

Strategisk kompetenceudvikling med effekt!

Sammen om en bedre kommune, Tromsø 23. april
Hanne Dorthe Sørensen, Dorthe@Lederskabelse.dk

Hvem er jeg?

En forandringsleder der igennem de seneste 20 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
Kompetenceudvikling

2000-2008 Souschef og
chefkonsulent samme sted

1995-2000 Specialkonsulent
Finansministeriets
departement

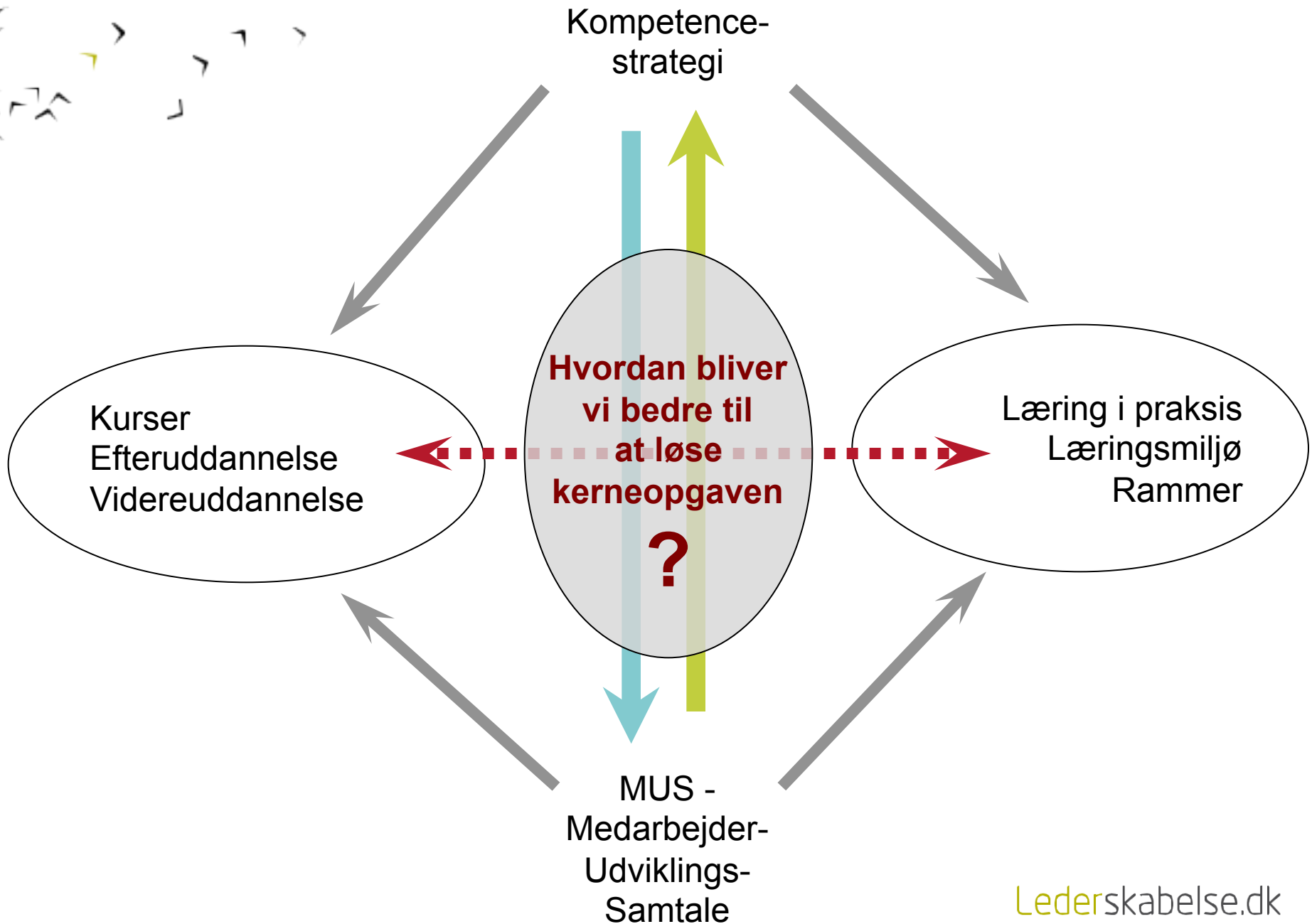
Stifter i 2013 Lederskabelse.dk
En socialøkonomisk virksomhed,
der ønsker at inspirere og udfordre
traditionelle måder at tænke om og
udøve ledelse på.

