

# Strategisk kompetenceudvikling med effekt!

Sammen om en bedre kommune, 27.9.13.

Hanne Dorthe Sørensen, [Dorthe@Lederskabelse.dk](mailto:Dorthe@Lederskabelse.dk)

# Hvem er jeg?

En forandringsleder der igennem de seneste 18 år har arbejdet på tværs af den offentlige sektor som konsulent, udvikler og leder inden for områderne ledelse, kompetence- og kvalitetsudvikling



2008-2013 Direktør i  
Statens Center for  
Kompetence- og  
Kvalitetsudvikling

2000-2008 Souschef og  
chefkonsulent samme sted

1995-2000 Specialkonsulent  
Finansministeriets  
departement

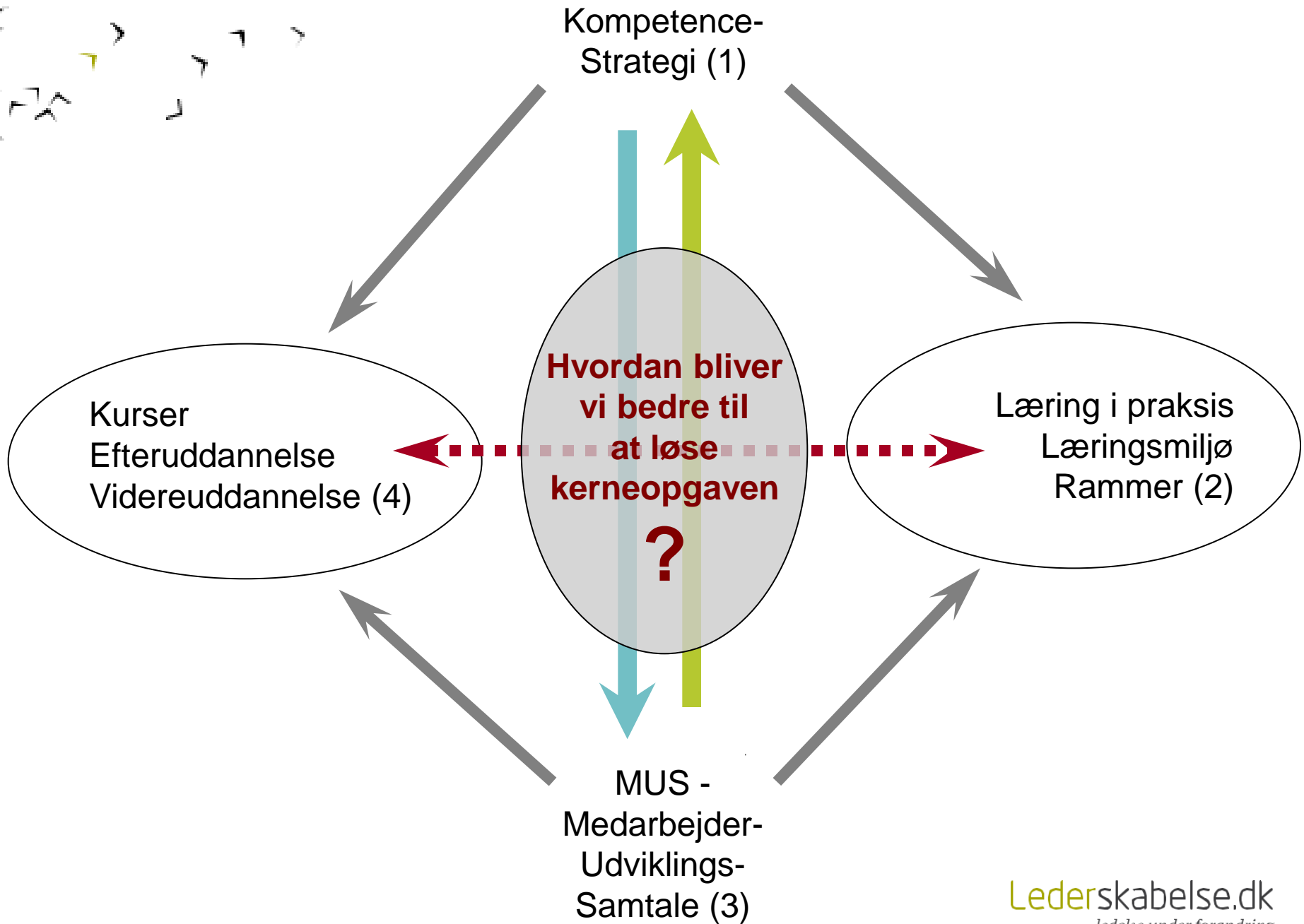
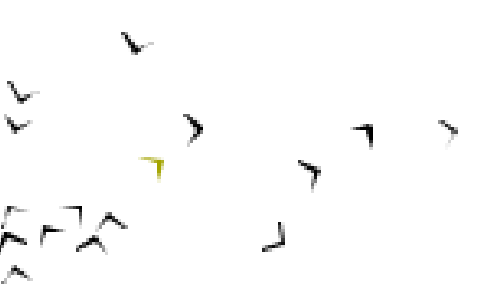
Stifter i 2013 Lederskabelse.dk  
En socialøkonomisk virksomhed,  
der ønsker at inspirere og udfordre  
traditionelle måder at tænke om og  
udøve ledelse og kompetenceudvikling på.

