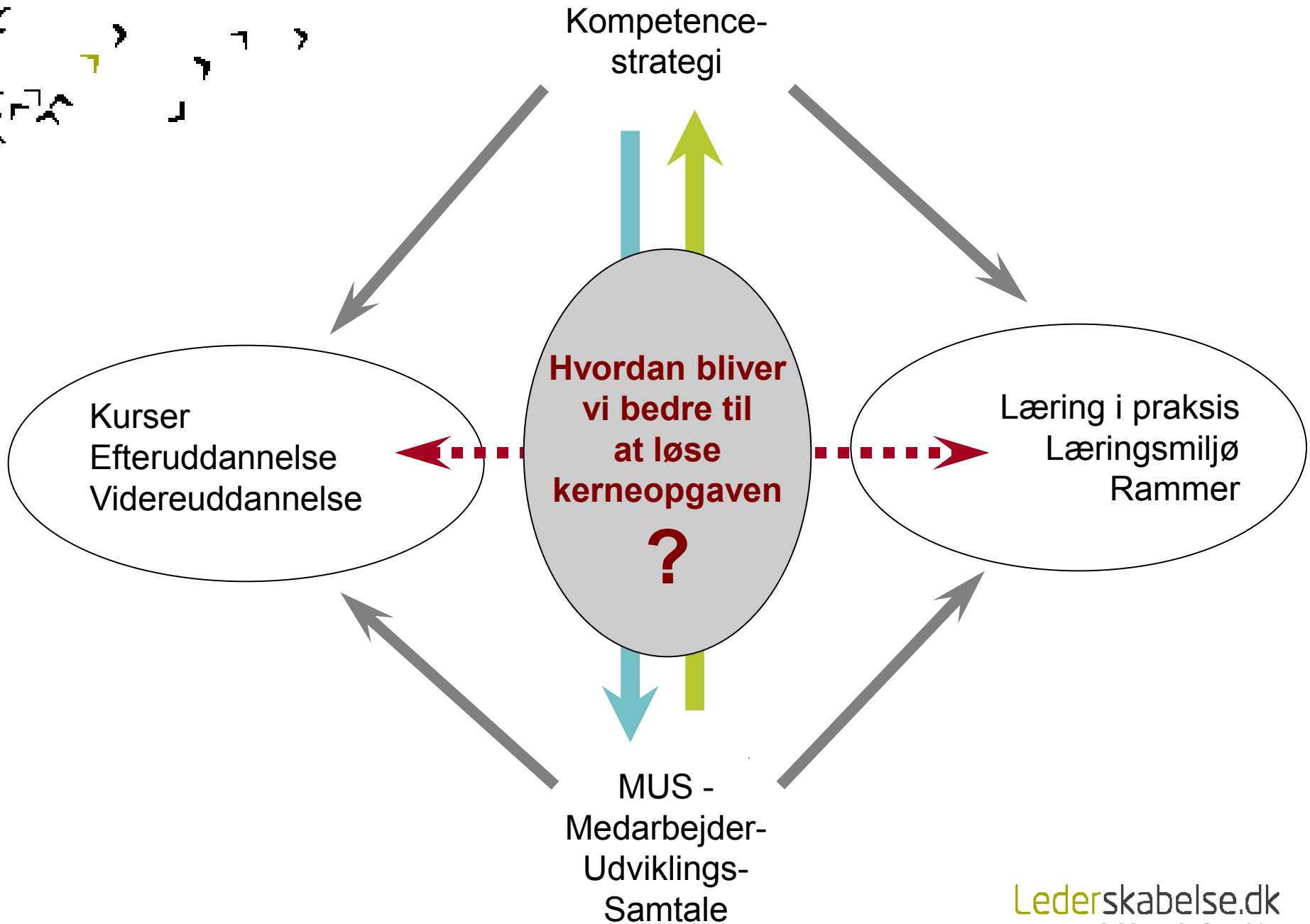
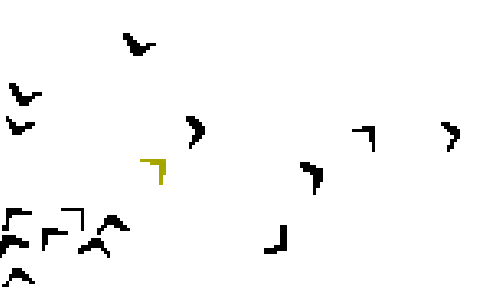
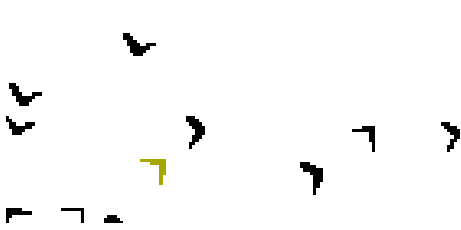