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

Ekstern lektor på Center for
Virksomhedsudvikling og Ledelse
på CBS (Copenhagen Business
School)

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

Cand. Scient.Pol, Aarhus
Universitet



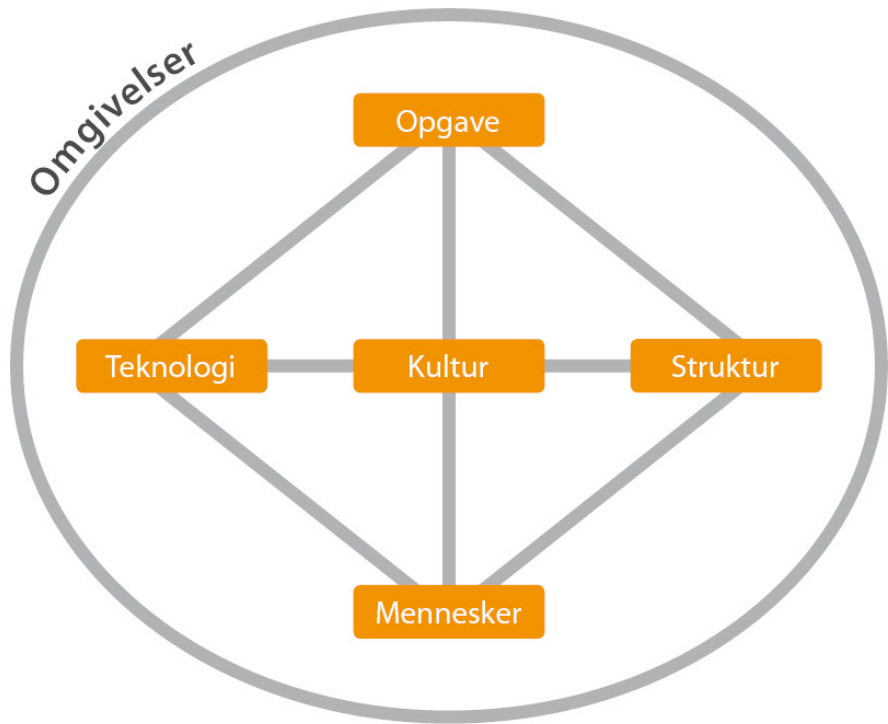


Den strategiske udfordring?

- Rekruttering og stillingskategorier (heltid/deltid)
- Mostand mod forandring/forankring af forandring
- Den offentlige sektor i bevægelse: Fra **producent** til facilitator, træner, "vært", **samskaber**?
- Sygefravær og nærværskultur
- 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?

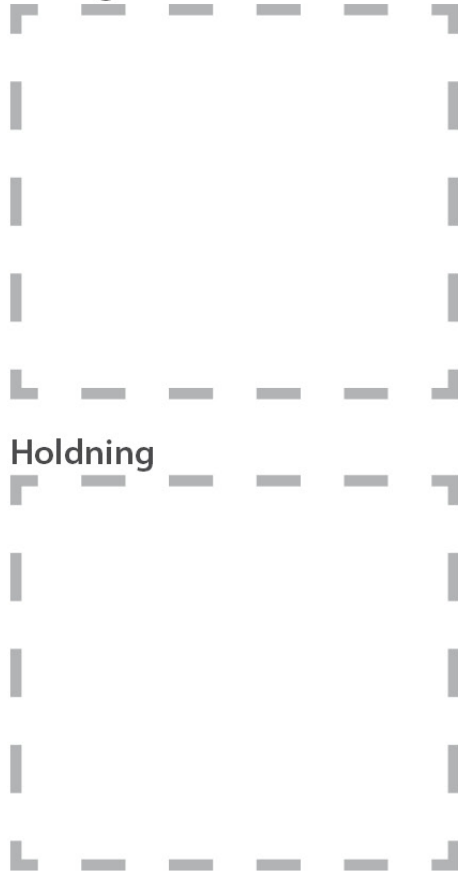
De fire trin – Kompetenceudvikling med Effekt
Udviklet af **Statens Center for Kompetenceudvikling**