Medlem af styregruppen for  
FORUM for Fremtidens Offentlige  
Ledelse og Styring på CBS

Ekstern lektor på Center for  
Virksomhedsudvikling og Ledelse,  
CBS

Exec. Master i  
Forandringsledelse, HEC Paris  
og University of Oxford

Cand. Scient.Pol, Aarhus  
Universitet



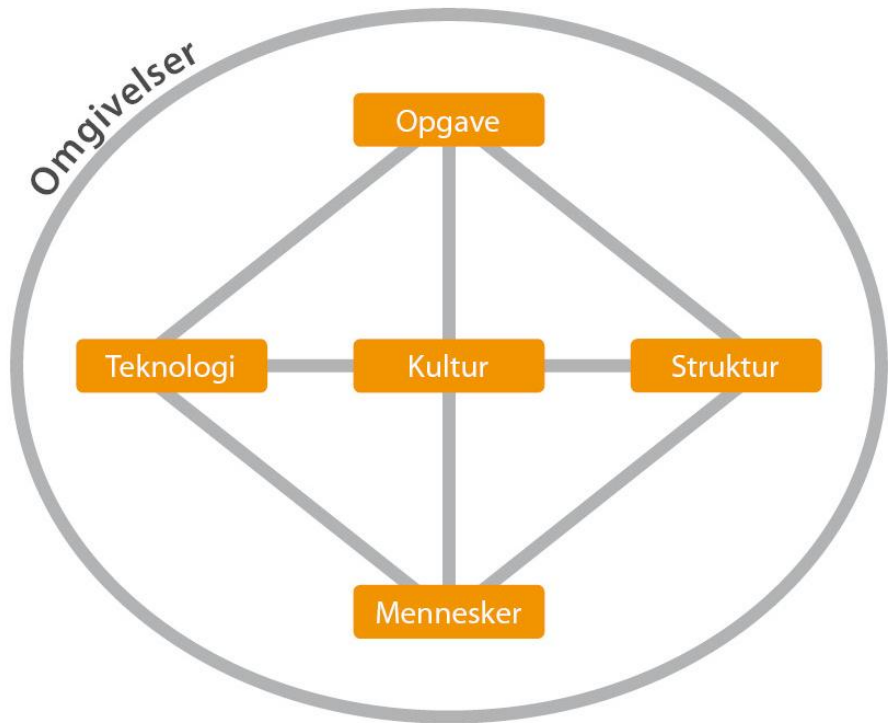


# Den strategiske udfordring?

- Demografiske udfordringer –svært at rekruttere de rigtige kompetencer?
- Den offentlige sektor i bevægelse: Fra **producent** til facilitator, træner, "vært", **samskaber**?
- Behov for øget samarbejde på tværs af faggrupper ift. mere komplekse borgerbehov?
- Velfærdsteknologi og digitalisering?
- Krav om kompetenceudvikling med effekt?