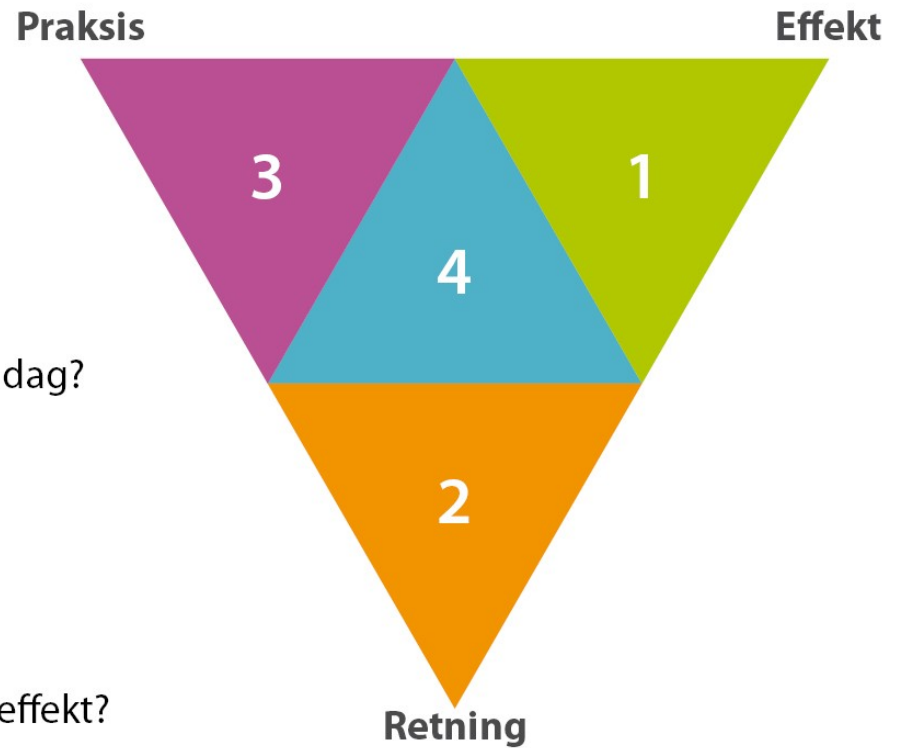
Strategisk kompetenceudvikling med effekt!

Sammen om en bedre kommune, Brønnøysund 17. april
Hanne Dorthe Sørensen, Dorthe@Lederskabelse.dk

