

## Samlet guide til strategisk kompetenceudvikling

Denne guide giver en samlet information og inspiration til ledelsesopgaven med at forberede, gennemføre og implementere kompetenceudvikling.

HR-Centret kan kontaktes for yderligere sparring og rådgivning omkring strategisk kompetenceudviklingsforløb.

Juli 2016

### Strategisk kompetenceudvikling

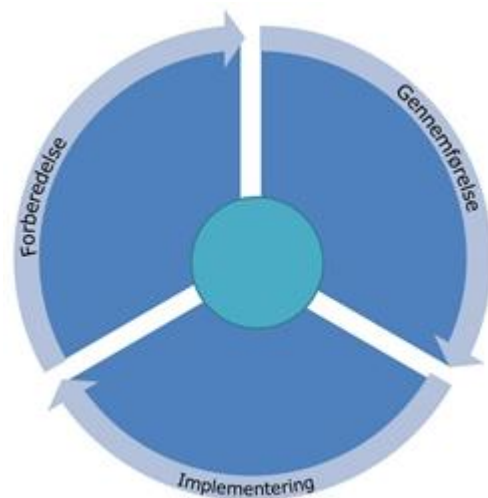
Kompetenceudvikling er strategisk, når den forberedes, gennemføres og implementeres i relation til arbejdspladsens strategi og mål samt med blik for, hvad fremtiden bringer, og hvordan [kerneopgaven](#) udvikler sig.

Studier i brug og effekt af læring viser, at 15% ikke anvender eller ikke prøver at anvende den nye læring. 70% prøver en lille smule, men har problemer og vender hurtigt tilbage til gamle metoder. 15% anvender den nye læring og opnår konkrete og værdifulde resultater for organisationen. (Robert Brinkerhoffs, professor emeritus fra West Michigan University)

Udbyttet kan øges ved at forstærke dialogen "før" og "efter" samt arbejde med, hvad medarbejderne skal lære, hvad de skal bruge det lærte til, og hvordan deres nye kompetencer skaber værdi for kerneopgaven. Læringsmiljøet har derfor stor betydning for, om der kommer strategisk effekt og nytte ud af den kompetenceudvikling, der investeres i.

#### Forberedelse:

Her analyseres og afdækkes behovet for kompetenceudvikling. Der udarbejdes en plan for, hvordan de ønskede kompetencer erhverves, og der arbejdes med motivation og forventninger til den forestående kompetenceudvikling.



#### Gennemførelse:

Her er fokus på at tilrettelægge og gennemføre kompetenceudviklingen i forhold til 3 væsentlige parametre: Fagligt indhold, læringsform og timing.

#### Implementering:

Implementering handler om, at den ny viden og de nye færdigheder omsættes og tilføres til opgaveløsningen. Det omfatter videreformidling og udvikling samt opfølgning på effekt i opgaveløsningen.

Hent inspiration og værktøjer til arbejdet med kompetenceudviklingens 3 faser

- [Forberedelse](#)
- [Gennemførelse](#)
- [Implementering](#)

## **Forberedelse**

Den forberedende fase af kompetenceudviklingen omfatter bl.a.:

- Kompetenceanalyse til afdækning af udviklingsbehov
- Plan og prioritering for kompetenceudvikling
- Motivation af medarbejderne og forventninger til anvendelsen af det lærte

### **Kompetence analyse**

Analyse af arbejdspladsens behov for kompetenceudvikling omfatter 3 steps:

1. Hvilke kompetencer har arbejdspladsen brug for?
2. Hvilke kompetencer har arbejdspladsen allerede?
3. Hvilke kompetencer er der brug for at udvikle?

1. step: Her afdækkes de kompetencer, der er afgørende for, at arbejdspladsen kan indfri dens strategiske indsatsområder og mål. Få inspiration til [spørgsmål](#), som kan anvendes til at afdække arbejdspladsens kompetencer.

2. step: Her afdækkes, på hvilket niveau medarbejderne besidder kompetencerne. Det vil være naturligt, at afdækningen sker i forbindelse med MUS og/eller GRUS samtaler.

3. Step: Ud fra de identificerede kompetencer og det nuværende kompetenceniveau identificeres behovet for kompetenceudvikling.