Lederskabelse.dk
ledelse under forandring

At omsætte organisationens udviklingsbehov til strategisk kompetenceudvikling

Alle

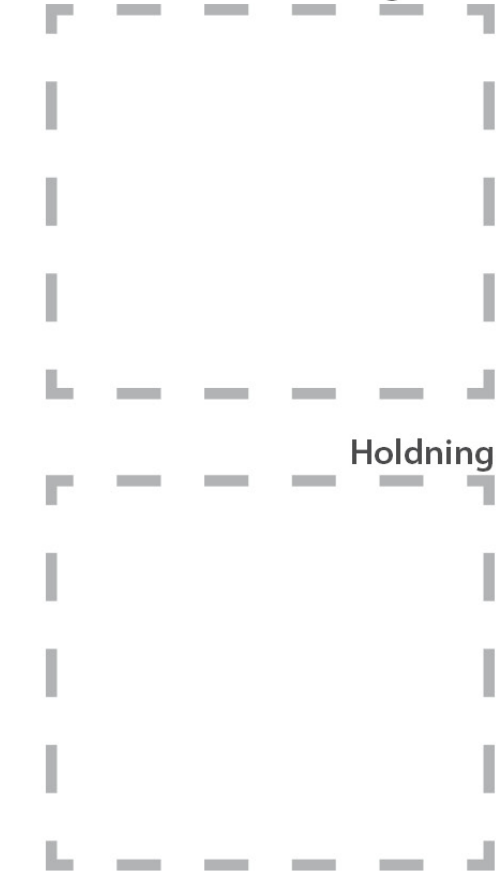
Færdigheder



Holdning

Afdeling/enhed/gruppe

Færdigheder



Holdning

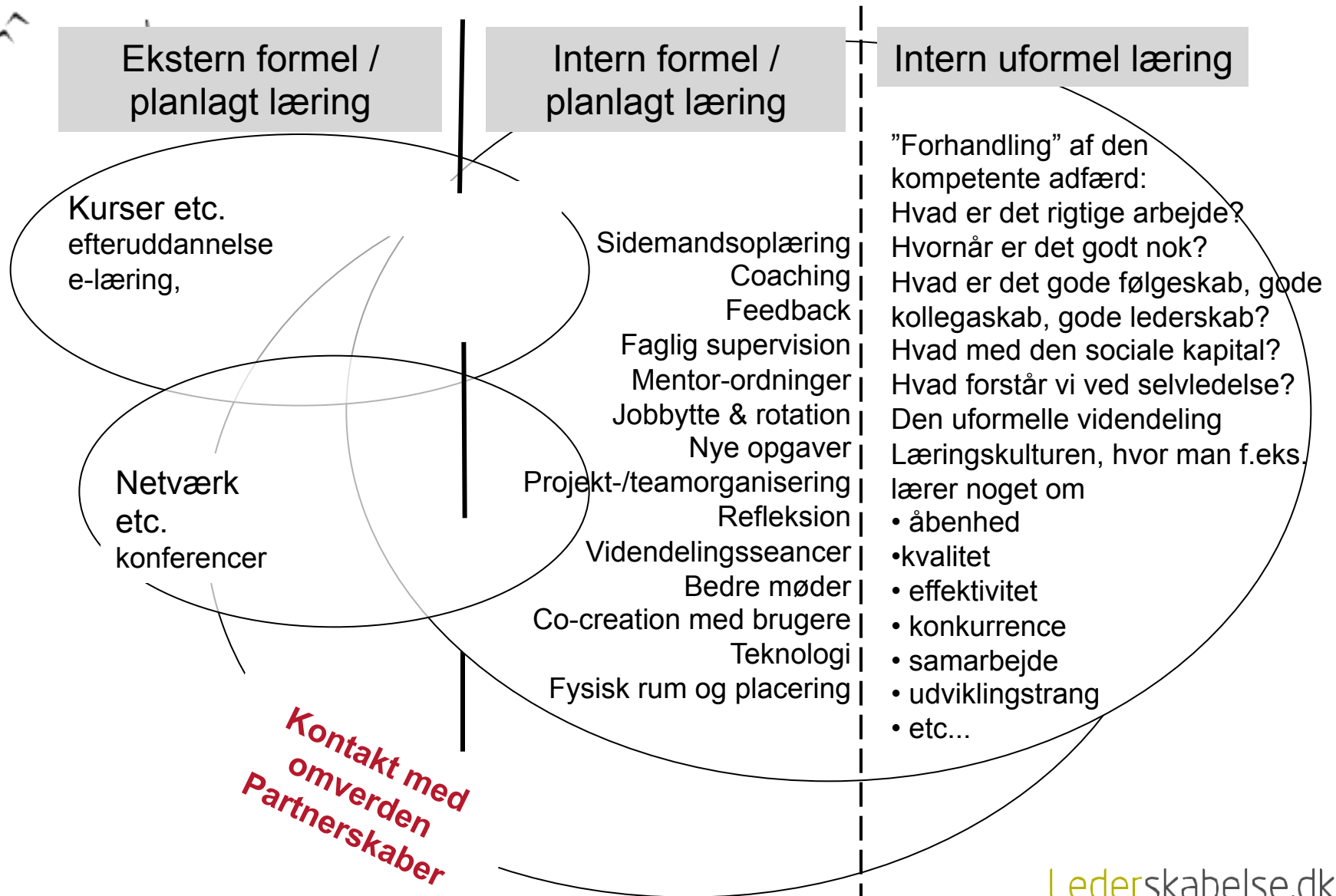
Viden

Kunnen

KOMPETENCER

Holdninger
(må, vil, skal)

