

Nutidens medarbejder til fremtidens kommune

En politik for udvikling af kompetencer og uddannelse



Indledning

Visdommens vej:

*Der findes én visdommens vej – det er dén, som bør være let at erindre:
Dum dig og dum dig og dum dig igen, men mindre og mindre og mindre.*

(Piet Hein)

I Direktionens virksomhedsplan 2001, er et af fokusområderne kompetenceudvikling. Formålet er at sikre, at Høje-Taastrup kommune og den enkelte medarbejder har den nødvendige kompetence i forhold til nutidens og fremtidens mål og opgaver. Ved brug af en strategisk afdækning af organisationens nuværende og fremtidige behov vil der være grobund for en kompetenceplanlægning, og – udvikling, der skal være med til at sikre en sammenhæng mellem den enkelte medarbejders uddannelses- og udviklingsbehov samt arbejdspladsens målsætninger, strategier og politik.

Der blev på baggrund af ovenstående målsætning nedsat en arbejdsgruppe under hovedudvalget, hvis formål har været at udarbejde og beskrive de overordnede rammer i forhold til en kompetence- og uddannelsespolitik i Høje-Taastrup Kommune.

Kompetence- og uddannelsespolitikken skal sammen med de øvrige politikområder være afsæt for det gensidige ansvar for at skabe fremtidens kommune.

Definition af kompetence

Helt overordnet dækker begrebet kompetence over et individs evner til at mestre hele sit livssituation.

Efter at have undersøgt forskellige definitioner, er Per Schulz Jørgensens definition på kompetencebegrebet valgt, fordi han gennem sit arbejde i kompetencerådet har stor indsigt i problematikken, og fordi han formulerer sig i et let men ikke forfladigende sprog. Per Schultz Jørgensen arbejder med et kompetencebegreb, som indeholder de menneskelige aspekter og taler desuden om udvikling af kompetencer hos den enkelte på tre niveauer:

Den **kompetente** person besidder en række færdigheder og føler et personligt engagement over for en succesfuld løsning af en opgave. Udfaldets kvalitet er afhængigt af det engagement, som personen lægger i løsningen af opgaven, og resultatet kan måles, vejes og vurderes.

Den **kyndige** person har så stor erfaring som kompetent, at der i perioder ikke er brug for objektiv planlægning af opgaveløsninger. Den kyndige ser intuitiv, hvad der kræves, men beslutter, hvordan det skal gøres ud fra en vurdering.

Eksperten arbejder på et indre plan. Eksperten håndterer kompleksiteten i forhold til alle aspekter og mulige udfald, som han ved, der kan være i situationen ud fra sin subjektive mening og et helhedssyn. Det er selvværdet og tilliden til egne muligheder for at klare sig, der er grundlaget for eksperten.

Niveauerne er af væsentlig betydning, når man arbejder med begrebet kompetence.

Definition på begrebet kompetence:

En person er kompetent, når han behersker et fagligt område og kan anvende sin faglige viden i forhold til de krav, der ligger i en situation, der måske oven i købet er usikker og uforudsigelig. Dermed indgår personens vurderinger og holdninger også i begrebet kompetence sammen med evner til at trække på en betydelig del af sine mere personlige forudsætninger.

Sagt på en lidt anden måde. Kompetence er ens personlige måde at handle og agere på – ud fra det man ved - for at leve op til situationens krav.

I følge Per Schulz Jørgensen kan man tale om tre kernekompetence:

... En faglig kompetence ...

... En forandringskompetence ...

... En social kompetence ...

Citat fra ” Hvad er kompetence” af Per Schultz Jørgensen:

”**Med faglig kompetence** henvises til den grundlæggende færdighed, der skal præsteres, som en praktisk kunnen, men også som en viden og en ”vidensresurse”, også som det at kunne indhente viden, skabe og bearbejde viden, omfortolke og forholde sig til. Viden ligger inden for rammerne af denne kompetence. Her ligger også den praktiske kvalifikation, der kræves i forhold til udfordringer – fra barnets indlæring af bogstaver til håndværkerens praktiske kunnen. Her ligger kravet om fortsat at lære, det vil sige at opnå viden, at kunne forholde sig til viden og at inddrage den informationsmængde, som er nødvendig”.

