Den Personalepolitiske Messe 2004 inddelt i	14	8	4
Indsendt af:			
Navn: _____			
Adresse: _____ E-mail: _____			



5 SPØRGSMÅL TIL...

Johan Peter Paludan,
direktør for Institut for
fremtidsforskning



Hvad er den største personalepolitiske udfordring for amterne?

I lyset af rygterne om amternes snarlige forsvinden må den største udfordring være at holde humøret oppe. Det værste, der kan ske er måske, at den politiske proces om kommunalreformen trækker i langdrag. Her gælder måske princippet om "hellere hurtig end skidt".

Hvad kan de amtslige arbejdspladser gøre for at rekruttere og fastholde medarbejdere i en tid med omstruktureringer og strukturreform?

Det er ikke nemt, og de centrale myndigheder vil formentlig foretrække, at man ikke rekrutterede nogen, men prøvede at holde den gående med de eksisterende ressourcer, indtil man ser det reelle personalebehov i de kommende nye rammer. På den anden side kan man anlægge den mere kyniske betragtning og sige: hvor skulle de, der måtte have lyst til at stikke af, da også gå hen. Tværtimod kan man sige, at arbejdsløshedens størrelse peger på, at det ikke skulle være svært at rekruttere uanset de usikre vilkår. Der er rigeligt med ledige humanister. Prøv dem.

Hvilke krav og ønsker tror du at fremtidens medarbejdere i den amtslige sektor har til deres arbejdsplads?

De samme som nu: En løn, man kan leve af og et arbejde, der er spændende og meningsfuldt. Det er derfor, det er spændende at se, hvilke opgaver den fremtidige "amtslige" sektor får. Jeg skal dog ikke udelukke, at der er en del amtslige medarbejdere, der for tiden synes, at det er lidt for spændende.

Hvad tror du at de amtslige arbejdspladser kan tilbyde?

Det kommer som nævnt til at afhænge af, hvilke opgaver, der bliver tale om. Er det "kun" sygehuse eller kommer andre områder til og hvilken rolle har det fremtidige amt/region, herunder spørgsmålet om den selvstændige skatteudskrivning? Man kan godt se de aktuelle kommunalreformbestrebelse som et forsøg på centralisering, hvor amter går i retning af at være en dekoncentreret statsforvaltning. Om dette kan virke demotiverende, er vel vanskeligt at afgøre, men det er da en mulighed.

Hvilke krav stilles der til hhv. medarbejderne og lederne for at udvikle de amtslige arbejdspladser?

Lige nu kan det jo forekomme at være et urimeligt spørgsmål. Tværtimod er risikoen ved en forlænget politisk kommunalreformproces, at perioden uden udvikling af de amtslige arbejdspladser forlænges. Det må være svært at kaste sig ud i udviklingsprocesser, når man ikke ved, hvornår tæppet bliver trukket væk under en. Bortset derfra er det vel de samme krav, som gælder for resten af arbejdsmarkedet, herunder en ledelse, der er i stand til at udstikke kursen og overbevise resten om, at den er rigtig, og medarbejdere, der ved, at står man stille, bliver man kørt agterud.