Forskellige rum for læring

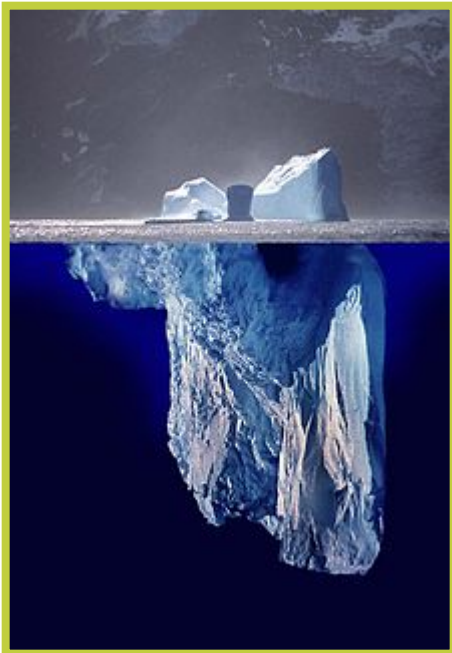




Fordele ved læring i praksis

- Økonomisk fordelagtigt
- Kan planlægges og udføres smidigt og fleksibelt
- Øget sandsynlighed for effekt i hverdagen
- Særligt personlige/socialle kompetencer fx ift. samarbejde på tværs af faggrupper trænes klart bedst i praksis
- Mulighed for sammensmeltning af udvikling af kerneopgaven og udvikling af kompetencer
- Mulighed for opbygning af social kapital undervejs

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**



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

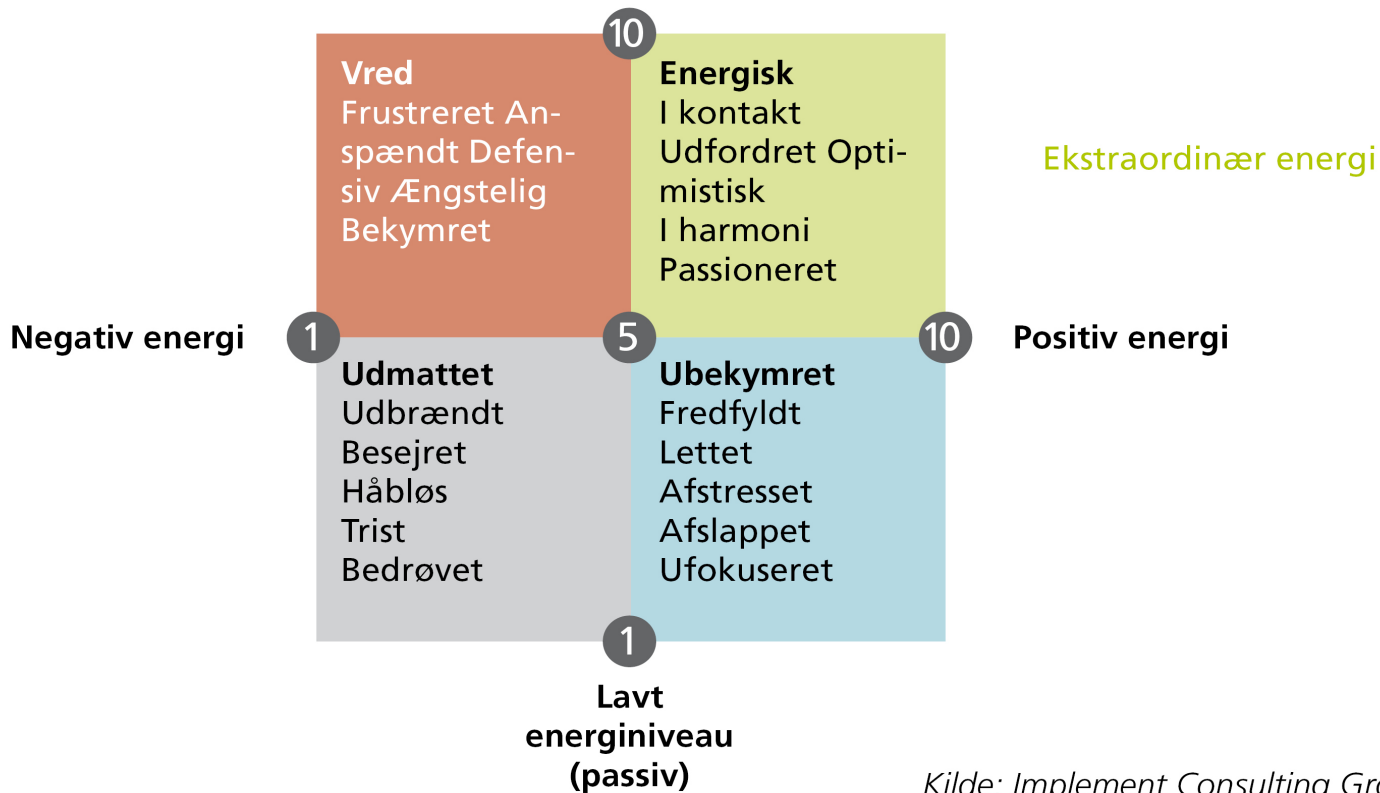
Den gode stemning som afgørende grobund for en sund læringskultur

Følelsesmæssig energi

Negative følelser
(overlevelser)

Højt
energiniveau
(aktiv)

Positive følelser
(muligheder)



Kilde: Implement Consulting Group



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/>

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.