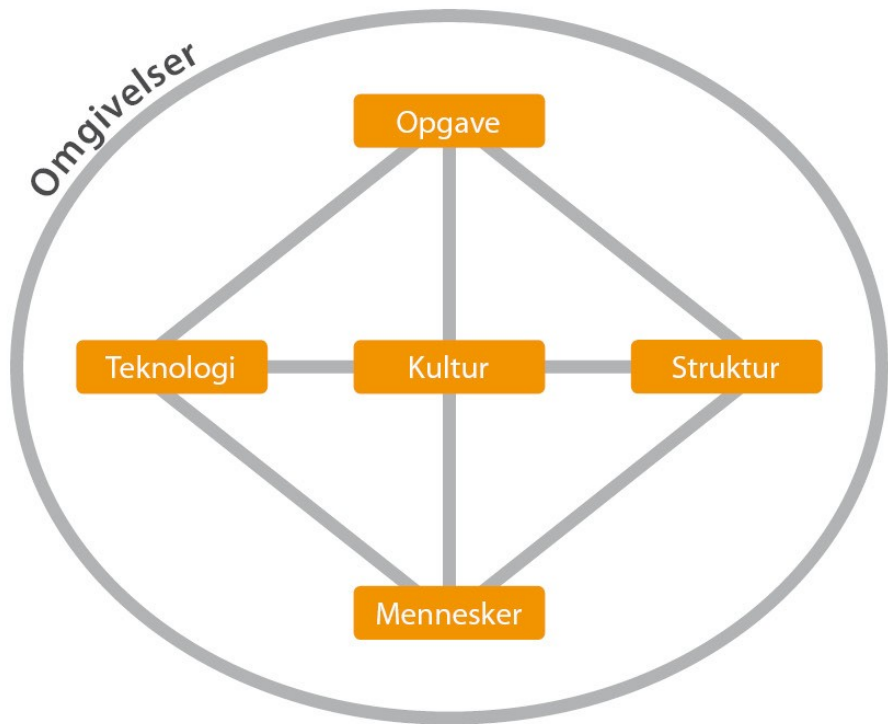
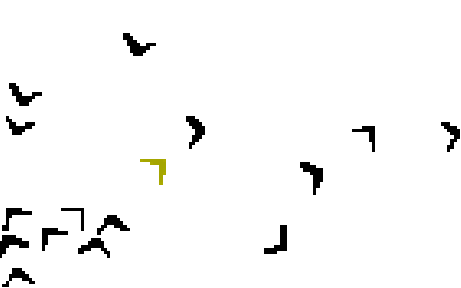




- 1 Hvilken effekt har I af kompetenceudvikling i dag?
- 2 Hvor er I på vej hen?
- 3 Hvilke kompetencer skal I have udviklet?
- 4 Hvordan får I kompetenceudvikling med høj effekt?



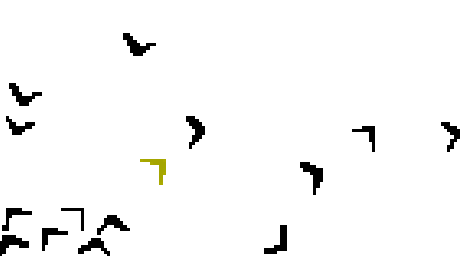
De fire trin – Kompetenceudvikling med Effekt
Udviklet af **Statens Center for Kompetenceudvikling**



Hvor er vi stærke allerede?

Hvad skal vi udvikle?

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



Alle

Færdigheder



Holdning



Viden

Kunnen

KOMPETENCER

Holdninger
(må, vil, skal)

