

# Paraplyprojekt

Strategisk ledelse og kompetenceudvikling

September 2002



# Indhold

1	INDLEDNING	4
1.1	Baggrund	4
1.2	Formålet med udviklingsprojektet	4
1.3	Uddybning	4
2	METODE OG ORGANISERING	7
2.1	Metode	7
2.2	Organisering	8
2.3	Deltagerkreds	8
3	RAPPORTENS INDHOLD	9
4	DEN STRATEGISKE LEDELSESMODEL	10
4.1	Idégrundlag	12
4.2	Værdigrundlag	13
4.3	Den strategiske analyse	14
4.4	Visioner	16
4.5	Den strategiske handlingsplan	16
5	VÆRKTØJSKASSEN TIL KOMPETENCEUDVIKLING	18
5.1	Indledende bemærkninger	18
5.2	Definitioner og krav til værktøjskassen	19
5.3	Værktøjskassens formål og indhold	22
5.3.1	KvalifikationsProfil	25
5.3.2	Kompetenceanalyse	29
5.3.3	KompetenceProfil	31
5.3.4	Udviklingsplan	33
6	VURDERINGER OG ANBEFALINGER	35
6.1	Det strategiske arbejde	35
6.1.1	Vurderinger	35
6.1.2	Anbefalinger	36
6.2	Arbejdet med værktøjskassen til kompetenceudvikling	37
6.2.1	Vurderinger	37

6.2.2      Anbefalinger \_\_\_\_\_ 38

7      AFSLUTNING \_\_\_\_\_ 39

BILAG: Værktøjskassen til kompetenceudvikling

# 1 Indledning

## 1.1 Baggrund

I rapporten om udredningsprojektet "Topmanagement i den åbne og responsive kommune"<sup>1</sup> er der peget på en række temaer, som kan danne grundlag for konkrete udviklingsprojekter for Paraplyorganisationen "Kommunale Chefforeninger i Danmark". Efter drøftelse af udredningsprojektet i Paraplyens bestyrelse er der indgået en aftale mellem Paraplyen og konsulentfirmaet *Lundgaard* om gennemførelse af et udviklingsprojekt vedrørende:

☞☞ Sammenhængen mellem den strategiske planlægning og kompetenceudviklingen i kommunerne.

Fra konsulentfirmaets side er opgaven blevet varetaget af chefkonsulenterne Søren Thorup og Jørgen Norup.

## 1.2 Formålet med udviklingsprojektet

I projektbeskrivelsen er det **overordnede formål** med udviklingsprojektet fastlagt således:

☞☞ at udvikle og afprøve en model for systematisk kvalifikations- og kompetenceanalyse samt opstille en status – og udviklingsprofil for medarbejdere/institutionsledere/mellemledere, hvilket indgår som forudsætninger for en realisering af kommunernes strategiske handlingsplaner. Modellen skal have karakter af et redskab, som alle kommuner i princippet kan anvende.

## 1.3 Uddybning

Udviklingsprojektet tager udgangspunkt i den grundlæggende forudsætning at strategisk udvikling i praksis kun sker hvis den enkelte medarbejders kompetenceudvikling bliver afstemt med organisationens strategiske handlingsplan. Hvis ikke de nødvendige kompetencer er til stede eller udvikles i organisationen, er det ikke muligt at omsætte visionerne og de politiske målsætninger til praktisk handling. Man kan også sige det på den måde, at man skal have det fælles "vi" og de mange "jeg'er" til at hænge sammen.

Det fordrer, at man kan håndtere en række ledelsesmæssige værktøjer med forståelse for den kulturelle ramme, som ledelsen og medarbejderne agerer i på danske arbejdspladser og hvor mange forskellige fagkulturer mødes. I det følgende vil nogle af projektets nøglebegreber blive defineret og uddybet.

### Ydre og indre samspil

Ledere og medarbejdere har sammen et ansvar for at optimere:

#### *☒☒ De ydre samspil*

- krav og forventninger fra samfund, borgere og brugere
- ønsket effekt for samfund, borgere og brugere

#### *☒☒ De indre samspil*

- Effektiv udnyttelse af alle former for ressourcer samt optimering af processer

#### *☒☒ Kettet sammen af relevante værdier og holdninger*

Optimeringen af de ydre og indre samspil betyder, at kommunernes begrænsede ressourcer skal udnyttes så effektivt som muligt. Det er derfor, at sammenhængen mellem strategisk analyse/-planlægning og kompetenceudvikling er så vigtig.

### Den strategiske analyse.

Lederne i kommunen bør på alle niveauer kunne håndtere en strategisk analyseproces. Såvel kommunen som helhed som den enkelte institution og afdeling skal udvikle og løse opgaverne i samspil med en omverden, der hele tiden flytter sig. Det er konsulenternes erfaring, at alle ledere hurtigt kan lære at bruge værktøjet/metodikken, som beskrevet i denne rapport. Og det er særdeles vigtigt, at den kommunale topledelse sikrer, at den årlige tilbagevendende strategisk analyse er et ledelsesværktøj, der beherskes på alle niveauer i organisationen.

---

<sup>1</sup> Rapporten "Topmanagement i den åbne og responsive kommune" er udgivet af Paraplyorganisationen i 2001.

### Dansk arbejdspladskultur.

Bekræftet af bl.a. internationale kulturanalyser ved vi, at man på en dansk arbejdsplads har et stærkt udgangspunkt, når der skal sikres kompetenceudvikling:

☞ Medarbejderne tager ansvar på sig for opgaveløsningen fra dag ét – uden at vente på manualer og udmeldinger.

☞ Med den lave magtdistance og de tætte relationer mellem leder og medarbejdere ved vi, at de personlige, menneskelige egenskaber og "det hele menneske" betyder meget for opgaveløsningen direkte og indirekte (i samarbejdet/kollegaskabet).

☞ Ledelse i danske kommuner udøves derfor helt naturligt af de formelle ledere og af alle andre (som noget selvfølgelig vi sjældent tænker over).

☞ Men det betyder også, at medarbejderne både skal tage et ansvar i "gode tider", når det hele forløber let og smertefrit – og i vanskelige tider, hvor der er problemer med opgaveløsningen og/eller på de indre linier.

☞ På danske arbejdspladser er vi ikke særligt gode til at prioritere de mange ikke-faglige egenskaber, der betyder så markant meget for opgavevaretagelsen alene og i samspil med andre. Vi går som ledere og kolleger ofte uden om denne problematik som om den varme grød.

Man skal nødvendigvis indtænke ovennævnte kulturelle dimension, når man skal arbejde med sammenhængen mellem strategisk ledelse og kompetenceudvikling.

### Teoridannelse.

Litteraturen om kompetenceudvikling er mangfoldig. Der findes mange forskellige tilgange og begreber, herunder forskellige teoretiske indfaldsvinkler. Teoridannelsen om kompetenceudvikling er typisk amerikansk og præget af psykologiske termer, f.eks. når M. Masuch inddeler kvalifikationerne i faglige kvalifikationer, holdningskvalifikationer og udviklingskvalifikationer. Der er selvsagt inspiration at hente i denne teoridannelse, der blandt andet sondrer mellem kvalifikationer, der fagligt kan læres, og de mere stabile personlige kvalifikationer.

Vi har i Lundgaard tilstræbt at bygge bro mellem den klassiske teoridannelse over kompetenceudvikling og den kultur, vi ser foran os i hverdagen i danske kommuner. Vi har valgt at fokusere på praktiske løsninger og mindre på teori. Værktøjer og anvendelighed er prioriteret højt. I det følgende defineres de centrale begreber i denne tilgang.

#### Kvalifikations – og kompetenceanalyse.

I kvalifikationsanalysen sættes der fokus på de kvalifikationer, som organisationen har brug for - for at optimere de ydre og indre samspil. Analysen udspringer af den strategiske analyse og -planlægningsproces.

Kompetenceanalysen er et dialogredskab mellem medarbejder og leder, hvor man kan sætte fokus på samtlige vigtige faktorer, der betyder noget for, om medarbejderen kan og får mulighed for at udvikle sig i overensstemmelse med organisationens behov.

Begreberne bliver uddybet og gjort operationelle i værktøjskasse til kompetenceudvikling, der er resultatet af dette udviklingsprojekt.

## 2 Metode og organisering

### 2.1 Metode

Udviklingsprojektet blev metodemæssigt tilrettelagt således:

Udvælgelse af 3 kommuner efter aftale med Paraplyen. Konsulenterne var sammen i det ene projekt og arbejdede individuelt på de to øvrige.

Afholdelse af et indledende møde mellem konsulenterne og topledelsen i de udvalgte kommuner med henblik på at få overblik over kommunernes strategiske udviklingsplaner. Konsulenterne blev forsynet med relevant materiale.

Afholdelse af et indledende fællesmøde for kommunernes chefgrupper og repræsentanter for Paraplyens bestyrelse med information og dialog om udviklingsprojektet, procesforløbet og de bærende elementer, herunder fastlæggelse af hvilke organisatoriske enheder, der skulle indgå i projektet.

Afholdelse af informationsmøder i de udvalgte kommuner med de involverede ledere og medarbejdere.