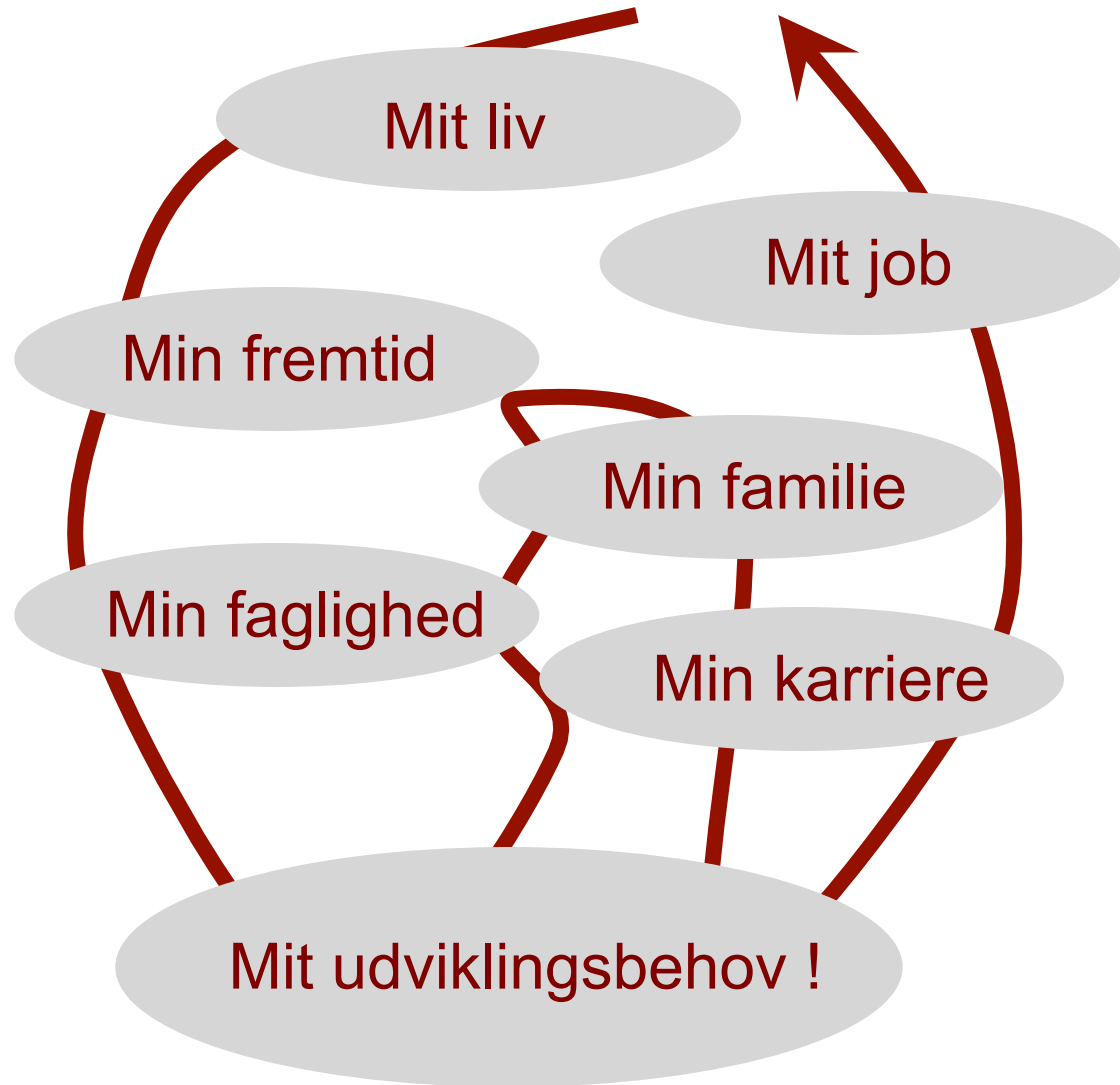
FASE 6 EVALUERING OG JUSTERING

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.