Afdeling/enhed/gruppe

Færdigheder



Holdning

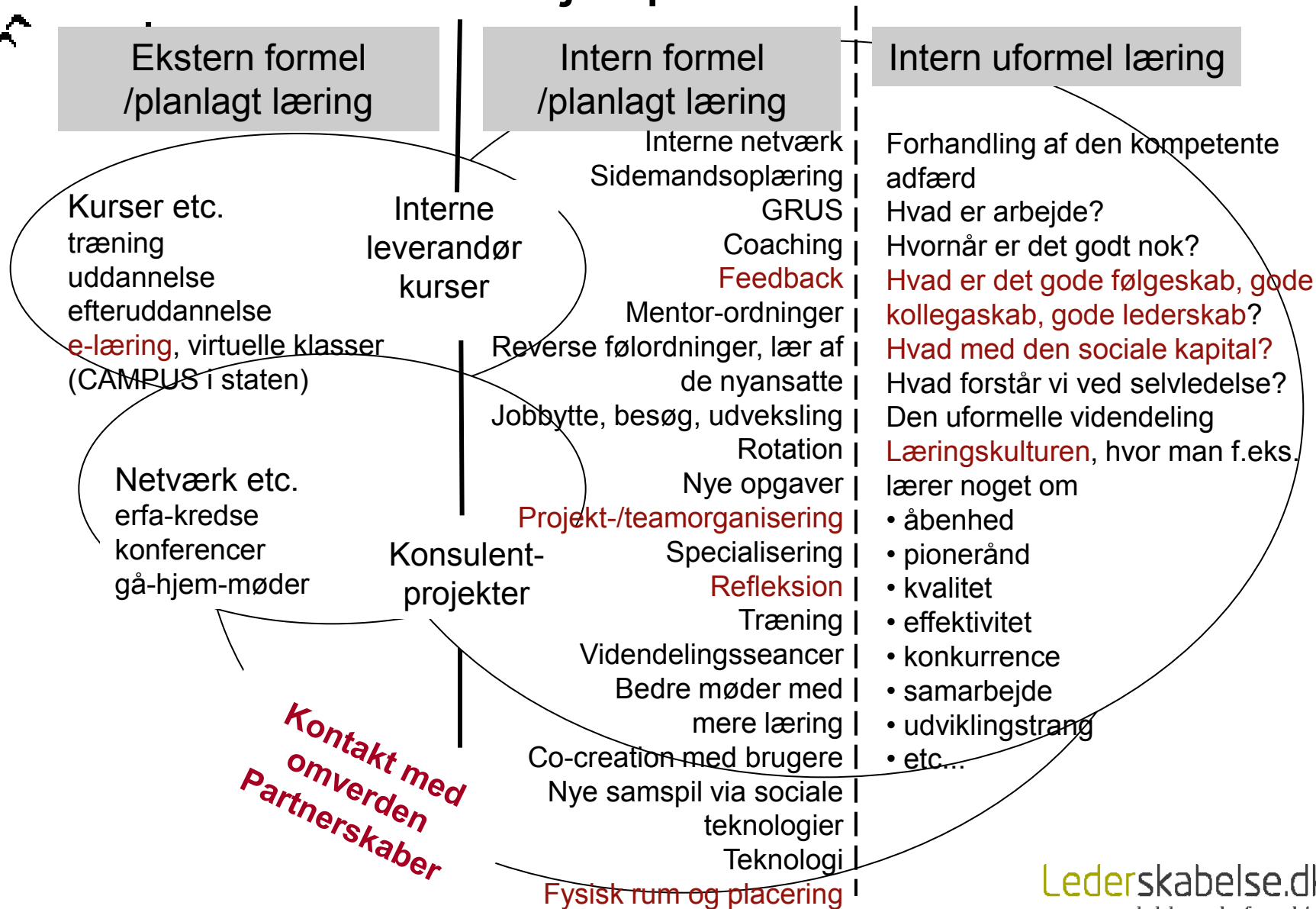





Hvad er et "læringsmiljø"?

- Når vi går på arbejde, møder vi en række **arbejdsopgaver**, der skal løses.
- Vi møder rutiner, forskrifter og samarbejdsforhold, **kolleger** vi arbejder sammen med og chefer som vi er i dialog og samspil med.
- Der er formelle og uformelle **anerkendelses-** og belønningsmekanismer.
- Arbejdspladsen har en stemning, **kultur** og historie med markante og vigtige fælles begivenheder og med eget sprog og særlige begreber.
- Vi færdes i nogle **fysiske rum** på mere eller mindre spredte lokaliteter (måske hjemme?).
- Og vi betjener os af forskellige former for systemer og **teknologi**.
- Lejlighedsvis møder vi kunder, **brugere**, borgere, leverandører, konkurrenter og andre eksterne interessenter.
- Når vi går på arbejde medbringer vi **vores egen historie**, sejre, nederlag, forhåbninger, drømme, værdier og opfattelser af mening og fylde.
- Det samme gør alle de andre.
- Tilsammen skaber alle disse forhold arbejdspladsens læringsmiljø

Forskellige rum for læring på arbejdspladsen






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?