### **Plan og prioritering**

Når der via en kompetenceanalyse er skabt overblik over arbejdspladsens kompetenceudviklingsbehov, skal der udarbejdes en plan for, hvordan og hvornår de ønskede kompetencer erhverves. Her skal der tages stilling til følgende:

1. Skal kompetencerne udvikles hos eksisterende medarbejdere eller rekrutteres ind?
2. Hvilke kompetencebehov er vigtigst at få dækket ind i relation til arbejdspladsens kerneopgave og mål?
3. Hvilke medarbejdere skal kompetenceudvikles, og hvornår skal kompetencerne være en del af opgaveløsningen?

Når planen er udarbejdet, og det er klart, hvad samt hvem der skal kompetenceudvikles, skal medarbejderne motiveres og forberedes.

### **Motivation og forventninger**

Motivationen styrkes ved, at medarbejderne kan se meningen med kompetenceudviklingen. En vigtig del af forberedelsen er at skabe klare forventninger til, hvordan medarbejderne og arbejdspladsen kan drage nytte af dét, der skal læres. Det kræver dialog om gensidige forventninger til, hvordan det lærte anvendes i opgaveløsningen og forankres på arbejdspladsen. Spørgsmål som nedenstående er relevante at drøfte:

- Hvad skal læres?
- Hvordan skal det lærte bruges i opgaveløsningen?
- Hvordan er praksis ændret,, efter det lærte er taget i brug?
- Hvilke resultater skal opnås med det lærte?
- Hvilke mål i organisationen understøttes af dét, der skal læres?

**Et fælles anliggende**

Det er ofte fornuftigt at tage hele teamet med, når man planlægger og gennemfører konkrete kompetenceudviklingsaktiviteter. Fælles drøftelser af spørgsmål der kan afklare og belyse mening og forventninger til kompetenceudviklingen, sætter teamet, kollegerne og lederen i stand til at støtte op.

**Spørgsmål til motivation og fælles forventninger**

Formål og forventninger	Tilrettelæggelse og gennemførelse	Implementering og effekt			
<p>Hvad skal læres? Og hvordan skal det lærte bidrage til løsning af kerneopgaven?</p> <p>Hvad vil vi opnå med indsatsen?</p>	<p>Hvilke aktiviteter opfylder/understøtter formålet?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Uddannelse/kurser</li> <li>•Workshop/Seminar</li> <li>•Sidemandsoplæring</li> <li>•Jobrotation</li> <li>•Refleksion med kolleger</li> <li>•Feedback</li> <li>•Nye opgaver</li> <li>•<u>Videndeling</u></li> </ul>	<p>Hvordan skal det lærte bruges i opgaveløsning?</p> <p>Læring</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hvilke resultater er opnået med den nye læring? Fx ny indsigt, nye ideer, nye muligheder i arbejdet)</li> </ul> <p>Reaktioner</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Er der tilfredshed med effekten af det lærte?</li> </ul> <p>Skift i adfærd</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Hvordan bliver det lærte brugt i arbejdet?</li> </ul> <p>Resultater</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Hvilke resultater er opnået?</li> </ul>			
<p><b>Forankring: "Hvordan vil I inddrage medarbejdere og ledelse?"</b></p> <p><i>Involvering og forankring</i></p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td data-bbox="284 1294 564 1346"> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Ledelsen bevågenhed</li> <li>•Samtaler med egen leder</li> </ul> </td> <td data-bbox="619 1294 1038 1346"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personlige læringsmål</li> <li>• Opgaver mellem uddannelsesmoduler</li> </ul> </td> <td data-bbox="1098 1294 1350 1346"> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Involvering af kolleger</li> <li>•Samarbejdsrelationer</li> </ul> </td> </tr> </table>			<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ledelsen bevågenhed</li> <li>•Samtaler med egen leder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personlige læringsmål</li> <li>• Opgaver mellem uddannelsesmoduler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Involvering af kolleger</li> <li>•Samarbejdsrelationer</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ledelsen bevågenhed</li> <li>•Samtaler med egen leder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personlige læringsmål</li> <li>• Opgaver mellem uddannelsesmoduler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Involvering af kolleger</li> <li>•Samarbejdsrelationer</li> </ul>			

**Skab tryghed**

Arbejdspladsens krav om kompetenceudvikling kan i nogle tilfælde skabe bekymring for, om man nu også kan leve op til de nye krav, der stilles. Er bekymringen stor nok, kan det blive en blokering for kompetenceudviklingen. Her er det afgørende, at lederen er opmærksom og skaber tryghed omkring situationen og de kompetencekrav, der stilles.