Gennemførelse af temadag(e) i de udvalgte kommuner, hvor der blev arbejdet med træning i strategisk analyse, kvalifikationsanalyse og kompetenceanalyse. Indholdet i temadagene blev tilrettelagt individuelt for hver enkelt kommune under hensyn til om kommunen allerede havde fastlagt et overordnet ledelsesgrundlag og en strategiplan. Konsulenterne udviklede undervejs 1. generationsudgaven af værktøjskassen til kompetenceudvikling. De involverede ledere og medarbejdere deltog aktivt i denne helt centrale fase, hvor det strategiske fundament blev etableret og de praktiske erfaringer med værktøjerne indhentet og evalueret.

Konsulenterne gik herefter i "laboratoriet" og udviklede den færdige udgave af tilgange og redskaber. Resultatet af projektet har karakter af et redskab, som alle kommuner vil kunne anvende.

Udviklingsprojektet er blevet afsluttet med et fælles rapporteringsmøde mellem Paraplyens bestyrelse og de tre deltagerkommuners chefgrupper.

## **2.2 Organisering**

Undervejs i procesforløbet refererede konsulenterne til Paraplyens formand, der har stået som ansvarlig overfor Paraplyens bestyrelse. Kommunaldirektørerne i de udvalgte kommuner har været kontaktpersoner i relation til de kommunerrettede aktiviteter. Der har i fornødent omfang været udpeget tovholdere på delprocesserne i kommunen.

Projektet har fra starten været fulgt af to Ph.D. studerende.

## **2.3 Deltagerkreds**

For at finde frem til hvilke kommuner, der skulle deltage i udviklingsprojektet opstillede Paraplyens bestyrelse følgende kriterier:

- ☒ Et ønske om spredning i forhold til kommunernes arbejdserfaring med strategisk udvikling og kompetenceudvikling.
- ☒ Et ønske om spredning i forhold til kommunestørrelse.
- ☒ Et ønske om geografisk spredning.

Kommuner der ønskede at deltage i projektet kunne tilkendegive sin interesse gennem en forhåndstilmelding inden den 16. november 2001. Herefter ville Paraplyens bestyrelse i samarbejde med konsulenterne finde frem til de 3 deltagerkommuner. Deltagerkredsen i form af forskellige organisatoriske enheder blev efterfølgende fastlagt i samråd med kommunerne.

Resultatet af denne proces blev følgende deltagerkreds:

<u>Kommune</u>	<u>Størrelse</u>	<u>Udvalgte områder</u>
Høje-Taastrup	ca. 46.000 i.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Skoleledergruppen</li><li>- Hjemmeplejeledergruppen</li></ul>
Vejen	ca. 16.500 i.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Teknik og Miljø forvaltningen</li><li>- Gesten Skole</li></ul>
Værløse	ca. 18.000 i.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aktivitetscentret og genoptræningen på Skovgården</li><li>- Biblioteksområdet</li></ul>

### 3 Rapportens indhold

Udviklingsprojektet har fulgt to hovedspor:

Spor 1: Det strategiske fundament

Spor 2: Værktøjer til kompetenceudvikling

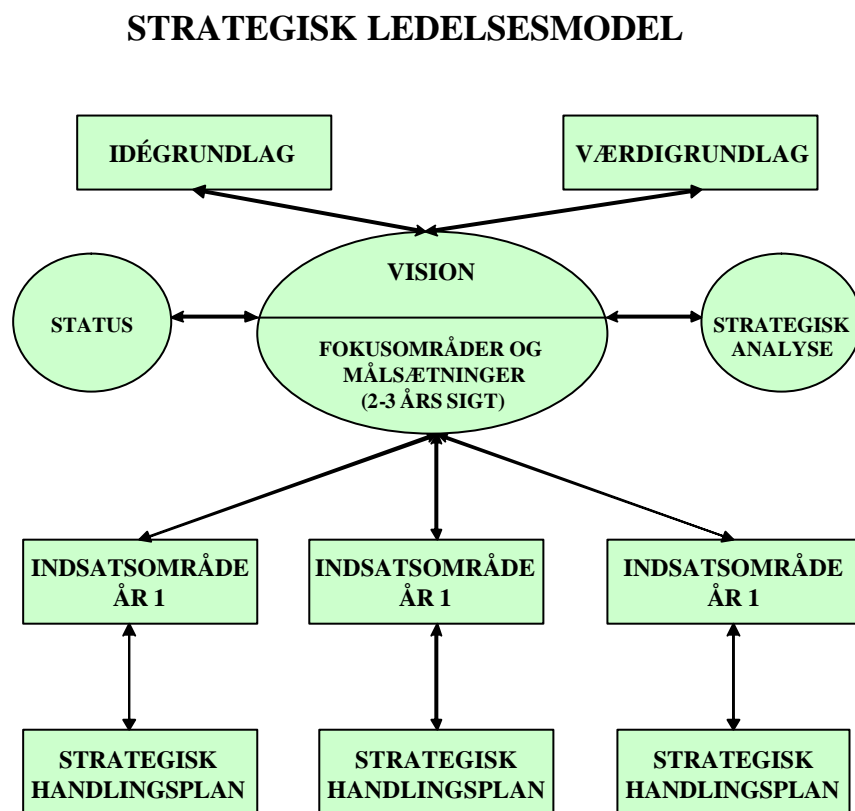
Organisationens strategiske fundament er behandlet i **afsnit 4**, hvor der redegøres for den **strategiske ledelsesmodel**, som konsulenterne har lagt til grund for strategiarbejdet.

I **afsnit 5** gennemgås **Værktøjskassen til kompetenceudvikling**, der er det endelige resultat af udviklingsprojektet.

Konsulenternes vurderinger og anbefalinger fremgår af **afsnit 6** og de afsluttende bemærkninger er givet i **afsnit 7**.

## 4 Den strategiske ledelsesmodel

Udviklingsprojektets referenceramme for det strategiske arbejde er en strategisk ledelsesmodel, som konsulenterne har udviklet og afprøvet med gode resultater i en række forskellige offentlige, halvoffentlige og private organisationer gennem en årrække. Den strategiske ledelsesmodel er vist i figur 1.



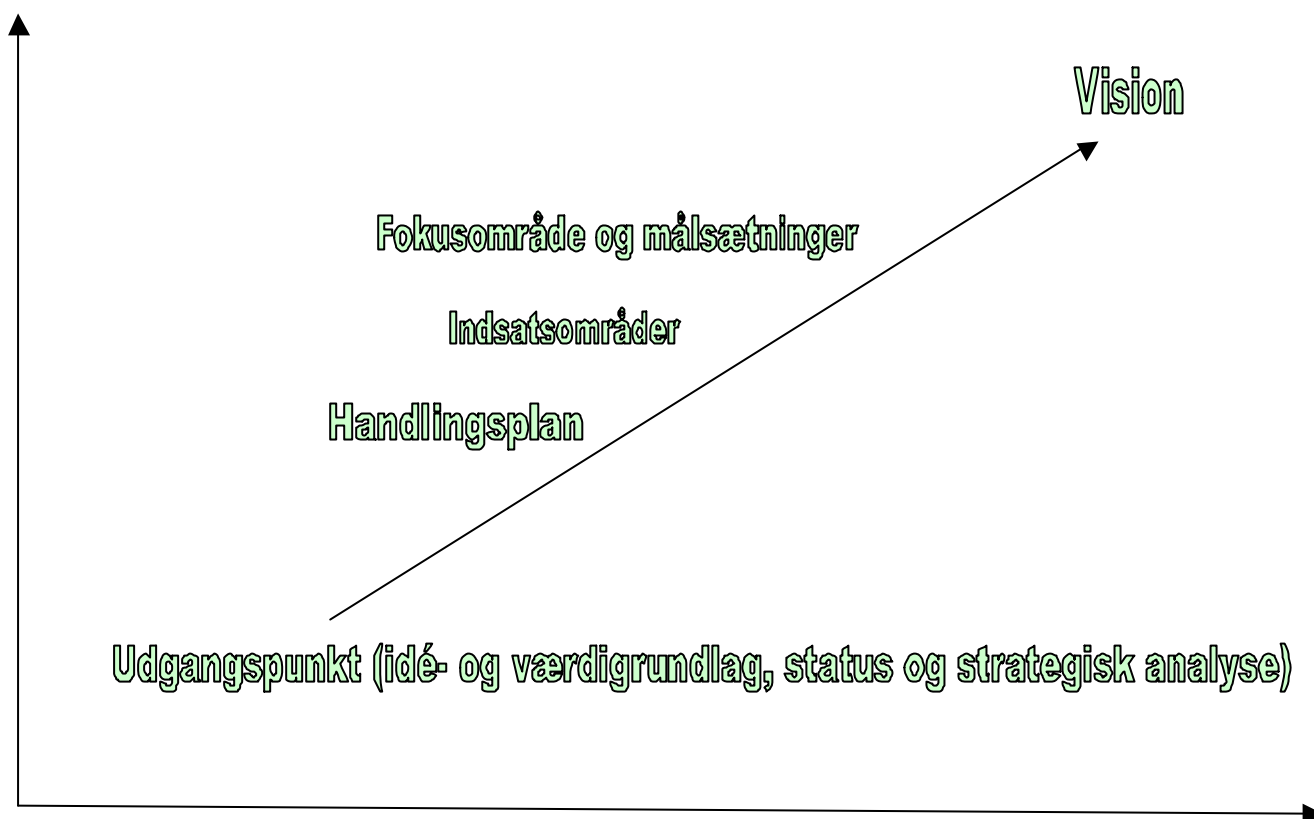
Figur 1. Den strategiske ledelsesmodel

Hvis en organisation ønsker at arbejde med strategisk udvikling, er der en række forudsætninger, som skal opfyldes:

- ✘✘ Organisationen skal være bevidst om sin eksistensberettigelse (idégrundlag)
- ✘✘ Organisationen skal have gjort sig klart, hvilke bærende værdier, der skal lægges til grund for arbejdet (værdigrundlag)
- ✘✘ Organisationen skal kende sit udgangspunkt (statusbeskrivelse)
- ✘✘ Organisationens stærke og svage sider skal være analyseret, og der skal være en fælles forståelse af de udfordringer og muligheder, som organisationen står overfor i fremtiden (strategisk analyse)
- ✘✘ Der skal være et klart billede af organisationen i et fremtidsperspektiv på f.eks. 4 år (vision)

Idegrundlag, værdigrundlag og vision udgør organisationens overordnede ledelsesgrundlag.