+ specifikke, unikke udfordringer i enhver organisation.....

# At finde den strategiske retning..



Hvor er vi stærke allerede?


Hvad skal vi udvikle?


De fire trin – Kompetenceudvikling med Effekt  
Udviklet af **Statens Center for Kompetenceudvikling**



# Øg omsætte den til strategisk kompetenceudvikling

Alle

Afdeling/enhed/gruppe

Færdigheder

Færdigheder

Viden

Kunnen

**KOMPETENCER**

Holdning

Holdning

Holdninger  
(må, vil, skal)

# Læringsformer/-kultur

Ekstern formel  
/planlagt læring

Kurser etc.  
efteruddannelse  
e-læring,

Netværk  
etc.  
konferencer

Intern formel  
/planlagt læring

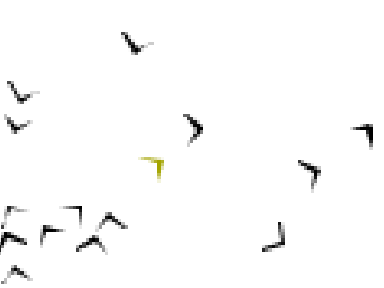
Sidemandsoplæring  
Coaching  
Feedback  
Faglig supervision  
Mentor-ordninger  
Jobbytte & rotation  
Nye opgaver  
Projekt-/teamorganisering  
Refleksion  
Videndelingsseancer  
Bedre møder  
Co-creation med brugere  
Teknologi  
Fysisk rum og placering

Intern uformel læring

"Forhandling" af den kompetente adfærd:  
Hvad er det rigtige arbejde?  
Hvornår er det godt nok?  
Hvad er det gode følgeskab, gode kollegaskab, gode lederskab?  
Hvad med den sociale kapital?  
Hvad forstår vi ved selvledelse?  
Den uformelle videndeling  
Læringskulturen, hvor man f.eks. lærer noget om

- åbenhed
- kvalitet
- effektivitet
- konkurrence
- samarbejde
- udviklingstrang
- etc...

**Kontakt med  
omverden  
Partnerskaber**



# EQ (følelsesmæssig intelligens) som afgørende for det gode læringsmiljø/læringskultur

"Selv" - personlig kompetence

"Andre" - social kompetence

Genkendelse/  
Anerkendelse

## Self - Awareness

Selvindsigt  
At kende sine egne følelser.  
Kende stærke og svage sider  
Være reflektiv  
Lære af erfaringer  
Åbenhed for nye perspektiver  
Selvværd

## Social Awareness

Empati  
Service-orientering  
Udvikle andre  
Styrke mangfoldighed  
Politisk opmærksomhed  
Organisatorisk opmærksomhed

Regulering

## Self - Management

Håndtering af negative følelser  
Selv-regulering, -kontrol  
Troværdighed, integritet  
Samvittighedsfuldhed  
Tilpasningsevne  
Innovationsevne  
Motivation  
Præstationsorientering  
Optimisme, committment

## Social Skills (Relationship Management)

Kommunikation  
Lederskab  
Forandringsagent  
Konflikthåndtering.  
Netværk  
Teamwork

Kilder:

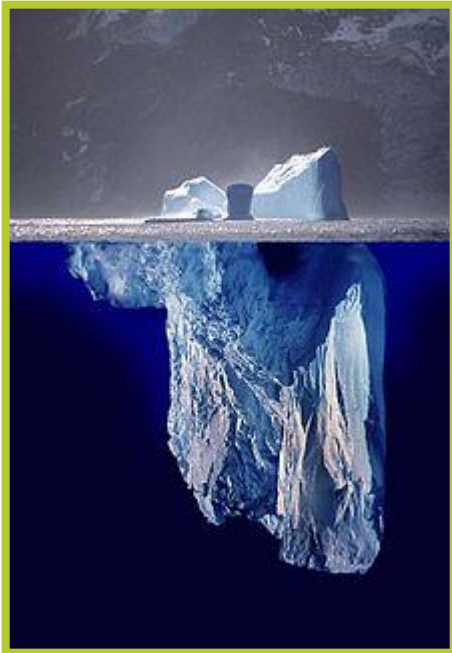
Goleman, D: *Følelsernes Intelligens*. Borgen 1997

Goleman, D: *Working with Emotional Intelligence*. A Bantam Book 1998

<http://www.eiconsortium.org/>



# Udvikling af læringskultur



- Systematisk at turde spørge ind til de bagvedliggende mønstre
- Forstå og skabe mening ift. Hvad der sker i udviklingen af kerneopgaven
- Kende og udfordre konventioner (plejer)

Alt dette kræver **mod**



# Den gode kollega gør de andre bedre

- den gode kollega er **solidarisk** = gør de andre bedre
- **deler** sin viden
- fortæller og refererer pointer, når han eller hun har fået inspiration udefra
- **interessere** sig for de andres arbejde
- **stiller spørgsmål** til det, de gør
- giver sin **kritiske** mening til kende i en **konstruktiv** form
- **peger på** interessante folk og miljøer, som en kollega kan have glæde af
- **lytter til** de andres ideer – giver dem tid til at tale ud og tænke ideen færdig
- **hjælper** gode ideer på vej
- deler sit **netværk**
- tillader kollegerne at **kigge over skulderen**
- tillader kollegerne at kommentere sit arbejde – og **tager kommentarerne alvorligt**
- **glæder sig** over kollegernes succes

Har lederne en mulig rolle her?

Har kollegerne?