”**Forandringskompetence** er defineret som evnen til at forandre sig, både mentalt og fysisk, for at holde sig på omgangshøjde med de nye udfordringer. Det betyder en grundlæggende åbenhed over for læring og en faktisk mobilitet, dvs. evne til at flytte sig, fysisk og mentalt; det sidste i betydningen at kunne skifte standpunkt. Kulturen lægger op til udveksling og forandring af viden, nye måder at se, forstå og perspektivere den gældende viden på. Forandringskompetence er en holdning og indstilling med hensyn til at turde det kreative og grænseoverskridende; der er i virkeligheden tale om åbenhed med hensyn til at være ”generativ”, det vil sige skabende”.

”**Social kompetence** er evnen til at kunne håndtere de sociale situationer, heri ligger både sociale færdigheder, indlevelse (empati) og tilknytning til andre. De sociale færdigheder er et spørgsmål om

så at sige at kunne ”spillereglerne” i det sociale, det vil sige at kunne begå sig inden for den sociale situation og kultur med den særlige egenart, den rummer det pågældende sted.

Empati henviser til at kunne leve sig ind i en situation og forstå den med de rammer og muligheder, der er. Det tredje aspekt; tilknytning, drejer sig om involvering og det at kunne placere sig selv i ” et indre forhold” til mennesker, man spiller sammen med. Det handler om, hvor motiveret man er, og hvor åben man er i forholdet. Andre vigtige sider af det sociale ” beredskab” drejer sig om sproglige og kommunikative færdigheder.”

Hvad er så kompetenceudvikling?

Kompetenceudvikling handler om en ny erkendelse både fagligt, socialt og personligt og en deraf følgende ny praksis.

Når der arbejdes med kompetenceudvikling, er det væsentligt at se det som en integreret del af en helhed. Kompetenceudvikling er en fortløbende proces, og foregår både gennem formel opkvalificering, f.eks. gennem efter- og videreuddannelse, men også gennem det daglige arbejde med brugere, kolleger og ledelse. For at sikre en målrettet proces både for den enkelte medarbejder og for kommunen som helhed, skal der arbejdes kontinuerligt og systematisk med kompetenceudvikling. Kompetenceudvikling skal inddrages i alle relevante udviklingsprocesser i kommunen, som eksempelvis virksomhedsplaner, medarbejderudviklingssamtaler mv.

De følgende afsnit beskriver, hvordan man kan arbejde med kompetenceudvikling i hele organisationen.

Organisation og rammer for kompetenceudvikling

Kompetenceudvikling medfører i en kommunal organisation med mange decentrale enheder behov for rummelighed. Det er nødvendigt med rummelighed, fordi der er mange forskellige måder at arbejde med kompetenceudvikling på, alt efter hvilken enhed det handler om, og hvor fokus skal ligge.

Andre væsentlige elementer for at opnå positive resultater af udviklingen er åbenhed og klarhed omkring rammer og målsætninger, ledelsens og medarbejdernes engagement, involvering, ansvarlighed og mulighed for indflydelse.