Den strategiske ledelsesmæssige udfordring består herefter i at fastlægge de fokusområder/indsatsområder, der skal sættes ind på, for at bringe organisationen fra "nu-situationen" til den ønskede "fremtids-situation", der er beskrevet i visionen. For hvert fokusområde skal der formuleres målsætninger (3-4 års sigt), udvælges indsatsområder og udarbejdes strategiske handlingsplaner med resultatmål (1-2 års sigt), metoder, konkrete handlinger, tidsplan og involverede/ansvarlige personer. (jfr. figur 2).



**Figur 2. Strategisk udviklingsgraf**

I de følgende underafsnit er der givet eksempler på det strategiske arbejde i forskellige organisatoriske enheder i projektet.

#### **4.1 Idégrundlag**

Udarbejdelsen af idégrundlaget for en organisatorisk enhed bør finde sted i en dialogorienteret proces, hvor deltagerne (ledere/mellemledere/medarbejdere) drøfter nogle grundlæggende spørgsmål som:

- ☞ Har organisationen en selvstændig eksistensberettigelse (herunder lovgrundlag e.l.)?
- ☞ Hvem interesserer sig for organisationen? – og hvorfor?
- ☞ Hvad er organisationens vigtigste funktioner/kerneydelser?
- ☞ Har organisationen nogle særlige kendetegn?

Et eksempel på resultatet af en dialog om udformningen af et idégrundlag for en folkeskole er følgende:

*"X-købing Skole er som institution et kulturelt aktiv for hele sognet.*

*Skolen har som hovedopgave gennem undervisning og læring at bibringe eleverne tidssvarende faglige kundskaber, kvalifikationer og færdigheder samt skabe nogle rammer, hvor børnene kan trives og udvikle sig til hele mennesker.*

*X-købing Skole er som skole i udvikling og forandring i stand til at modsvare de skiftende krav samfundet stiller til en folkeskole.*

*Skolens forældrekreds fungerer som en interesseret og engageret medspiller i hverdagen og omkring udvikling af skolen.*

*Medarbejderne på X-købing Skole skaber med et godt og professionelt fagligt arbejde et solidt fundament for skolens kerneydelser: undervisning, omsorg og opdragelse.*

*Den enkelte medarbejder løser sine opgaver inden for et fællesskab skabt af begreber som medindflydelse, ansvar og pligter".*

## **4.2 Værdigrundlag**

Værdigrundlaget skal være "kittet" i organisationen – de værdier og holdninger, som skal holde organisationen sammen i et velfungerende samarbejde, og som skal udgøre fundamentet i samspillet med borgere/brugere/kunder, medarbejdere, politikere og eksterne samarbejdspartnere.

Det er vigtigt at de grundlæggende værdier frembringes i en tæt dialog mellem medlemmerne af den organisatoriske enhed, så der opnås en fælles forståelse for betydningen af "de fine ord". Det er et kernepunkt i værdiarbejdet, at ledelse og medarbejdere i fællesskab prioriterer de værdier, der skal være gældende på arbejdspladsen. Værdiarbejdet er i høj grad fremadrettet. Ligeså vigtigt er det, at værdierne omsættes i handling og efterleves i praksis i det daglige

arbejde – og at betydningen af værdierne løbende tages op til en fordomsfri drøftelse. Som led heri afklares også, hvilke grænser, der er for arbejdspladsens værdier.

I det følgende er der gengivet et eksempel på et værdigrundlag udarbejdet for en ledergruppe:

*"De grundlæggende værdier, som det forventes, at alle ledere i X-købing Kommune uanset konkret ledelsesfunktion efterlever, er evne og vilje,*

*Til at skabe åbne og tillidsbaserede relationer til andre mennesker*

*Til at opfange både direkte og indirekte signaler fra omverdenen*

*Til at skabe overblik for sig selv og andre*

*Til også gennem konfliktløsning at ville skabe tryghed og klarhed om mål og vilkår for opgaveløsningen*

*Til at skabe en ligeværdig kommunikation med andre uafhængig af opgaver og organisatorisk funktion"*

### **4.3 Den strategiske analyse**

En strategisk analyse af arbejdet i en organisatorisk enhed sætter fokus på følgende:

☞☞ Hvor står enheden stærkt/svagt?

☞☞ Hvad giver anledning til bekymring?

☞☞ Hvilke muligheder tegner der sig i et fremtidsperspektiv på 3 – 4 år?

I det følgende er vist et eksempel på en strategisk analyse af arbejdet i en fagforvaltning.

<b>Stærke sider</b>	<b>Svage sider</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vi er gode til overordnet og langsigtet planlægning</li> <li>- Vi har et godt image</li> <li>- Vi er med i tværkommunale samarbejder</li> <li>- Vi har kompetente medarbejdere</li> <li>- Vi har korte behandlingstider</li> <li>- Vi samarbejder godt</li> <li>- Godt lokal kendskab</li> <li>- Godt social samvær</li> <li>- Stor fleksibilitet/omstillingsparathed</li> <li>- Hjælpsomhed, respekt, stor specialviden</li> <li>- Bred faglig viden/medarbejdersammensætning</li> <li>- Godt humør</li> <li>- Vi er serviceminded</li> <li>- Vores åbningstider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manglende benchmarking</li> <li>- Vi er ikke så synlig en afdeling</li> <li>- Manglende færdiggørelse af kvalitetsstyring/projektstyring</li> <li>- For lidt overlapning pga. mange specialopgaver (fx kun en person kender til tilskudsordninger)</li> <li>- Arkivering, generelt</li> <li>- Ustabile IT-systemer</li> <li>- Stramme budgetter</li> <li>- Knap så gode til korttids- og mellem-langtidsplanlægningen</li> <li>- Det "sjove" opprioriteres: den forstyrrende telefon eller mail</li> <li>- De fysiske adgangsforhold</li> <li>- For stor travlhed i afdelingen</li> <li>- Bruger pt. megen tid på "intern varme" fx møder om kvalitetsstyring, kompetenceudvikling mv. Når projekterne er færdige vil den "interne varme" være en stærk side</li> </ul>
<b>Muligheder</b>	<b>Trusler/udfordringer</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forvaltningssammenlægninger</li> <li>- Benchmarking</li> <li>- Bedre opgavekoordinering</li> <li>- Straksbutik</li> <li>- Effektiv udnyttelse af IT</li> <li>- Mere samarbejde på tværs af kommunegrænser</li> <li>- Udvikling af borgerservice</li> <li>- Imødekomme krav om besparelser</li> <li>- Opretholdelse af uændret serviceniveau ved sammenlægninger</li> <li>- Teknologien kan forbedre servicen</li> <li>- Fastholde og erhverve dygtige medarbejdere</li> <li>- Fasttømret enhed gennem "intern varme"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sammenlægninger</li> <li>- Straksbutik</li> <li>- Ideologiske krav</li> <li>- De svage sider (som nævnt ovenfor)</li> <li>- Bedre information og mere synlighed</li> <li>- Behov for bedre udnyttelse af budgetmidler</li> <li>- Sikre at flest mulige projekteringsopgaver forbliver i eget regi (kvalitetsstyring af opgaver, der lægges ud)</li> <li>- Forvaltningen nedlægges</li> <li>- Risiko for ringere service</li> <li>- Dygtige medarbejdere forsvinder</li> <li>- Ekspertviden forsvinder</li> <li>- Begrænsninger vil få værdigrundlaget til at smuldre</li> <li>- Fremmedgørelse af borgerne overfor forvaltningen</li> <li>- Interne stridigheder om opgaverne</li> </ul>

Eksemplet viser, at den strategiske analyse kan give anledning til mange overvejelser og indfaldsvinkler. Analysens omfang vil være meget situationsbestemt. Den kan f.eks. også gennemføres på den organisatoriske enheds interne og eksterne forhold.

#### 4.4 Visioner

I visionen skal der tegnes et billede af hvordan deltagerne (ledere/mellemledere/medarbejder) ønsker at den organisatoriske enhed skal fremstå om f.eks. 4 – 5 år. Visionen skal være den ledestjerne" som alle i den organisatoriske enhed arbejder henimod.

Et eksempel på vision for en folkeskole kan f.eks. være:

*"X-købing Skole skal kendes på:*

- *at det enkelte barn går glad i skole*
- *at det enkelte barn er en aktiv del af fællesskabet på skolen*
- *at den enkelte elev er i centrum*
- *at den enkelte medarbejder trives på arbejdspladsen*
- *at skolen forestår læring - viden - indsigt - accept af mennesker*
- *at være udviklings- og omstillingsparat*
- *at kunne agere med udvikling og forandring*
- *at styrke og udvikle skole-hjem samarbejdet*
- *at være en værdibaseret skole*
- *at ord følges op af handling*
- *at være i dialog med politikerne*
- *at have styr på økonomien*
- *at sikre en fortsat stærk forankring i lokalsamfundet"*

#### 4.5 Den strategiske handlingsplan

I den strategiske handlingsplan fastlægges som nævnt ovenfor hvilke fokusområder og indsatsområder, der skal sættes ind på, for at bringe organisationen fra "nu-situationen" til den ønskede "fremtids-situation", der er beskrevet i visionen.