## Gennemførelse

Kompetenceudviklingen skal tilrettelægges og gennemføres ud fra 3 væsentlige parametre: Fagligt indhold, læringsform og timing. Der findes ikke én læringsform, der suverænt er bedst egnet til kompetenceudvikling. Valg af læringsmetode bør afhænge af:

- 1. Hvad der skal læres:* Er der allerede intern viden, så sidemandsoplæring kan benyttes? Er der brug for eksterne kurser, fordi arbejdspladsen får helt nye opgaver? Er der brug for en workshop, fordi arbejdspladsen skal udvikle en ny fælles opfattelse af kerneopgaven?
- 2. Typen af opgaver på arbejdspladsen:* Hvordan er opgaverne organiseret? Måske er der mulighed for intern læring ved at rokere til nye opgaver eller indgå i samarbejde med andre kolleger.
- 3. Rammer og kultur på arbejdspladsen:* Er der tradition for tillidsfuldt samarbejde og vidensdeling, så kan læring ske ved inddragelse af metoder som feedback, coaching, mentor- og følorder og sidemandslæring.
- 4. Hvem skal kompetenceudvikles:* Det er forskelligt, hvad der motiverer mennesker til at lære nyt og rykke sig, og det er forskelligt, hvordan man lærer bedst. Læringsmetode afhænger også af, om det er enkeltpersoner eller en hel gruppe, der skal udvikles.

### **Vær opmærksom på værdien af "Læring på jobbet"**

Der ligger mange potentialer i læring på jobbet. Det kan foregå som sidemandsoplæring, lærerige opgaver/projekter, lærende møder, nye udfordringer m.m. Hverdagens arbejdsliv rummer mange muligheder for både faglig og personlig udvikling, og det er ofte en effektiv, smidig og billig form for kompetenceudvikling, der kan være fuldt ud lige så effektiv som kurser og efteruddannelse.

### **Værktøjskort til kompetenceudvikling**

I det følgende kan du downloade forskellige værktøjskort udviklet af Kompetencesekretariatet til at skabe kompetenceudvikling med forskellige læringsformer. Kompetencesekretariatet er de statslige overenskomstparters fælles sekretariat for kompetenceudvikling.

Deres hjemmeside er <http://www.denkommunalekompetencefond.dk>

Værktøjskortene er opdelt i tre kategorier:

- Oplæring af nye medarbejdere
- Nye perspektiver på opgaveløsningerne
- Nye rammer for læring

### **Oplæring af nye medarbejdere**

Brug sidemandsoplæring. En fordel ved sidemandsoplæring er, at læringen foregår direkte relateret til de konkrete arbejdsopgaver. Derved mindskes problemerne med at overføre læring fra en sammenhæng til en anden. En anden fordel er også, at mens den nye medarbejder konkret ser, hører og spørger ind til opgaveløsningen, vil den erfarne kollega blive udfordret på den måde, opgaverne løses på. Det kan bidrage til, at den erfarne kollega reflekterer over og udvikler måden at løse opgaverne på.

Brug mentorordninger. En mentorordning går ud på, at en erfaren kollega (en mentor) stiller sin erfaring og faglighed til rådighed for en mindre erfaren kollega (en mentee). De knyttes sammen i et partnerskab med det formål, at menteen kan trække på mentorens erfaring, få råd og vejledning og vende ideer og udfordringer.

### **Nye Perspektiver på opgaveløsningerne**

Byt job, rotér, gå på besøg. Vi lærer af at udføre vores daglige arbejde, og vi bliver dygtigere, mens vi gør det. Men det bliver også mere og mere rutinepræget og "automatisk", idet vi opbygger vaner, som gør os hurtigere, men ikke nødvendigvis dygtigere. Derfor kan det være behjælpeligt at bytte job, få nye arbejdsopgaver, gå på udveksling i andre kontorer eller besøge andre arbejdspladser for at få ny inspiration og sat vores vante måder at gøre tingene på i et nyt perspektiv.