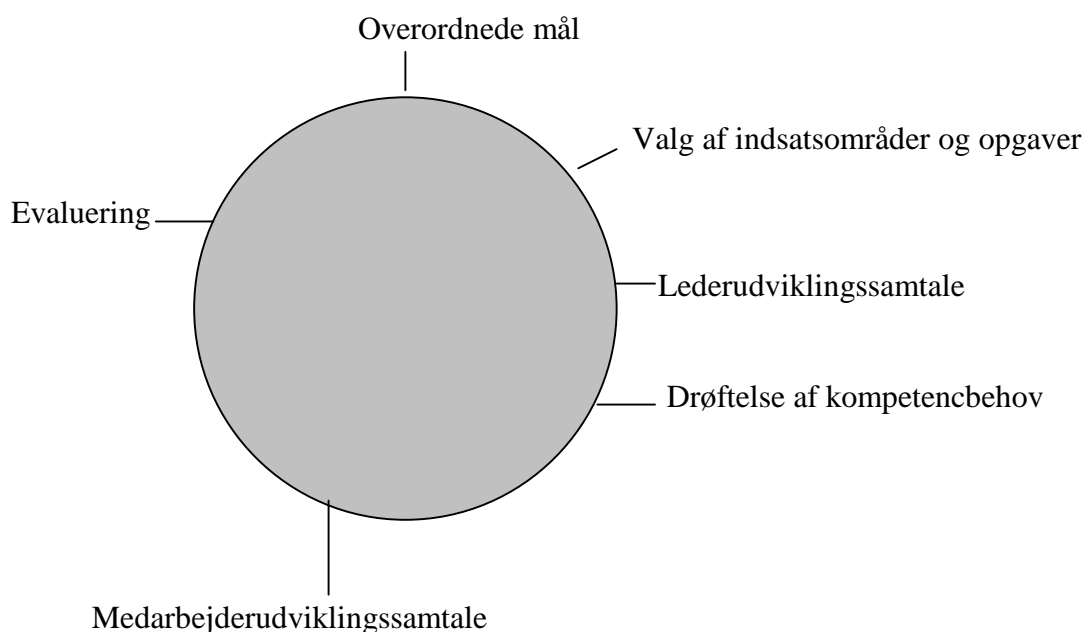
Den enkelte leder skal i samarbejde med medarbejderne afdække, hvilke kompetencer, det er hensigtsmæssigt at kunne råde over for at kunne løse de opgaver, der er aktuelle og kommende. Med afsæt i de overordnede mål, lovkrav og grundlæggende værdier i kommunen, udarbejder den enkelte enhed sine mål og handleplaner i forhold til kompetenceudvikling.

Rammemodel:

Nedenstående figur, kan opfattes som en ramme, hvor de beskrevne elementer skal tænkes aktivt ind i kompetencestrategien for den enkelte enhed.

For at skabe optimale betingelser for kompetenceudvikling i en organisation, er det væsentligt at inddrage de elementer, der er vist i nedenstående figur.

Perspektivet er, at ingen elementer i en organisation kan udvikles isoleret, uden at det har en afsmittende effekt på de øvrige. Det betyder, at vi ikke isoleret kan fokusere på et element, uden det vil medføre ændringer i nogle af de andre.



Overordnede mål.

De overordnede mål og projekterne i virksomhedsplanen udgør et vigtigt grundlag for afdækningen af hvilke kompetencer, der er nødvendige at besidde eller udvikle, for at kunne leve op til de krav omverdenen stiller.

Valg af opgaver og indsatsområder

Arbejdsopgaverne er et væsentligt udgangspunkt for fastlæggelsen af hvilke kompetencer, som er vigtigt at besidde eller udvikle for enheden. Ledelsen og medarbejderne skal i samarbejde udarbejde retningslinier for, hvilke områder der skal sættes fokus på i forhold til kompetenceudviklingen.

Når de overordnede mål og fokusområder er beskrevet, skal der udarbejdes en handleplan for, hvordan kompetenceudvikling kan integreres i forhold til relevante opgaver og indsatsområder.

Lederudviklingssamtale

Med afsæt i den årlige ledervurdering og udviklingssamtale drøftes bla. lederens behov for egen og enhedens kompetenceudvikling.

Drøftelse af kompetencebehov

Afdækning af behov for kompetenceudvikling i en organisation kræver en løbende dialog mellem ledelse og medarbejdere. Afklaring og fælles forståelse af mål og arbejdsopgaver danner udgangspunkt for drøftelserne.