For hvert fokusområde skal der formuleres målsætninger (3-4 års sigt), udvælges indsatsområder og udarbejdes handlingsplaner med resultatmål (1-2 års sigt), strategier/metoder, konkrete handlinger, tidsplan og udpegning af de personer som skal være ansvarlig for gennemførelsen af de konkrete handlinger og de personer, som er involveret i arbejdet.

I denne sammenhæng skal der tillige tages stilling til, hvordan der følges op på, om målene nås. Det ligger udenfor denne rapport's fokus, at gå i dybden med opfølgning og evaluering i forhold til den strategiske handlingsplan.

I det følgende er vist et eksempel fra en strategisk handlingsplan for en skoleledergruppe.

### *Fokusområde: Skoleledergruppens arbejde*

<i>Indsatsområde nr.: Værdier/arbejdsforhold</i>				
<i>Målsætning 3-4 års sigt</i>	<i>Resultatmål (1-2 år sigt)</i>	<i>Strategi/metoder</i>	<i>Handlinger</i>	<i>Tidsplan samt involverede/ansvarlige personer</i>
<i>Skabe fælles værdier og holdninger</i>	<i>??Ligeværdig kommunikation ??Åbenhed ??Lydhørhed ??Klarhed og overblik ??Tryghed</i>	<i>Vurdere ledelsesværdier i forhold til SIF.</i>	<i>Temamøde</i>	<i>Efterår 2002 på SIF-møde</i>
<i>Skabe overensstemmelse mellem mål og rammestyring</i>	<i>Skabe fælles forståelse for behov for prioritering af ressourcer i forhold til udmeldte mål.</i>	<i>Mødevirksomhed og dialog.</i>	<i>Oplæg fra forvaltning. Møder/nedsættelse af ad hoc grupper.</i>	<i>Påbegyndes efterår 2002 med repræsentation af forvaltning efter behov.</i>
<i>Højne ledergruppens kvalitet og kompetence</i>	<i>Vurdering af udbud på lederuddannelsesområdet, samt kortlægning af kompetence/udviklingsbehov.</i>	<i>Der udarbejdes en uddannelses/udviklingsplan for den enkelte leder.</i>	<i>LUS baseret på ledervurdeing.</i>	<i>Efterår 2002 Skolechef. Drøftes på SIF-møde i juni</i>

Det centrale spørgsmål er nu – hvilke kvalifikationer skal ledere/mellemledere/medarbejdere besidde for at være i stand til at realisere de handlinger og aktiviteter, der indgår i den strategiske handlingsplan?

Metoden til at finde svaret på dette spørgsmål fremgår af det følgende afsnit 5 om Værktøjskassen til kompetenceudvikling.

## 5 Værktøjskassen til kompetenceudvikling

### 5.1 Indledende bemærkninger

Kompetenceudvikling har til formål at udvikle lederes og medarbejderes kvalifikationer (viden, færdigheder og holdninger) og forbedre deres evne til at omsætte kvalifikationerne på jobbet. Kompetenceudvikling handler således om at skabe sammenhæng mellem ansattes forståelse, kvalifikationer og handling<sup>2</sup>.

Kompetenceudvikling i den offentlige sektor er ikke et nyt indsatsområde. Man har i årtier arbejdet med kvalitets- og effektivitetsforbedringer, ligesom man har kendt til behovet for at råde over kvalifikationer, som ikke fandtes hos ledere og medarbejdere i organisationen. Udviklingsbehovene er traditionelt blevet opfyldt gennem nyansættelser, brug af eksterne samarbejdspartnere og efteruddannelse af de ansatte.

Vilkårene for den offentlige sektors udvikling er imidlertid under stadig forandring. Alene udviklingstempoet, forandringer i kommunernes rolle og de økonomiske betingelser medfører, at kravene om andre kvalifikationer ikke kun er stigende, men også må mødes med andre svar end de traditionelle.

Der er hermed sat fokus på, hvordan ikke mindst kommunerne kan løse behovet for at råde over ny viden og kvalifikationer gennem udvikling af kompetencerne hos de ledere og medarbejdere, der allerede er ansat. Det må antages, at kompetenceudvikling for de ansatte i de kommende år vil være den væsentligste indsats til sikring af de nødvendige kvalifikationer.

Ad denne vej kan kommunerne over tid udvikles til *lærende organisationer*, dvs. en arbejdsplads, hvor læringsprocesser er en integreret del af det daglige arbejde. Det betyder, at de ansatte til stadighed deltager i fælles læringsprocesser, hvor man – ofte med værdier som udgangspunkt - opmuntres til nye måder at tænke og arbejde på. Nogle, herunder ledere får

samtidig nye roller. Kompetenceudvikling i en lærende organisation indebærer, at man prioriterer optagelsen og anvendelsen af ny viden, men også eksperimenter og risikotagning, der kan føre til udvikling, omstilling og fornyelse. I det daglige prioriterer man åbenhed, informationsudveksling, samarbejde på tværs af organisatoriske og andre skel, uformelle netværk samt sammenhænge mellem den enkeltes indsats og organisationens udvikling, ikke mindst i forhold til strategiske mål.

Nyansættelser og indhentning af ekstern viden vil fremover være et supplement til udvikling af kompetencerne blandt de allerede ansatte.

## 5.2 Definitioner og krav til værktøjskassen

Der er en risiko for, at arbejdet med kompetenceudvikling kan gå tabt i ord og mere principielle overvejelser. I Paraplyprojektet har det derfor været tillagt stor betydning, at der blev arbejdet konkret. Som led heri er en række centrale begreber blevet klarlagt:

*Kvalifikationer* er et samlet begreb for evner, viden, færdigheder, kunnen og holdninger på bestemte områder. Kvalifikationerne kan være hos en enkelt leder/medarbejder og/eller i en gruppe, f.eks. et team. Kvalifikationer skaffes typisk via uddannelse eller gennem oplæring.

Når kvalifikationer anvendes på jobbet, bliver de til *kompetencer*, hvad enten de er medfødte eller tillærte. Det afgørende er, at kvalifikationerne folder sig ud og bruges på jobbet. Man kan igen tale om såvel individuel- som gruppekompetence.

Set i et arbejdspladsperspektiv kan man lidt populært sige, at mens kvalifikationer er noget, man har og ansættes på, er kompetencer noget, man udvikler i jobbet.

Det kan give anledning til misforståelser, at ordet "kompetence" også anvendes som udtryk for "beføjelse", dvs. retten til f.eks. at afgøre/træffe beslutning i sager. Denne betydning af ordet er typisk beskrevet i en delegationsoversigt/ kompetenceplan. "Beføjelse" er hermed én af forudsætningerne for, at man kan anvende sine kvalifikationer.

---

<sup>2</sup> Jf. Kompetencerådets beskrivelser

I de senere år er der sket en forskydning i kommunernes interesse *fra* kvalifikationer *i retning af* kompetencer. Det er ikke længere det afgørende, om ledere og medarbejdere på papiret og individuelt råder over teoretiske kvalifikationer, f.eks. i form af eksaminer, men om de ansatte kan omsætte deres stærke sider, evner, viden, og holdninger i meningsfyldt arbejde – og gøre det i samarbejde med andre. De færreste løser deres opgaver alene i lukket rum. Kontakt med borgere, brugere og klienter forudsætter også samarbejde. Kompetenceudvikling forstås derfor i stigende grad som en disciplin, der foregår på gruppe-/teamniveau, fordi samarbejdsvinklen er af afgørende betydning.

I denne sammenhæng skal der peges på vigtigheden af, at arbejdet med kompetenceudvikling tager sit afsæt i *de ansattes stærke sider*, hvad enten der er tale om personlige eller faglige kompetencer. Der er en risiko for, at arbejdet med kvalifikationskrav og behovet for ny viden får ledere og medarbejdere til at fokusere på de mangler og "huller", der findes hos den enkelte og i gruppen. En sådan "fejlsøgningsvinkel" er ikke frugtbar. Der bør i stedet systematisk arbejdes med at få hver enkelt ansat til at bidrage med, hvad han eller hun er bedst til. I tilknytning hertil kan der så arbejdes med at forbedre svagere sider.

De ansattes kompetencer er billedligt talt den motor, der bringer kommunen derhen, hvor beslutningstagerne vil. Det er derfor centralt, at der ikke kun udarbejdes strategier og handlingsplaner med tilhørende mål, men også, at ledelsen formulerer og viderebringer de kvalifikationskrav, der følger af strategier og handlingsplaner m.v., jf. kapitel 4. *Synliggørelse af kvalifikationskrav* er en forudsætning for, at ledere og medarbejdere kan sætte fokus på arbejdet med kompetenceudvikling.

Ledelsen har hermed et hovedansvar for kompetenceudvikling. Det vil være en særskilt opgave at gearere ledere til at løfte denne opgave. Det er dog samtidig en central pointe, at kompetenceudvikling altid bør være dialogbaseret og derfor placerer medarbejderne og deres medansvar centralt i processerne.