Værktøjskassen: 12 håndgreb på læringsmiljøet

1. Byt job, roter, gå på besøg
2. Lær af sidemanden
3. Lær af de nyansatte
4. Brug mentorordninger
5. Brug coaching af hinanden
6. Indfør kollegial sparring og feedback
7. Hold bedre møder – giv mødestrukturen et serviceeftersyn
8. Skabelse af idé-miljøer
9. Læring i det fysiske rum
10. Campus som læringsmiljø
11. Lær og skab med brugerne
12. Strategisk effekt og transfer af kurser og efteruddannelse

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 fortroligt rum uden forstyrrelser. Det er vigtigt at have afgjort, hvad der tales om i MUS og hvordan udviklingsplanen udformes.

FASE 2 FORBEREDELSEN

Ledere og medarbejdere bør rustes til MUS. Strategien skal formidles, så det står klart for alle, hvad der sker før, under og efter MUS, og hvordan sammenhængen er mellem med den retning arbejdspladsen bevæger sig i og medarbejderens ønsker for udvikling.

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.

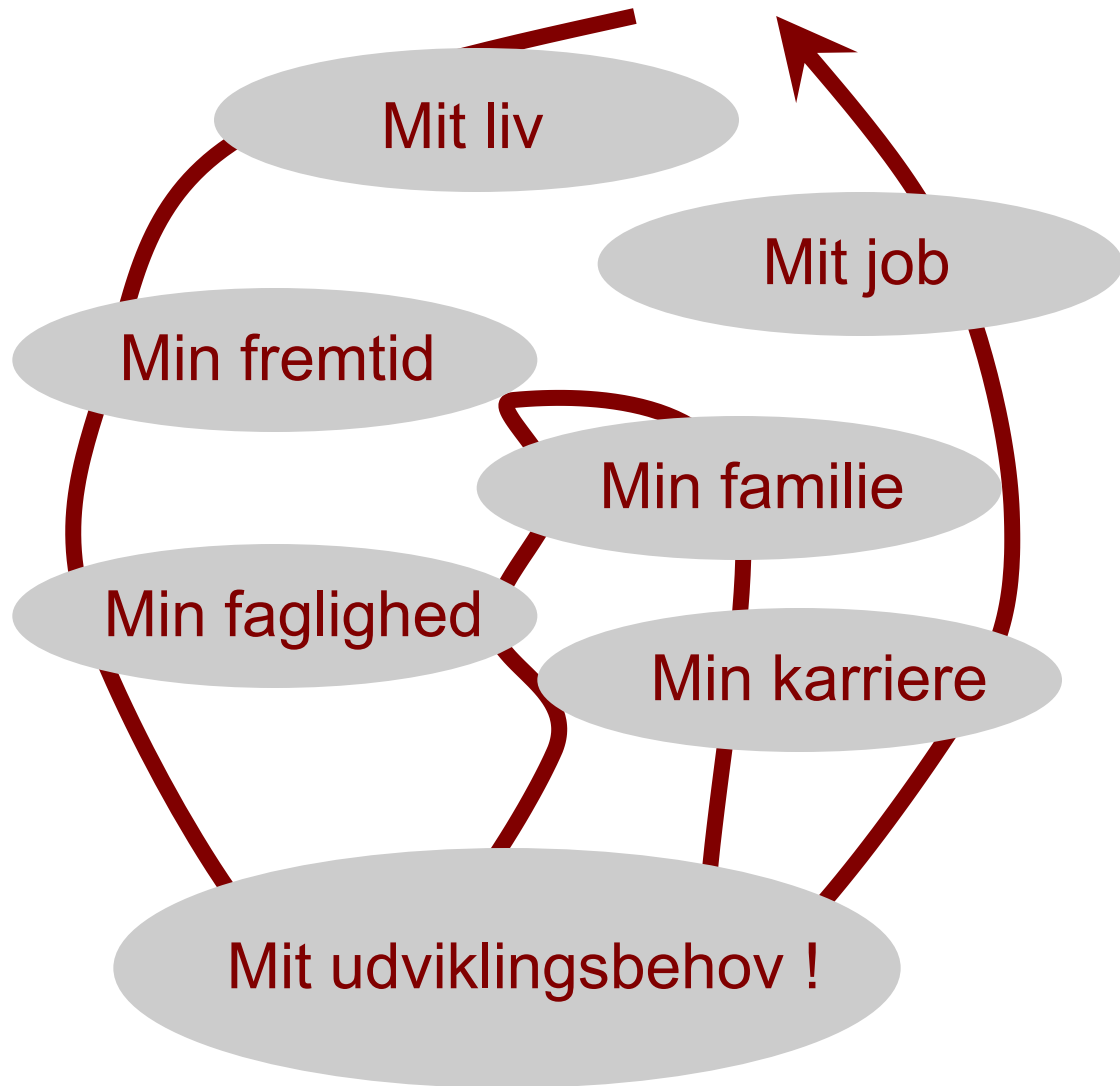
FASE 6 EVALUERING OG JUSTERING


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.



10 tjek-spørgsmål til jeres MUS-proces:

1. Har samarbejdsudvalget drøftet, hvad I vil ha' ud af MUS?