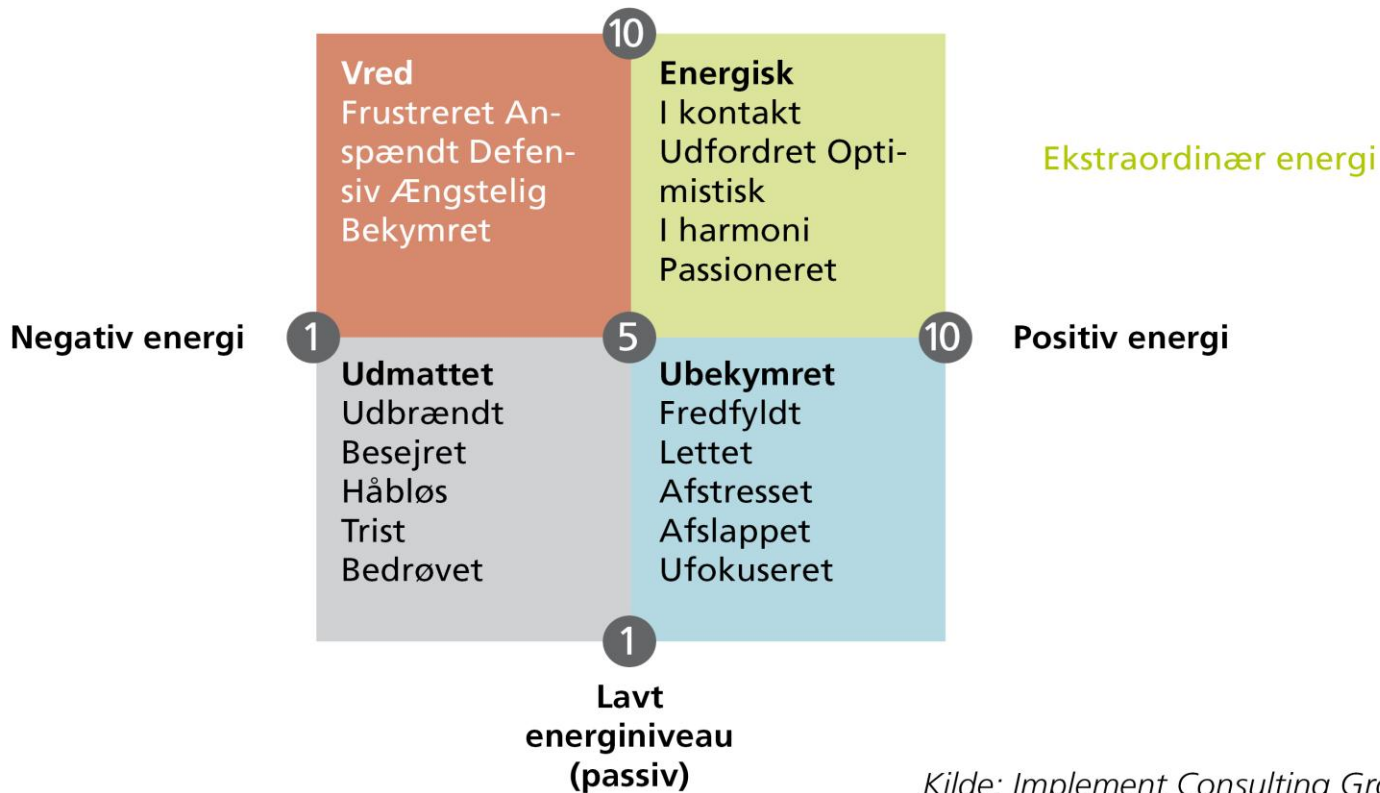
# Den gode stemning som afgørende grobund for en sund læringskultur

## Følelsesmæssig energi

Negative følelser  
(overlevelser)

Højt  
energiniveau  
(aktiv)

Positive følelser  
(muligheder)



Kilde: Implement Consulting Group

# MUSENS FASER

## FASE 1 HVAD VIL VI MED MUS?

Det gode afsæt for MUS tager udgangspunkt i arbejdspladsens strategiske mål og behov for kompetenceudvikling. SU fastlægger retningslinjer for MUS. Drøft hvordan I vil bruge MUS.

## FASE 3 GENNEMFØRELSEN AF SAMTALER

Rammerne for samtalen er afgørende for effekten og kvaliteten af MUS. Leder og medarbejder skal kende dagsordenen og der skal skabes et fortløbt rum uden forstyrrelser. Det er vigtigt at have afgjort, hvad der tales om i MUS og hvordan udviklingsplanen udformes.

## FASE 4 OPSAMLING OG IGANGSÆTNING AF AKTIVITETER

Det er ideelt at samle op på tendenserne i MUS-runden og at koordinere og få overblik over de aftalte udviklingsaktiviteter i både afdelingen, HR og i ledergruppen. På den måde kan der også skabes et fokus på mulighederne for kompetenceudvikling og jobudvikling i det daglige arbejde.