Der er på denne baggrund udviklet en *værktøjskasse*, der kan anvendes af kommunernes ledere og medarbejdere, når der skal bygges bro mellem strategier/handlingsplaner og kvalifikationer/kompetence. Værktøjskassen indeholder værktøjer til den praktiske fremgangsmåde, dialog og analyse. Det er et centralt element heri, at ledelsen har en forpligtelse til at formulere og synliggøre de kvalifikationskrav, der følger af vedtagne strategier og målsætninger.

Værktøjerne skal bidrage til, at organisationen får synliggjort og udvikler de kompetencer, der understøtter strategiske handlingsplaner på udvalgte indsatsområder. Redskaberne i værktøjskassen er designet med dette udviklingsformål for øje. Det betyder, at kompetencearbejdet i Paraplyprojektet tager sigte på udvikling af de faglige og personlige kompetencer, der er nødvendige for, at organisationen kan realisere de strategiske mål. De daglige driftsopgaver og de dermed forbundne kompetencer træder hermed i baggrunden. I praksis vil der ofte være en glidende overgang mellem kompetencer, der understøtter henholdsvis drift og udvikling. For god ordens skyld bemærkes, at udvikling af et driftsområde eller opnåelse af spidskompetence på et driftsområde konkret kan opstilles som strategiske mål for organisationen.

De strategiske handlingsplaner og arbejdet med kompetencerne svæver ikke i et tomrum. Den kommunale organisation udgør både ramme og forudsætning for de sammenhænge, der skal skabes. Det er derfor vitalt, at *værktøjskassen er forankret i den organisation, hvor den skal anvendes.*

Med dette for øje er værktøjskassen udviklet i forhold til fem overordnede krav:

Den skal i proces og med sit indhold kunne bidrage til at skabe sammenhæng mellem på den ene side kommunens værdier, visioner samt strategiske handlingsplaner og på den anden side organisationens kompetencer på centralt og decentralt niveau

Den skal fremme, at kommunen omsætter og udvikler lederes, mellemlederes og medarbejderes kvalifikationer i kompetencer (anvendte kvalifikationer), også ved at nye behov kan imødekommes med nye kompetencer

Både faglige og personlige kompetencer, herunder kompetencer af betydning for organisation og medledelse, skal indgå

Den skal kunne anvendes i praksis af ledere, mellemledere og medarbejdere, såvel i forhold til den enkelte som i gruppeperspektiv og under respekt af hverdagens krav (f.eks. i forhold til tid, dynamik, fleksibilitet o.l.)

Den skal være rummelig og fleksibel i forhold til forskellige faggrupper og lokale forskelle

Der er i lyset af disse fem krav udviklet en værktøjskasse, der indeholder fire værktøjer, der kan anvendes enkeltvis eller flere ad gangen. Der er – ikke mindst i lyset af den gennemførte afprøvning i kommunerne - lagt vægt på, at værktøjerne skal være fleksible og skal kunne tilpasses de konkrete omstændigheder og situationer, hvor de skal anvendes. Værktøjskassen og de fire værktøjer er derfor forsøgt præsenteret, beskrevet og videregivet på en sådan måde, at kommende brugere kan tilpasse værktøjerne til den konkrete situation, herunder tilpasse "sproget" til "kulturen".

For at understøtte forankringen i organisationen anbefales det, at kompetenceudviklingsarbejdet med værktøjskasse, fremgangsmåde, spilleregler m.v. drøftes i MED-/Samarbejdsudvalg, forinden arbejdet igangsættes. Herved sikres også en "fælles start". Ansvar for at være tovholder bør placeres.

Nedenfor beskrives værktøjskassens formål og de fire værktøjer præsenteres. Værktøjerne findes også i rapportens bilag.

### **5.3 Værktøjskassens formål og indhold**

Formålet med værktøjskassen er, at ledere, mellemledere og medarbejdere - gennem dialog, analyse og med afsæt i de strategiske handlingsplaner - kan skabe:

- ☞ Fælles overblik over kvalifikationskrav og kompetencer*
- ☞ Et fælles grundlag og afsæt for den videre udviklingsproces*
- ☞ Aftaler om konkretisering og opfølgning*
- ☞ Konkrete kompetenceudviklingsinitiativer*

Værktøjskassen indeholder 4 værktøjer. Den angivne rækkefølge er vejledende for *et hensigtsmæssigt normalforløb*. Værktøjerne kan anvendes enkeltvis eller flere ad gangen, og i en anden rækkefølge, hvis det findes hensigtsmæssig i lyset af den konkrete situation.

Værktøjskassen indeholder:

1. KvalifikationsProfil, der sikrer, at lederen giver en systematisk, skriftlig opstilling af de kvalifikationskrav, der følger af strategiske handlingsplaner og de dermed forbundne aktiviteter

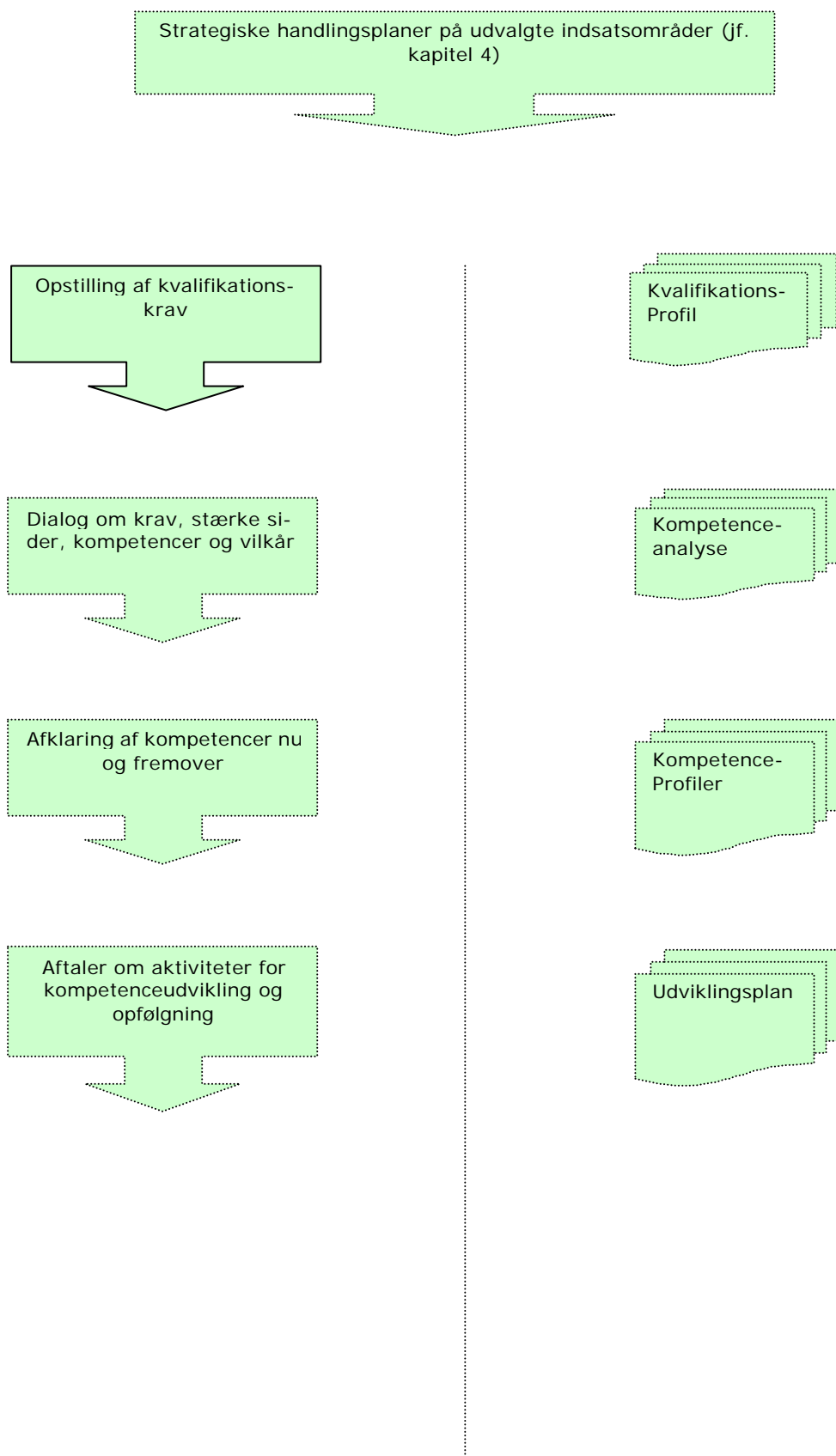
2. Kompetenceanalyse, der er et *dialogredskab*, hvor leder, mellemledere og de enkelte medarbejdere forholder sig til de kvalifikationskrav, som lederen har opstillet. Med kompetenceanalysen, som gennemføres på separate møder mellem leder/mellemledere og leder/medarbejdere i en given gruppe/team/afdeling e.l., sættes der fokus på dels kvalifikationskrav, dels stærke sider og kompetencer, der rådes over. Som led i analysen behandles de faktorer, der betyder noget for, om mellemleder/medarbejdere har mulighed for at udvikle sig<sup>3</sup>
3. KompetenceProfil, der er *leders, mellemladers og medarbejders fælles skriftlige oversigt over gruppens kompetencer i lyset af kvalifikationskravene*, dels i nutidsperspektiv, dels i udviklingsperspektiv 1-2 år frem. Hermed sikres bl.a., at der foreligger et klart skriftligt grundlag for den videre proces
4. Udviklingsplan, der er *leders, mellemladers og medarbejders aftale om prioritering og gennemførelse af konkrete og nødvendige kompetencegivende aktiviteter*, dels på individuelt niveau, dels for gruppen.