- Hvordan organiseres arbejdet mest hensigtsmæssigt
- Hvilke kvalifikationer/kompetencer er vigtige at have/udvikle for at kunne løse opgaverne på kort og på langt sigt

Medarbejderudviklingssamtaler

Med afsæt i enhedens opgaver og indsatsområder drøfter leder og medarbejder medarbejderens behov for kompetenceudvikling.

Evaluering

For at sikre en bæredygtig udvikling i forhold til implementering af en kompetencestrategi, er det vigtigt at tænke evaluering ind i forløbet fra begyndelsen. Det er hensigtsmæssigt at udarbejde mål for devalueringer, således at der kan korrigeres og justeres undervejs i processen.

Metoder og ideer til, hvordan kompetenceudvikling kan finde sted i det daglige arbejde

I ovenstående rammemodel er det illustreret, hvor kompetenceudviklings kan og skal inddrages.

Da kompetenceudvikling i det daglige kan finde sted på mange måder, vil budene, i dette afsnit, ikke være udtømmende. Derimod vil der blive skitseret tre eksempler på, hvordan der kan arbejdes med kompetenceudvikling i det daglige, samt givet en summarisk liste, til inspiration for leder og medarbejder, over de mange forskellige måder kompetenceudvikling kan finde sted på.

Kompetenceudvikling i det daglige

I arbejdet med kompetenceudvikling i den enkelte enhed og MED-udvalg, er der nogle spørgsmål, som det kan være en hjælp at stille sig i den fortløbende proces:

- Hvilke kompetencer har vi, og hvilke får vi brug for?
- Hvilke mål for kompetenceudvikling sætter vi for de kommende år?
- Hvilke delmål sætter vi, og hvilke handleplaner har vi brug for?
- Hvilken afsmittende virkning får det på vores måde at lede og fordele arbejdet på?
- Hvilke resurser afsætter vi til området?
- Hvordan skal kravet om kompetenceudvikling hos den enkelte medarbejder indgå i medarbejderudviklingssamtaler?
- Hvordan og hvornår evaluerer vi, om målene er nået, og får sat nye mål?

Arbejdet med de ”*bløde kompetencer*” skal ses som en fortløbende proces, hvor MED-udvalget/personalemøderne hele tiden fokuserer på, hvilke delkompetencer der skal arbejdes med i næste periode og med, hvor langt det enkelte team/samarbejdsgruppe er nået i implementeringen. Denne del af arbejdet beskrives naturligt i virksomhedsplanen, men er i grunden uafhængig af virksomhedsplanens tidscyklus, da den ses som en fortløbende proces.

Udviklingen af de ”*rent faglige kompetencer*” skal foregå sideløbende, og styres ud fra den valgte målsætnings- og evalueringsmodel af det lokale MED-udvalg. Denne proces beskrives også i virksomhedsplanen, og den kan også tilpasses udarbejdelsen af virksomhedsplanerne.