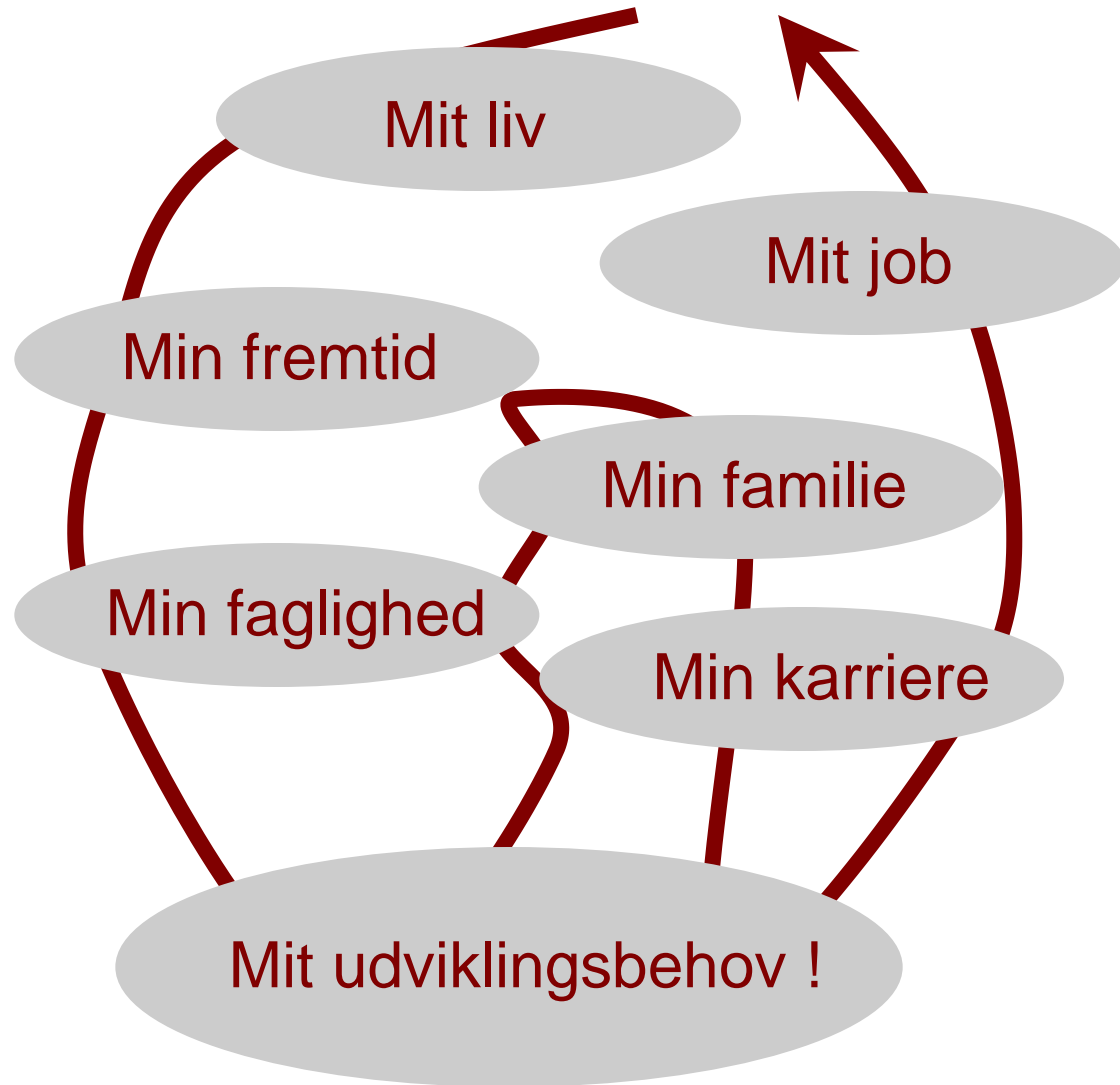
## FASE 6 EVALUERING OG JUSTERING

SU evaluerer arbejdspladsens indsats for kompetenceudvikling, herunder brugen af MUS. Det kan både være form og indhold, tilfredshed og den samlede effekt af MUS, der evalueres. Evalueringen er et godt afsæt til justering af kompetencestrategien og til at få relevante fokuspunkter til næste MUS-runde.

## FASE 5 MINIMUS – OPFØLGNING

Minimus kan være en god mulighed for en kortfattet opfølgning på udviklingsplanen. En minus giver leder og medarbejder mulighed for at drøfte om udviklingsaktiviteterne er på rette spor.