---

<sup>3</sup> Det anbefales, at kompetenceanalysen gennemføres på gruppebasis. Analysen kan hermed supplere eller konkret erstatte medarbejderudviklingssamtalen (MUS) for så vidt angår kompetencespørgsmål. Der vil være mulighed for, at kompetenceanalysen gennemføres individuelt, evt. som en forløber for gruppedialogen.

## Fase i processen

## Værktøj



Det skal slås fast, at værktøjerne alene tjener til støtte for den nødvendige dialog om kompetenceudvikling, herunder til sikring af, at der gås logisk og systematisk til værks. Men al erfaring viser, at det er *processen og den dermed forbundne dialog*, der rykker deltagernes forståelse og lyst til at arbejde videre. Det er derfor ikke afgørende, om man anvender værktøjerne til punkt og prikke efter opskriften. Det vigtige er, om værktøjskassen kan inspirere til, fastholde og udvikle en kvalificeret og struktureret dialog om kompetenceudvikling, der konkretiseres i handling. Eller sagt med få ord: Værktøjskassens betydning er ikke mindst, at den tvinger alle involverede til at tage stilling til kompetenceudvikling!

I de følgende er hver af de fire værktøjer præsenteret nærmere.

### 5.3.1 KvalifikationsProfil

KvalifikationsProfilen er det centrale værktøj, der skaber sammenhæng mellem den overordnede, strategiske ledelse, jf. kapitel 4, og arbejdet med kompetenceudvikling. KvalifikationsProfilen er lederens forpligtende beskrivelse og udmelding af de krav, der knytter an til arbejdet med:

- Idé- og værdigrundlag
- Strategisk analyse
- Visioner
- Fokusområder og indsatsområder
- Strategiske handlingsplaner for udvalgte indsatsområder

KvalifikationsProfilen er redskabet for lederen, der skal besvare spørgsmålet: Hvilke kvalifikationer er der brug for i organisationen, når vi – i lyset af arbejdet med idé- og værdigrundlag, strategiske analyse og visioner - skal realisere målsætninger og aktiviteter i en bestemt strategisk handlingsplan?

KvalifikationsProfilen kan støtte lederens analyse af, hvilke kvalifikationer organisation/enheden skal råde over, for at kunne optimere den ydre effektivitet og indre effektivitet i lyset af behovene på bestemte indsatsområder og overfor bestemte opgaver og funktioner.

Det betyder, at værktøjet i princippet bør anvendes for *hvert* indsatsområde i tilknytning til de strategiske handlingsplaner.

Der bør udarbejdes en KvalifikationsProfil for alle ledere, mellemledere og de grupper af medarbejdere, der har betydning for realiseringen af den strategiske handlingsplan.

Fremgangsmåden vil være sådan, at den ansvarlige leder for den eller de omhandlede mellemledere/medarbejdere udarbejder og udmelder kvalifikationsprofiler for hvert indsatsområde med tilhørende aktiviteter. Hvis flere indsatsområder vurderes at føre til de samme kvalifikationskrav, kan der arbejdes med flere indsatsområder og grupper ad gangen. Individuelle hensyn og fordele/ulempes ved at gennemføre arbejdet på gruppebasis bør dog hele tiden overvejes.

Da kvalifikationsprofilen efterfølgende skal anvendes til dialog om kompetenceudvikling, er det under alle omstændigheder vigtigt, at arbejdet gennemføres systematisk, samt at kvalifikationskravene er præcist formuleret. Kvalifikationskravene bør overvejes i hvert enkelt tilfælde. Erfaringsmæssigt vil en række kvalifikationer ofte være i fokus.

Typiske faglige kvalifikationer<sup>4</sup> omfatter:

Viden om lovgivning samt andre regler, retningslinjer og rammer

Faglig indsigt og viden

Viden om/erfaring med sagsbehandling/forvaltning/brugerfokus

Kommunikationsevne (herunder evnen til at formidle viden, krav og holdninger)

Organisationsforståelse (herunder evnen til at agere både i egen enhed og i samspillet med/på tværs af andre dele af organisationen)

IT-kundskaber (som kan gradbøjes)

Evne til at indhente, fastholde og udbygge de faglige kvalifikationer

---

<sup>4</sup> Det kan være vanskeligt at sondre mellem faglige, personlige samt organisations- og medlederkvalifikationer. For overskuelighedens skyld er der gennemgående kun valgt to kategorier, idet dog enkelte særlige ledelsesmæssige kvalifikationer er listet. Det bemærkes, at personlige kvalifikationer kan understøttes af tillærte teknikker og værktøjer

Typiske personlige kvalifikationer omfatter:

Ansvarlighed

Energi

Evne til at håndtere skiftende arbejdsbelastninger/høj stresstærskel (*så overskud og overblik bevares*)

Samarbejdsevne (*herunder evnen til at være sparringspartner og være samlende i det sociale rum*)

Omstillingsevne (*dvs. at man er fleksibel, kan ændre sin egen opfattelse og tilpasse sig*)

Evne til at strukturere- og systematisere (*dvs. at man har overblik, metode og orden i tingene*)

Evne til at håndtere konflikter

Særlige ledelsesmæssige kvalifikationer i tilknytning til ovenstående omfatter:

Beslutningsdygtighed

Motivationsevne

Evne til at delegere

Evne til at signalere tillid og respekt

I det følgende gives en eksemplificeret gennemgang af KvalifikationsProfilen:

<b>Fokusområde i handlingsplanen:</b> <i>Styrkelse af ledergruppen</i>	
<b>Indsatsområde:</b> <i>Dannelse af netværk blandt lederne</i>	
<b>Aktiviteter i den strategiske handlingsplan af betydning for kvalifikationskrav:</b> <i>Formulering af mål og rammer Beslutning om deltagerkreds og struktur Placering af netværket i forhold til den formelle organisation, også i forhold til tilbagemeding Planlægning og styring af det enkelte netværksmøde (indkaldelse, mødeleder, dagsorden, forventninger, resultatmål, referat) Afholdelse af netværksmøderne Årlig evaluering</i>	
<b>Nødvendige kvalifikationer til realisering af indsatsområdets aktiviteter:</b>	
<b>Faglige Kvalifikationer:</b>	<b>Bemærkninger:</b>
<i>Mødeledelse og referat-skrivning</i>	<i>Fælles bemærkninger:  Deltagerne i netværket skal kunne styre og løbende give "føde" til netværket få udbytte af netværket til løbende udvikling af praksis bruge netværket til problemløsning, vidensdeling, skabe nye kontakter eller finde nye ressourcepersoner</i>
<i>Organisationsforståelse</i>	
<i>Viden om beslutnings-processer</i>	
<i>Evne til at indgå i supervision</i>	
<b>Personlige Kvalifikationer:</b>	
<i>Engagement og deltagelse</i>	<i>Fælles bemærkninger:  Deltagerne i netværket skal få styrket deres lederskab og -identitet profileret afdelingens ledelse højnet afdelingens lederprofil større følelse af sammenhold i ledergruppen udvekslet erfaringer og fælles holdninger styrket kommunikationen på tværs</i>
<i>Prioritering og timing af opgaver</i>	
<i>Supervisionsevne og forståelse for refleksion</i>	
<i>Evne til at formidle viden og erfaringer</i>	

### 5.3.2 Kompetenceanalyse

Kompetenceanalysen er et dialogredskab, der tager sigte på en positiv, systematisk og fremadrettet dialog om kompetenceudvikling. Kompetenceanalysen foretages i flere sammenhænge:

☞ Mellem en leder og dennes mellemledere (herunder institutionsledere o.l.)<sup>5</sup>

☞ Mellem en leder og en relevant gruppe af medarbejdere (afdeling, gruppe, team e.l.)<sup>6</sup>

Udgangspunktet for kompetenceanalysen er de kvalifikationskrav og den KvalifikationsProfil, som lederen har opstillet og udmeldt for en bestemt strategisk handlingsplan med tilhørende aktiviteter m.v.

Værktøjet til kompetenceanalyse er en dialog-dagsorden, der sikrer en analytisk og systematisk tilgang til væsentlige temaer. Bemærkningerne ovenfor om den individuelle tilgang overfor den gruppebaserede gælder også i forhold til kompetenceanalysen. Men valg af tilgang sker, før KvalifikationsProfilerne meldes ud!

Kompetencedialogen foregår på et eller flere fællesmøder mellem dels leder og mellemledere, dels leder og medarbejdere i en enhed (gruppe, team, afdeling o.l.). Kompetencerne for hele gruppen i relation til udmøntningen af en given strategisk handlingsplan er på dagsordenen. Formålet med mødet er, at der sker en afklaring af, hvilke kompetencer, herunder stærke sider, der rådes over. Dialog og kompetenceanalyse skal sikre, at leder, mellemleder og medarbejdere fører *struktureret dialog* om og analyserer på dels kvalifikationskrav, dels relevante samarbejdsforhold og faktorer, der har betydning for udviklingen af kompetencer i relation til den strategiske handlingsplan.