2. Hvordan sætter I MUS-runden i gang hos jer?
3. Fungerer jeres MUS-koncept i forhold til det I gerne vil ha' ud af MUS?
4. Har I drøftet, hvordan MUS hænger sammen med arbejdspladsens strategi, mål og opgaver?
5. Hvornår ligger MUS i forhold til andre aktiviteter på arbejdspladsen?
6. Hvordan bliver leder og medarbejder "klædt på" til MUS?
7. Hvordan bruger kollegerne hinanden til at forberede sig til MUS?
8. Er du selv en god ambassadør for MUS?
9. Hvordan foregår opfølgningen efter MUS?
10. Hvordan evaluerer I brugen af MUS på arbejdspladsen?

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.

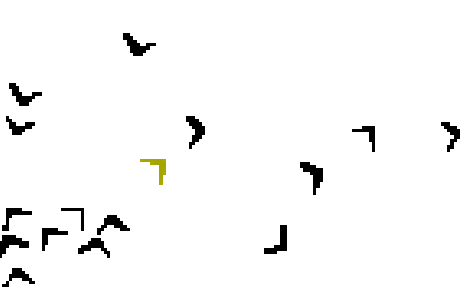
Performance-forbedringer/transfer
understøttes ved at arbejde med
organisation, ledelse, kolleger...

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



Før

Strategi/mål

MUS

Forberedelse

Kommunikation

Under

Kursus

eller

Intern læring

Efter

Anvendelse i konteksten

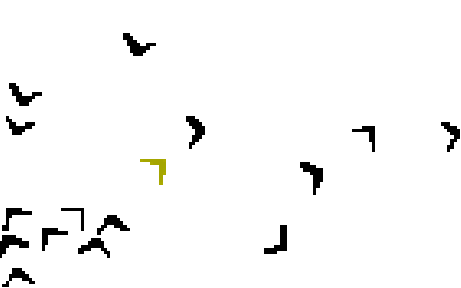
Nye opgaver

Videndeling

Følording

Mentorordning

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



Tak for nu!

**Har I spørgsmål, kommentarer eller ønsker I mere
inspiration:**

Dorthe@Lederskabelse.dk

www.lederskabelse.dk