# Mødet mellem to rationaliteter





# Den anerkendende tilgang og den udviklende dialog

- Bygge på styrkerne og lære af det, der fungerer godt
- Kræver nysgerrighed og en undersøgende tilgang
- Spørge og lytte – brug hv-spørgsmål
- Plads til refleksion, skabe erkendelser
- Give konstruktiv feedback – vær specifik, konstruktiv og beskrivende
- Giver energi og motivation
- Klarhed over gensidige forventninger

Når samtalen er slut, har I begge et nyt udgangspunkt for, hvordan I vil handle. Der er sket noget undervejs, og I har fået forståelse for hinandens perspektiver.

# Hvordan får vi effekt af uddannelse?

**Før uddannelsen –  
medarbejderen selv  
35-40%**

**Undervisningen  
20%**

**Efter uddannelsen –  
anvendelsen i  
konteksten  
40-45%**

forventninger  
motivation  
intentionalitet, herunder  
strategisk nytte  
forpligtelse

undervisning  
underviseren  
træning i anvendelse  
kobling til egen praksis  
opfølgning

opfølgning og forankring:  
efterspørger og anerkender  
dagligdagen ny viden, nye  
færdigheder og ny adfærd ?

# Strategisk effekt af uddannelse

Før uddannelsen –  
medarbejderen selv  
35-40%

Fokus på forventnings-  
afstemning, målsætning,  
målforpligtelse

Opbyg intentionalitet - og  
forståelse af hvordan det lærte  
skal bruges og kan skabe  
strategisk værdi. Det  
strategiske ønske, impact  
maps, impact boosters,  
forpligtelse på målet

Motivation og mening,

Opbyg tiltro til egne evner

Påbegynd deltagernes læring,  
f.eks. forberedelse af case,  
refleksionsopgave, læsning af  
artikel, interview, mobiliser  
eventuelle ledere, kolleger etc.

Undervisningen 20%

Selve undervisningen – opbyg-  
ning af viden og forståelse,  
træning af færdigheder, dialog  
om meningen, reframing, nye  
handlingsperspektiver

Underviseren skal være god!  
(vidende, engageret,  
troværdig, bryde sig om  
kursisterne)

Træning i at anvende det lærte i  
forskellige situationer

Kobling til praksis og egne ar-  
bejdsudfordringer, hvad vil du  
gøre, når du kommer hjem  
etc..

Refleksionspauser, læringslog'er  
Aftaler om opfølgning

Efter uddannelsen –  
anvendelsen i  
konteksten 40-45%

Det handler om opfølgning og  
implementering af det lærte =  
forankring, ændring af adfærd.

Performance-forbedringer/transfer  
understøttes ved at arbejde med  
organisation, ledelse, kolleger...

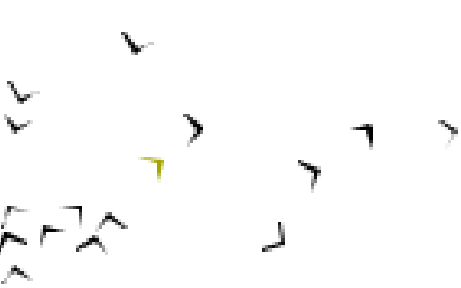
Efterspørger og anerkender  
dagligdagen ny viden, nye  
færdigheder og ny adfærd ?

Efterspørger **lederne** det lærte og  
ændringen i adfærd?

Gør **kollegerne** ?

Brug endvidere opfølgings- og  
hjemme-opgaver og postunder-  
visning, f.eks. at deltage i  
kollegas møder, supervision og  
netværk





**Tak for nu!**  
**Har I spørgsmål, kommentarer eller ønsker I mere  
inspiration:**

**[Dorthe@Lederskabelse.dk](mailto:Dorthe@Lederskabelse.dk)**

**[www.lederskabelse.dk](http://www.lederskabelse.dk)**