Dialogen er *ikke* en tjenstlig samtale om daglige arbejdsmæssige forhold, hvor mellemlederen/medarbejderne modtager ris eller ros for sit arbejde. Dialog og analyse skal derimod være med til at sikre, at krav og forventninger til fremtidige mål, arbejdsopgaver og kompetencer afstemmes. I tråd hermed kan både arbejdspladsens strategiske handlingsplaner, kvalifikati-

---

<sup>5</sup> Kan ske på individuelt- eller gruppeniveau

<sup>6</sup> Der lægges op til, at kompetenceanalysen foretages dels i forhold til mellemleder(e) dels sammen med en gruppe af relevante medarbejdere. Dialogen kan således supplere eller erstatte MUS-samtalen for så vidt angår kompetence-spørgsmål

onskrav samt mellemliderens/medarbejdernes kompetencer og potentiale komme klarere frem i lyset, ligesom motivation og fællesskab kan understøttes.

Det er væsentligt, at der med kompetencemødet sættes fokus på kompetencerne som de "anvendte kvalifikationer" og på forhold, der muliggør eller hæmmer, at medarbejderens kvalifikationer anvendes i det daglige arbejde.

For at sikre den fornødne forberedelse af kompetenceanalysen anbefales det, at lederen i god tid inden mødet til alle involverede udsender en dagsorden (se nedenfor) bilagt den udarbejdede KvalifikationsProfil. Lederen beholder en kopi af både dagsorden og KvalifikationsProfil til sin egen forberedelse. Leder, mellemlidere og medarbejdere forbereder sig hver især i forhold til de enkelte punkter i dagsordenen. Hvert enkelt dagsordenspunkt bør behandles således, at alle deltagere har mulighed for at få analyse/bemærkninger/forslag frem i dialogen.

God disciplin i indkaldelse og forberedelse kan være med til at forebygge, at dialog og analyse kører skævt. Erfaringer viser, at dårlig forberedelse, manglende engagement, overdrevne forventninger og grøftegravning er typiske trusler mod gode udviklingsprocesser.

Det anbefales, at lederen så vidt muligt konkluderer for hvert emne, og at opfølgning nedfældes i et kort beslutningsreferat. Det anbefales også, at dialogen bl.a. fører til, at mødedeltagerne i fællesskab udfylder gruppens *KompetenceProfil* (se denne), hvorved der skabes et sikkert grundlag for det fortsatte kompetenceudviklingsarbejde. Mødet kan med fordel rundes af med, at der skitseres en *Udviklingsplan* (se denne).

Følgende *standard-dialogdagsorden* ligger til grund for kompetenceanalysen:

1. Lederens præsentation af de udmeldte krav, forventninger m.v., herunder til KvalifikationsProfilen
2. Mødedeltageres kommentarer til krav, forventninger, kvalifikationsprofil m.v.
3. Drøftelse af muligheder for at leve op til krav og forventninger, anvende stærke sider m.v.
4. Udfyldelse af *KompetenceProfil* (se 5.3.3)
5. Aftaler om opfølgning, herunder *Udviklingsplan* (se 5.3.4)

### 5.3.3 KompetenceProfil

Det er væsentligt, at der skabes et godt grundlag for kompetenceudvikling. Udarbejdelse af KvalifikationsProfiler giver et sådant udgangspunkt. På samme måde lægges der op til, at man som led i kompetence-dialogen udarbejder og nedfælder en KompetenceProfil for den enkelte gruppe. Dette bør ske både i nutids- og fremadrettet perspektiv. Det letter arbejdet med at prioritere, i hvilken retning og takt kompetencerne skal udvikles i lyset af mål og behov.

Det anbefales, at KompetenceProfilen udarbejdes som led i kompetenceanalysen (se 5.3.2) på det fællesmøde, der afholdes herom.

Det er vigtigt, at hver enkelt deltager forbereder sig på opgaven, når processen er skudt i gang. Man bør "gå i enrum" og skrive stikord ned om sine egne stærke og svagere sider. Det er vigtigt, at hver enkelt byder på, hvad man bidrager med, når mål skal nås og arbejdsopgaver løses. Man bør tillige forberede sig på at drøfte, hvordan gruppen fungerer, hvilke kolleger, der bidrager med hvad, og hvem der evt. bidrager for lidt. Forslag til forbedringer og ønsker om kompetenceudvikling bør gennemtænkes. Se også nedenfor 5.3.4 om Udviklingsplanen.

KompetenceProfilen udarbejdes af lederen og gruppen i fællesskab. Det anbefales, at man udstyrer sig selv med en rimelig grad af åbenhed. Kun gennem en åben og ærlig drøftelse kan profilen få et tilstrækkeligt oprigtigt indhold. Man bør ikke "gemme sig", hverken bag overdreven kritik af sig selv/andre eller bag uddeling af roser (kompetencer), der ikke er dækning for. Den enkeltes grænser og behov for fortrolighed må samtidig respekteres.

Det er et vigtigt at holde fast i, at KompetenceProfilen ikke er en facitliste eller "sandheden" om gruppen og dens medlemmer. Der er tale om at udarbejde et arbejdsgrundlag, der kan anvendes til kompetenceudvikling. Derfor er det af stor betydning, at hver enkelt person giver sit bidrag og deltager aktivt i processen.

Nedenfor gives et eksempel på en udfyldt KompetenceProfil. "I dag" udtrykker gruppens niveau på tidspunktet for udfyldelsen. "Om 1-2 år" angiver, hvad gruppen skal opnå for at leve op til KvalifikationsProfilens krav. For god ordens skyld bemærkes, at mens realiseringen af mål oftest vil føre til, at man fokuserer på opbygning og udvikling af bestemte kompetencer, kan man godt – bl.a. som led i en prioritering – komme ud for, at skulle nedprioritere andre kompetencer.

KVALIFIKATIONSKRAV (overført fra KvalifikationsProfilen)	KOMPETENCENIVEAU									
	I dag					Om 1-2 år				
Faglige:	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pædagogisk indsigt og viden										
Viden om forvaltning og brugerfokus										
Kommunikationsevne i forhold til borgere										
Organisationsforståelse (decentral organisering)										
IT-kundskaber (ad. Økonomi-indberetning)										
Evne til at indhente, fastholde og udvikle de pædagogiske kvalifikationer										
Personlige:	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ansvarlighed										
Energi										
Evne til at håndtere skiftende arbejdsbelastninger/høj stresstærskel										
Samarbejdsevne (både internt og udadtil)										
Omstillingsevne (decentralisering/selvforvaltningsprojektet)										
Evne til at strukturere- og systematisere										
Evne til at løse konflikter (forældre og medarbejdere)										

Niveauer og kompetenceprofil er fastlagt efter nedenstående vejledende skala og definitioner. Niveauerne er udtryk for, hvilke kompetencer, der erfaringsmæssigt er brug for hos den gennemsnitlige "OK-medarbejder".

Dette betyder, at alle gruppemedlemmer ikke skal mestre alle de nævnte kompetencer. Ekspertviden, der kun skal anvendes sjældent, kan således være dækket af en enkelt medarbejder. Kompetencedeling understøtter en gruppes arbejdsdeling. Gruppemedlemmerne råder individuelt over kompetencer på forskellige niveauer – og supplerer hinanden. En gruppe bør samlet råde over kompetencer i et omfang og på et niveau, der matcher kvalifikationskravene, der igen skal svare til de mål og udviklingsbehov, der gælder.

<b>Talskala</b>	<b>Definition i forhold til <i>Faglige</i> Kompetencer</b>	<b>Definition i forhold til <i>Personlige</i> Kompetencer</b>
<b>1</b>	Kender opgaver/mål, men har ikke (eller næsten ingen) praktiske erfaringer	Har ikke/udviser meget sjældent denne evne
<b>2</b>	Har en vis viden, men begrænset praktisk erfaring	Evnen praktiseres sjældent og/eller ikke med sikkerhed
<b>3</b>	Har god viden og nogen erfaring, men der er brug for støtte ved komplicerede opgaver	Praktiseres næsten altid
<b>4</b>	Har bred viden og erfaring og arbejder selvstændigt	Opleves altid
<b>5</b>	Har ekspertviden og omfattende erfaring	Opleves altid og udvikles fortsat aktivt

### 5.3.4 Udviklingsplan

Det er væsentligt, at processen med at skabe sammenhæng mellem strategiske handlingsplaner og kompetencer fører frem til, at der gennemføres konkrete kompetencegivende aktiviteter. Inden for rammerne af tankegangen bag "den lærende organisation" vil en væsentlig del af kompetenceudviklingen skulle foregå internt og integreret på den enkelte arbejdsplads. En sådan fremgangsmåde kræver god planlægning og overblik. I den daglige og løbende prioritering mellem "drift" og "udvikling" bliver sidstnævnte let taber. I de kommende år bliver det i stigende grad nødvendigt at se kompetenceudvikling som en investering, ikke kun i kvalitet og bedre målopfyldelse, men også som led i bestræbelser på at rekruttere og fastholde gode medarbejdere.

Udviklingsplanen kan være med til at sikre, at der ikke kun systematisk indgås aftaler om kompetenceudvikling, men også iværksættes og gennemføres konkrete kompetencegivende aktiviteter, dels på individuelt niveau, dels på gruppeniveau. Vi kommer fra ord til handling! Der lægges op til, at Udviklingsplanen er et fælles, tilgængeligt dokument for den brede samarbejdskreds. Kompetenceudvikling og aftaler herom bør ikke være fortrolige, men en del af den fælles viden i organisationen.