Giv kollegial feedback. Kollegial feedback er et værktøj til at give og modtage feedback på ens arbejde, samarbejde og performance. Ved at arbejde med kollegial feedback og sparring får medarbejderne mulighed for at give og få nye perspektiver på deres arbejde, deres styrker, kompetencer og dermed mulighed for at løse deres arbejdsopgaver bedre.

### **Nye Rammer for læring**

Bedre møder med mere læring. Møder kan fylde meget på arbejdspladsen, og derfor er det også vigtigt, at mødedeltagerne får så meget som muligt ud af møderne. Det er afgørende for læringsudbyttet af møderne, at deltagerne er aktive og oplever, at de bidrager med noget og får noget ud af møderne.

Læring i det fysiske rum. Organiseringen af det fysiske rum kan have stor betydning for læringsmiljøet, og der er nogle faktorer på spil, som man med fordel kan overveje, når man "skal flytte om" eller flytte i storrum.

Effekt af kurser - fra viden til handling. Udbyttet af et kursus kan øges f.eks. ved at forstærke dialogen "før" og "efter" kurset om, hvad man skal lære, hvad man vil bruge det lærte til, og hvordan ens viden og ændrede adfærd kan skabe værdi for arbejdspladsen.

Skab ide-miljøer. At skabe idé-miljøer er et godt sted at starte, hvis man ønsker at trække mere læring og innovation ud af dagligdagen. "Enhver innovation starter med et ønske om forandring". Det kan derfor være en god ide at starte der: Hvad er udfordringen, problemet, hvad er det, som vi gerne vil opnå? I denne afklaring, og dialogen rundt om, ligger ofte en stor del af løsningen.

Lær og skab med brugerne. Brugere er eksperter i deres egne problemstillinger, og i hvordan arbejdspladsens ydelser, services og tilbud virker og opleves af dem. Der er derfor mange lærings- og udviklingsmuligheder i at skabe og lære sammen med brugerne.

## **Implementering**

Efter kompetenceudviklingsforløbet skal den nye viden og færdigheder implementeres, videreformidles og udvikles, så den ønskede effekt tilføres opgaveløsningen.

Ledelse af kompetenceudvikling handler om at skabe rum for læring ved at støtte op om medarbejdernes læreprocesser. Implementering og effekt understøttes af:

- Klare aftaler om, hvordan ny viden og færdigheder skal anvendes og deles mellem kolleger.
- Systematisk evaluering af den effekt, der er kommet ud af kompetenceudviklingsaktiviteterne
- Fokus på, om arbejdspladsen og medarbejderne får udnyttet potentialerne i at sprede og dele ny viden indbyrdes
- Fokus på, om det lærte overføres til den daglige praksis.
- Anerkende og synliggøre indsatser og udbytte omkring kompetenceudviklingen

Både leders og kollegers støtte er vigtig for, at medarbejderne føler sig motiverede til at udvikle viden og færdigheder. Det er således ikke kun de enkelte medarbejdere, der skal bære kompetenceudviklingen igennem og sikre implementering af det lærte, men ofte skal et helt team eller en afdeling involveres.

## **Læringsmiljø**

Læringsmiljøet handler om den måde, hvorpå der tænkes, tales og handles på arbejdspladsen, når det drejer sig om at lære nyt.

### ***Læring og effekt er et fælles ansvar***

Det er et fælles ansvar i teamet/afdelingen, at læring omsættes og integreres i daglig praksis. Et velfungerende team i et velfungerende læringsmiljø kan ofte løfte det individuelle og kollektive læringsniveau markant. Opgaven med at få ny læring omsat til praksis er ikke kun individuelt forankret hos den, som deltager. Her kommer læringsmiljøet i spil. Interesserer vi os nok for hinandens læring og tanker før og efter kurser?

Et godt læringsmiljø kan udvikles og understøttes af:

- at læring og udvikling er et fælles opmærksomhedspunkt, som teamet/afdelingen drøfter i fællesskab
- at kompetenceudvikling drøftes løbende og ikke kun ved særlige lejligheder.
- at både ledelse og medarbejdere bakker op om læringsaktiviteter og om at få omsat det lærte til hverdagens opgaver.



**"Læring på jobbet - et overblik"**  
KL og KTO, september 2002