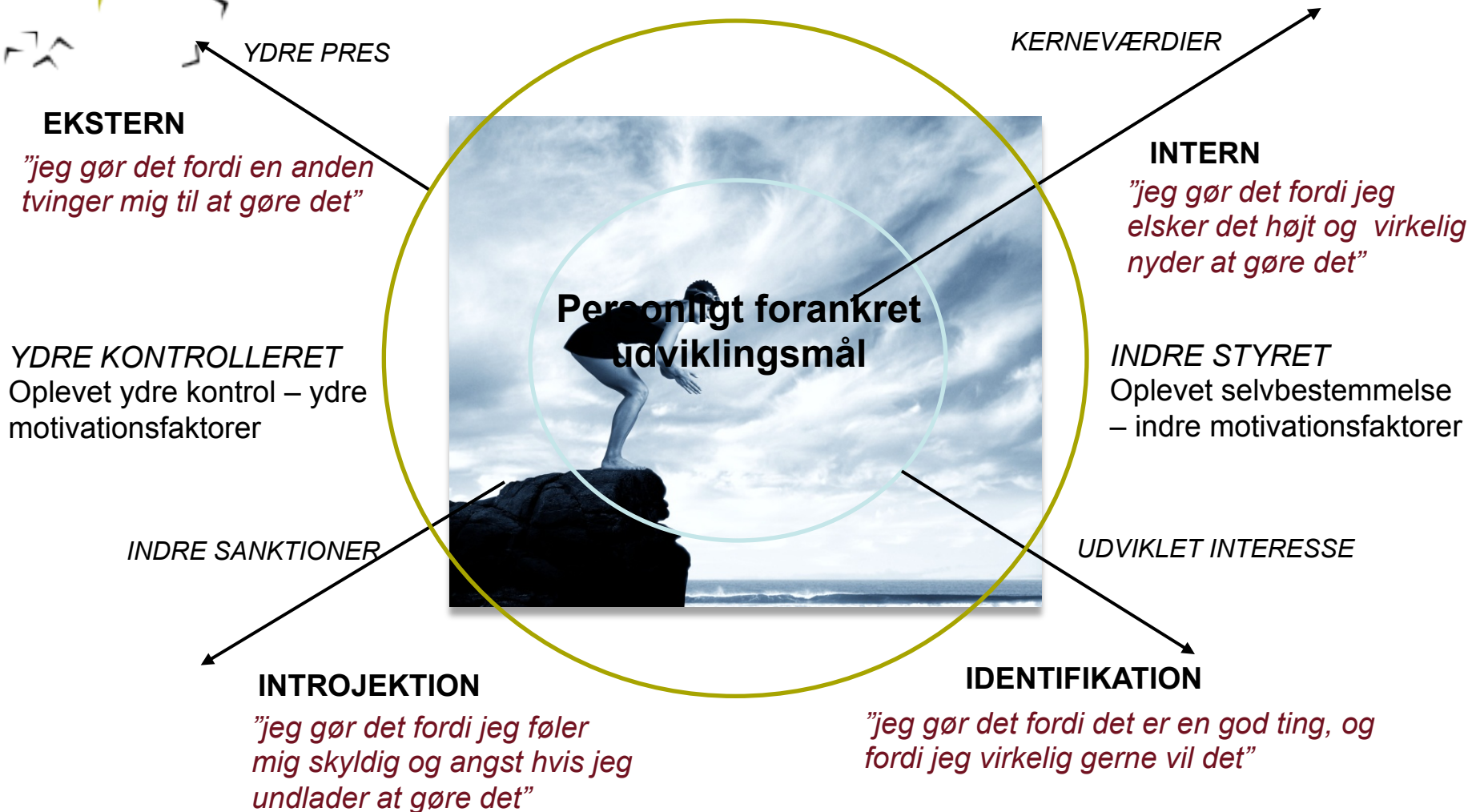
FASE 5 MINIMUS – OPFØLGNING

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