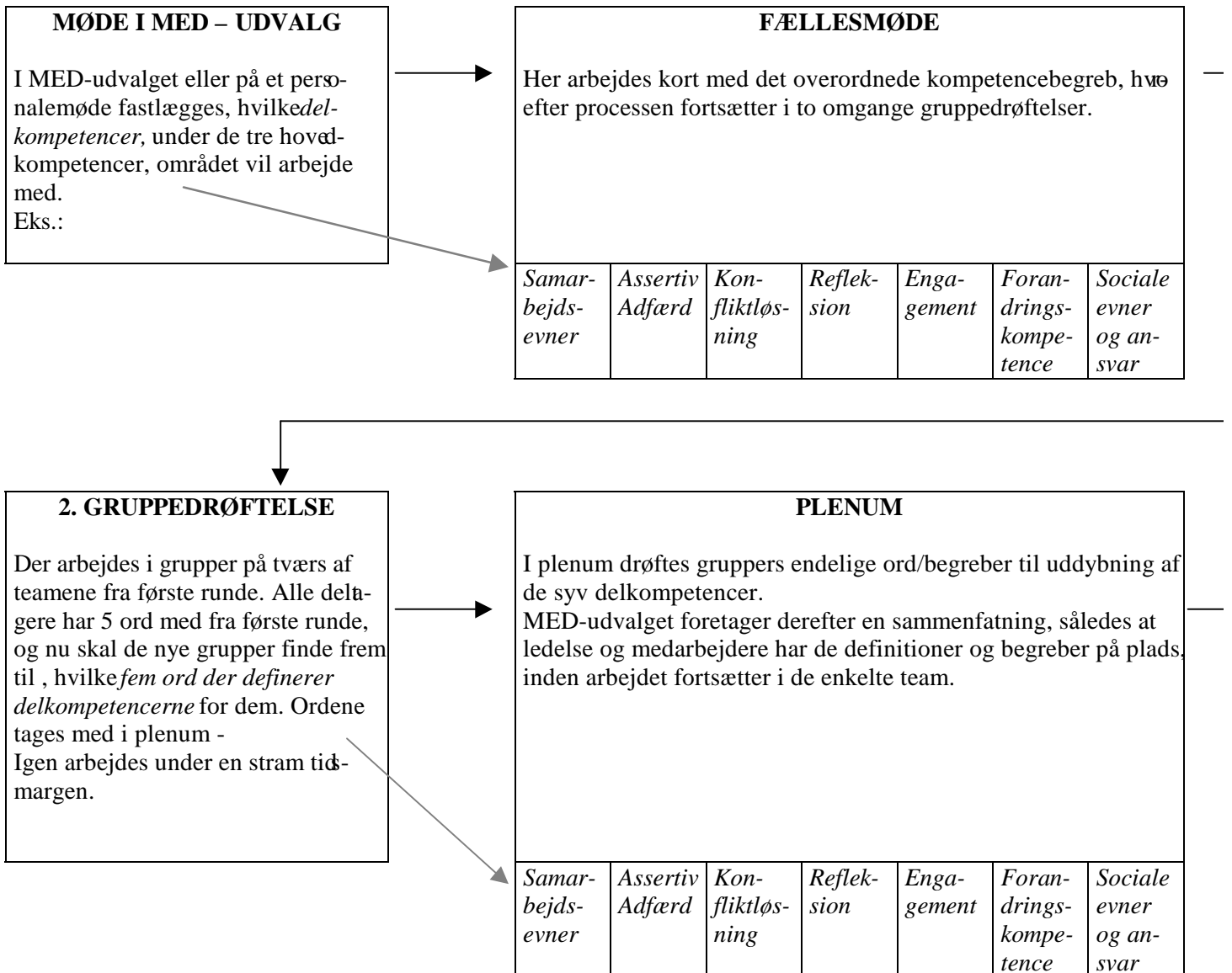
Eksempler på kompetenceudvikling i det daglige

Der er flere metodiske indgangsvinkler. Med udgangspunkt i folkeskolen er der i [bilag 1](#) skematisk illustreret, hvordan processen kan forløbe; idet det er vigtigt at holde fast i, at kompetenceudvikling er en kontinuerlig proces, hvor MED-udvalgene hele tiden følger op på evalueringerne og sætter nye mål. I [bilag 2](#) er vedlagt et eksempel på kompetenceudvikling på daginstitutionsområder, hvor blandt andet brugerbestyrelser inddrages. I bilag 3 gives i en fase opdelt model et generelt bud på, hvilke spørgsmål det er vigtigt at forholde sig til som i en enhed (medarbejder og leder) før, under og efter et kompetence udviklingstiltag.