Med værktøjet sættes der hermed fokus på konkretiseringen i det kompetenceudviklende arbejde. Det anbefales, jf. afsnit 5.3.2, at Udviklingsplanen udfyldes og indgår som en forpligtende aftale på det fællesmøde, hvor kompetenceanalysen gennemføres.

En række muligheder for "interne" kompetencegivende aktiviteter kan nævnes:

- ☞ Egne "forelæsninger"/temamøder/workshops, hvor særlig viden og indsigt spredes
- ☞ Introduktionsprogrammer for nyansatte
- ☞ Følorder/sidemandsoplæring
- ☞ Internt jobbytte i eller udenfor den kendte gruppe
- ☞ Interne instruktører
- ☞ Omorganisering med nyfordeling af opgaver, ændring af forretningsgange, ændret delegation (typisk med udvidet uddelegering af ansvar og kompetence)
- ☞ Udstationering/udlån
- ☞ Skriftlig/elektronisk kommunikation via "visdomsbøger", opslagstavle e.l., bl.a. med henblik på at forbedre "fælles praksis"
- ☞ Netværk

Kompetenceudvikling som et resultat af eksterne kurser, længerevarende efter- og videreuddannelse, samspil med eksterne konsulenter o.l. vil fortsat have sin plads.

## 6 Vurderinger og anbefalinger

I forbindelse med afviklingen af temadagene i Høje-Taastrup, Vejen og Værløse kommuner har projektdeltagerne fra de tre kommuner løbende foretaget en evaluering af den strategiske arbejdsmetode og anvendeligheden af de kompetenceudviklingsværktøjer, som konsulenterne undervejs i processen har udviklet og afprøvet på de udvalgte områder – dvs. i skoleledergruppen og hjemmeplejeledergruppen i Høje-Taastrup Kommune, i Teknik og Miljø forvaltningen og Gesten Skole i Vejen Kommune samt på Aktivitetscentret og genoptræningen på Skovgården og biblioteksområdet i Værløse Kommune. Konsulenterne har i alle de involverede organisatoriske enheder oplevet et engageret og positivt kritisk samspil.

Den strategiske ledelsesmodel og kompetenceudviklingsværktøjet er således blevet testet i meget forskellige ledelsesmæssige og faglige miljøer. Evalueringerne har givet konsulenterne et fint grundlag for udarbejdelsen af det værktøj, der er præsenteret i denne rapport. De indhøstede erfaringer igennem procesforløbet har samtidig givet konsulenterne en god baggrund for de vurderinger og anbefalinger, som er anført i de følgende underafsnit.

### 6.1 Det strategiske arbejde

#### 6.1.1 Vurderinger

Fordele ved den strategiske ledelsesmodel har i projektforsløbet bl.a. vist sig at være:

- ☞ Den strategiske arbejdsmetode giver deltagerne en forståelse af, hvad det er organisationen arbejder frem imod, og hvorfor det er fornuftigt at gennemføre de aktiviteter og handlinger, der står i den strategiske handlingsplan. Der bliver herved også skabt et ejerskab til opgaverne
- ☞ Metoden er logisk at arbejde med. Det er vejen frem!
- ☞ Man bliver tvunget til at være konkret, når man bevæger sig fra "de fine ord" og ned på det operationelle niveau, hvor handlingerne skal fastlægges
- ☞ Når den strategiske arbejdsproces er sat i gang, er det vigtigt, at den strategiske handlingsplan bliver fulgt op

Ulemper ved den strategiske ledelsesmodel har bl.a. vist sig at være:

☞ Arbejdsmetoden kræver træning

☞ Det er vanskeligt at være tilstrækkelig konkret, når handlinger og aktiviteter skal beskrives i den strategiske handlingsplan – så de er operationelle i forhold til det videre arbejde med fastlæggelse af kvalifikationskrav

☞ Arbejdsformen kan være tidskrævende

☞ Den strategiske metode kan opleves snærende.

### 6.1.2 anbefalinger

Ud fra konsulenternes erfaringer fra andre organisationer og på baggrund af de indhøstede erfaringer i Paraplyprojektet er det konsulenternes **anbefaling**:

*At den strategiske ledelsesmodel og arbejdsmetode anvendes for at skabe et solidt fundament og afsæt for det videre arbejde med kompetenceudvikling.*

Denne anbefaling skal ses på baggrund af konsulenternes udgangspunkt, hvor ledelse og medarbejdere har et fælles ansvar for at optimere organisationens ydre og indre effektivitet. Tids- og ressourceanvendelsen bør følgelig være rettet direkte mod at realisere organisationens strategiske mål.

Konsulenterne skal dog samtidig understrege, at en samlet strategisk handlingsplan ikke er nødvendig for at anvende kompetenceudviklingsværktøjerne. Hvis organisationen har defineret sine indsatsområder med tilhørende handlinger og aktiviteter, vil dette være et tilstrækkeligt afsæt til at gå videre med kompetenceudvikling, jfr. nedenfor.

## 6.2 Arbejdet med værktøjskassen til kompetenceudvikling

### 6.2.1 Vurderinger

Fordele ved at arbejde med værktøjerne til kompetenceudvikling har i projektforløbet bl.a. vist sig at være:

Der kan bygges bro til den strategiske ledelsesmodel

Organisationen får en fælles tilgang til og den samme retning på kompetenceudvikling, baseret på ens definitioner, fælles begreber og – proces, hvorved arbejdet med kompetenceudvikling kan forankres bredt i organisationen

Værktøjerne bidrager til, at indsatsen for udvikling af lederes og medarbejderes kompetencer synliggøres samt at ansvaret for deltagelse i processerne entydigt placeres

Værktøjskassen tvinger alle involverede til at tage stilling til arbejdet med kompetenceudvikling og placere sig selv i processen

Ulemper ved den værktøjsbaserede tilgang har bl.a. vist sig at være:

Hver faggruppe har sin egen kultur med sprogbrug, traditioner og vaner. Det betyder, at værktøjernes logik, sprog og systematik kræver tilvænning og evt. skal tilpasses den enkelte faggruppe<sup>7</sup>

Værktøjerne kan blive *for* styrende i processen og føre til en mekanisk tilgang, der kan blokere for dialog og kreativitet

Materialet er omfangsrigt og kræver tid, både til forberedelse og brug

---

<sup>7</sup> Dette er søgt imødekommet ved udformningen af værktøjerne i den foreliggende udgave, således at det skulle være let at foretage de nødvendige justeringer, hvis det findes påkrævet

## 6.2.2 anbefalinger

Ud fra konsulenternes erfaringer fra andre organisationer og på baggrund af de indhøstede erfaringer i Paraplyprojektet, er det konsulenternes **anbefaling**:

*At værktøjskassen til kompetenceudvikling og de dermed skitserede processer anvendes til at tilføre det kompetenceudviklende arbejde mål, retning og systematik, når strategiske handlingsplaner skal føres ud i livet.*

Konsulenternes anbefaling er ikke mindst baseret på erfaringer med "målrettede kompetence-dialoger", som værktøjskassen understøtter. Det handler bl.a. om,

at ledernes og medarbejdernes roller klargøres,  
at ansvarsplacering og arbejdsdeling lægges fast, og  
at kompetencearbejdet kommer "fra ord til handling".

I denne sammenhæng skal der peges på betydningen af, at det afklares, hvem der har hvilke "initiativforpligtelser" hvornår. Det drejer sig eksempelvis om lederens startskud på processen, dennes afklaring og prioritering af den nødvendige tid og ressourcer. Det handler også om medarbejderens ansvar for at gå aktivt og velforberedt ind i dialogprocesserne, herunder ikke mindst i forhold til at synliggøre stærke sider.

Værktøjskassen er udviklet med sigte på at bygge bro til den strategiske ledelsesopgave. Det er konsulenternes vurdering, at værktøjskassen også vil kunne anvendes til at understøtte kompetenceudvikling, der tager sigte på løsningen af de daglige driftsopgaver. Værktøjskassen vil efter konsulenternes bedste overbevisning kunne anvendes i alle landets kommuner – og i alle organisatoriske enheder, hvor der er ønske om at arbejde systematisk med strategisk udvikling og kompetenceudvikling.

Endelig skal det præciseres, at kompetenceudvikling kræver tid og ressourcer. Værktøjskassen kan bidrage til effektive og målrettede processer, ligesom udvikling og efterfølgende anvendelse af nye kompetencer kan bidrage til organisationens effektivitet. Men det er en vigtig pointe, at der under alle omstændigheder skal arbejdes med kompetenceudvikling og den dermed forbundne "målrettede dialog", før frugterne kan høstes.

## 7 Afslutning

Sammenfattende er det konsulenterne konklusion, at et godt resultat af arbejdet med strategi- og kompetenceudvikling forudsætter at topledelsen og de direkte involverede ledere og medarbejdere i den organisatoriske enhed er motiveret for dette arbejde og indstillet på at prioritere tiden og ressourcerne til processen. Desuden vil det fremme arbejdet, hvis der i organisationen (evt. i en stabsfunktion) findes personer, som kan støtte procesforløbet. Det skal understreges, at optimeringen af organisationens ydre og indre effektivitet netop forudsætter, at tids- og ressourceanvendelsen sker målrettet mod organisationens strategiske mål og at kompetenceudviklingen foregår i dette perspektiv.

Konsulenterne har oplevet udviklingsprojektet som en meget positiv proces, og vi vil gerne takke Paraplyen, og de mange involverede ledere og medarbejdere i de 3 deltagerkommuner for et godt og engageret samarbejde.

*Chefkonsulenterne Søren Thorup og Jørgen Norup*