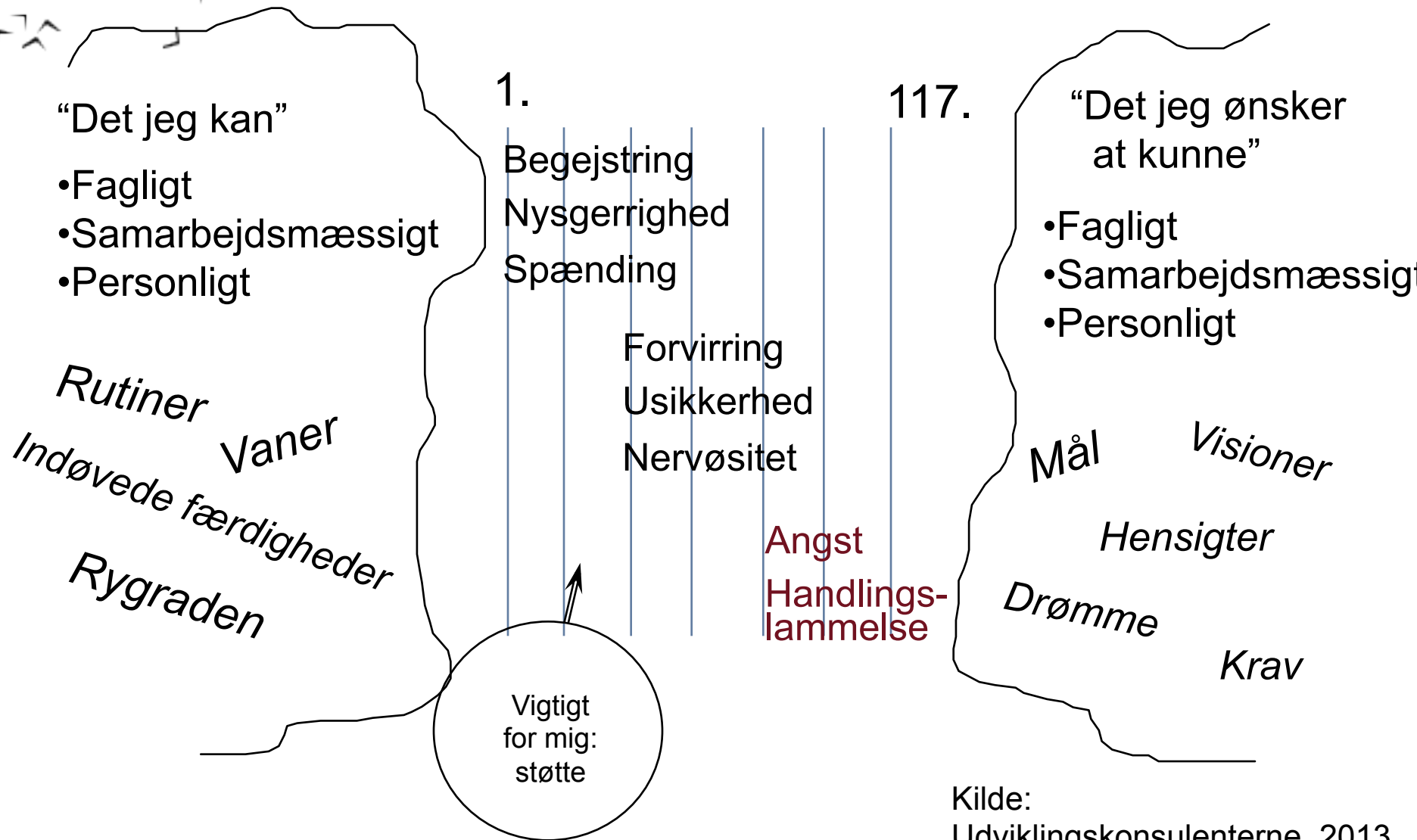


Kompetenceudvikling mellem ydre og indre 'drivere'