Kompetenceudvikling kan foregå på mange måder – Inspirationsliste til leder og medarbejder

- Jobrotation
- Sidemandsoplæring
- Deltagelse i netværk
- Deltagelse i faglige teams
- Supervision
- Feedback fra leder og kolleger og øvrige samarbejdspartnere
- Jobbørs/opgavebørs, en liste over opgaver/jobs, som medarbejdere på tværs af enheder kan byde ind på, og varetage i en periode for at afsøge nye felter, samt skabe vidensdeling
- Inddrage hele enheden i udarbejdelse af virksomhedsplanen
- Provokerende oplæg med efterfølgende diskussion
- Statistik - for at belyse udvikling over tid
- Tidsregistrering - for at belyse, hvad tiden bruges til for at finde kvalitetstid
- Arbejdsgangsanalyser - for at få mere klart syn på, hvad man laver
- Gennemgang af mødeformer og kulturer
- Løbende evalueringer
- Løntilskud
- Uddannelse/kurser
- Opgaveændringer/tilpasninger
- Ansøgning om udvidet normering i enheden
- Vejledning ud af jobbet
- Medarbejdervurdering

Bilag 1



Bilag 2

Hvordan kan kompetenceudvikling tænkes ind i årets cyklus

Kompetenceudvikling skal være en del af det daglige arbejde, det skal indtænkes i den måde, der arbejdes på i institutionen og den måde vi omgås hinanden. Vi skal bruge hinandens viden og erfaring.

En måde at gøre dette på er følgende:

Relevante indsatsområder fra direktionens og Daginstitutionen- og Dagplejeafdelingens virksomhedsplaner uddrages og tages op i personalegruppe og borgerbestyrelse.

Brugerbestyrelsen og personalet finder et fokus punkt/tema/problematik eller andet, som der er et ønske om at gå i dybden med (klarlægning af mål)

Følgende drøftes herefter i personalegruppen:

Hvad har vi brug for, at have viden om?

Hvilken viden har vi i huset ?

Hvor kan vi evt. hente viden?

(Hvilke kompetencer har vi i huset og hvilke skal vi have tilført/udviklet)

Hvad frygter vi?

Hvad kan jeg tilføre projektet?

Hvordan skal vi arbejde med målene?

(Klarlægning af forventninger)

Virksomhedsplan udarbejdes.

Projektbeskrivelse udarbejdes.

Tids- og handleplan udarbejdes.

Samtaler med personalet.

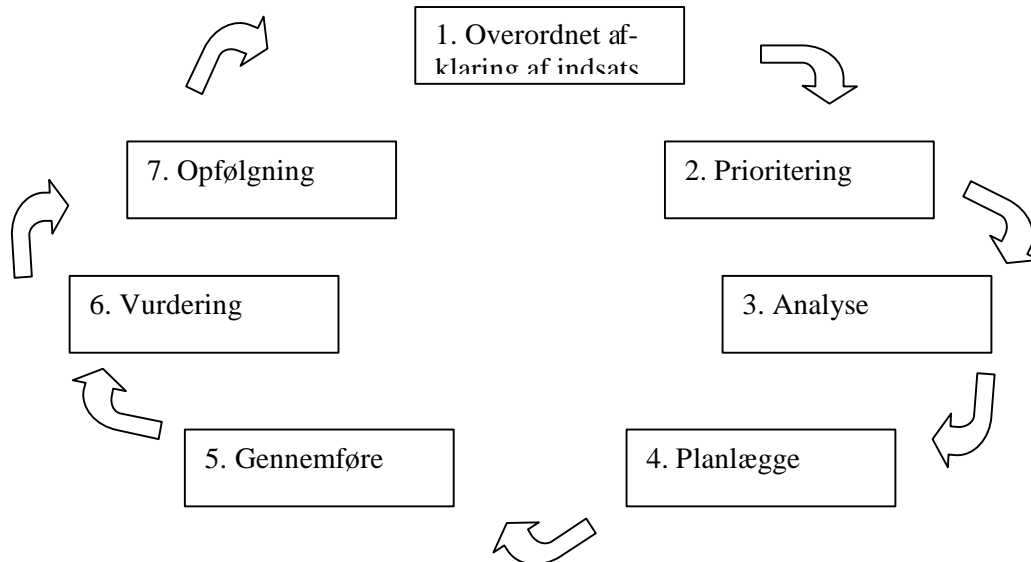
Der arbejdes med at beskrive og evaluere, det der udarbejdes, så der kan læres af erfaringer og bringe vores ny erhvervede viden med i det videre arbejde.

Væsentlige redskaber i dette arbejde er dagbøger, evalueringer, tovholdergruppe og det at turde prøve noget nyt og anderledes.

Denne arbejdsform er afprøvet over flere år i daginstitutionen Agerhønen, Charlottegrådsvej 3 B, 2640 Hedehusene.

Bilag 3

Nedenstående model og tilhørende spørgsmål skal ses som en arbejdsmetode¹ i forbindelse med afklaring, afdækning og udvikling af kompetencer.



1. Overordnet afklaring af indsats

Er de behov, som drøftes, knyttet til særlige vigtige områder for driften - strategiske områder?

Er behovene mere eller mindre åbenbare?

Er behovene systematisk registreret?

Hvilke grupper har læringsbehovene?

Har vi allerede nogle af kompetencerne i enheden?

2. Prioritering

Er det nødvendigt med prioritering mellem behovene?

Hvad og hvem skal styre prioriteringen?

Har vi oplæringsressourcer i enheden?

Hvilke behov kan dækkes med interne ressourcer, og hvilke kræver særskilte bevillinger?

3. Analyse

Hvilke mål og strategier i virksomheden danner baggrund for de registrerede behov?

Hvad er specielt ved de job, hvor behovene opstår?

Hvilke krav er der til god jobudførelse?

Skal nuværende kompetencer kortlægges?

Hvilke krav skal der være til kompetencerne?

Hvordan mestrer medarbejderne de aktuelle kompetencer?

Hvordan er muligheden for læring gennem det daglige arbejde?

4. Planlægge

Hvad er forventningen til deltagerne før, under og efter kompetenceudviklingen?

Hvilke læringsmål har de enkelte deltager?

Hvordan kan det lærte indføres i virksomheden efter et evt. uddannelsesforløb?

Hvordan kan læring dokumenteres og vurderes, og hvem skal gøre det?

¹ Åke Dalin, J.W. Cappelen's forlag a.s. 1993; Kompetanse utvikling i arbeidslivet – veier til den lærende organisasjon af

Hvilke personer kan gennemføre opkvalificeringen?

Hvem gør hvad, hvordan og hvornår i forbindelse med gennemførelse, vurdering og opfølgning af forløbet?

Hvad er ambitionsniveauet i forhold til vurdering af resultater?

5. Gennemførelse

Er der alternativer for gennemførelse af kompetenceudviklingstiltaget?

Er der mulighed for justeringer i det ønskede tiltag, hvis det viser sig nødvendigt?

Hvem er ansvarlig for det ønskede tiltag?

Hvem er ansvarlig for processen?

6. Vurdering

Hvilke synlige virkninger af læringen kan vi se?

Hvordan bliver kompetenceudviklingstiltaget vurderet af medarbejder og deres ledere samt evt. kolleger til deltager?

Hvad er resultatet af tiltaget i forhold til opstillede mål?

Har tiltaget givet positive eller negative uforudsete bieffekter?

Hvordan kan disse virkninger synliggøres?

7. Opfølgning

Hvad bliver der gjort for at bakke op om, at de nye kompetencer kan komme i spil?

Er kolleger, medarbejderen og ledelsen indstillet på at udvikle/ændre funktionen for at bruge de nye kompetencer?

Hvad kan der læres til næste gang et lignende kompetenceudviklingstiltag skal iværksættes?