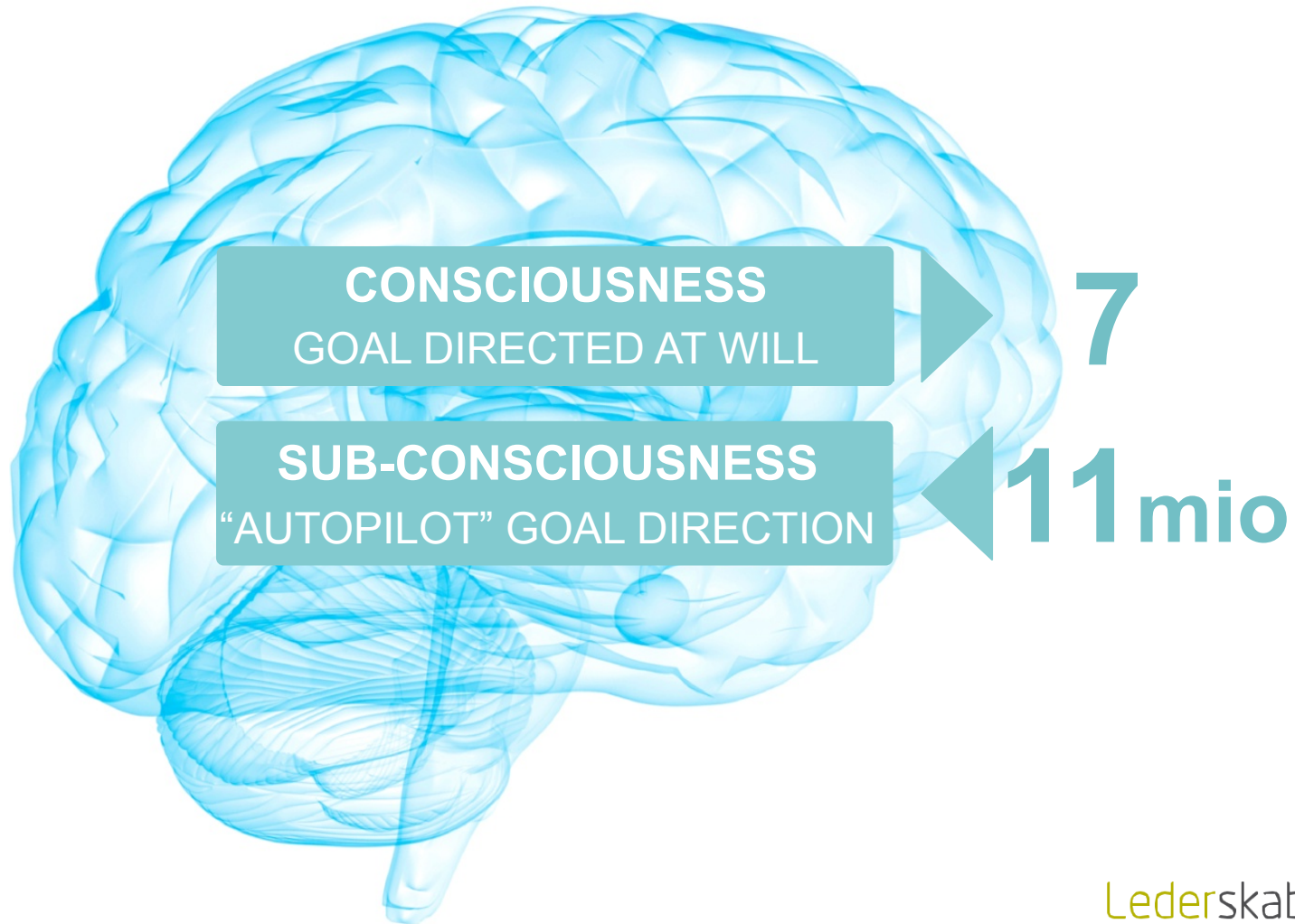
Grant, 2006

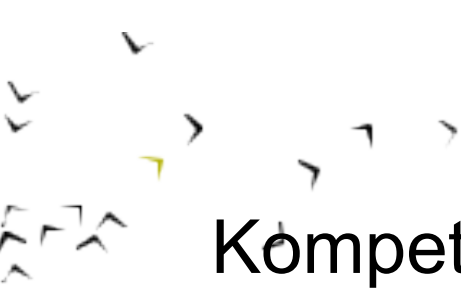
Udvikling i Nærmeste Udviklingszone



Kilde:
Udviklingskonsulenterne, 2013

Modstand mod forandring – hvorfor? Eller vanens magt.....



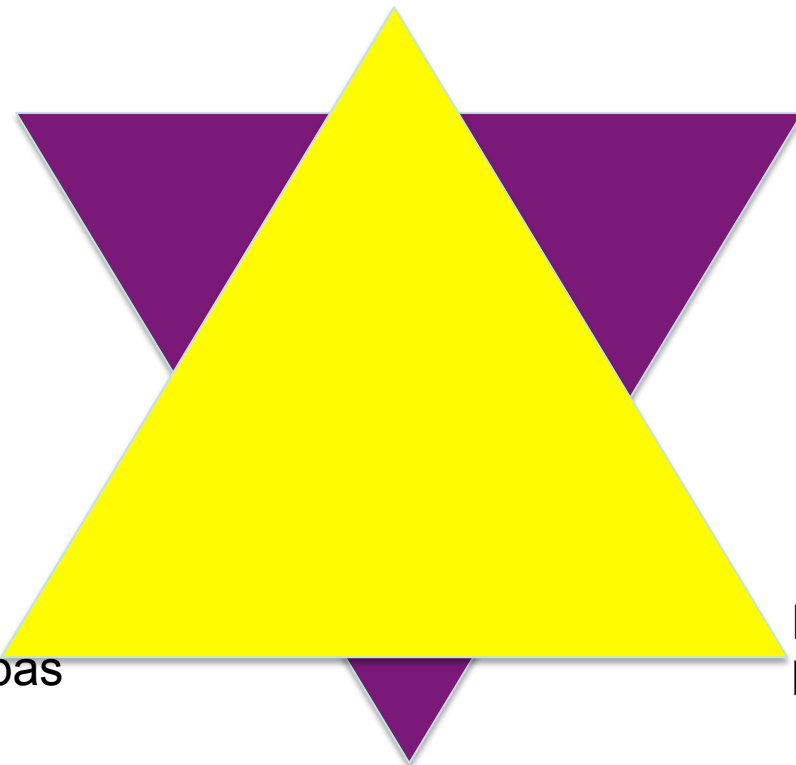


Kompetenceudvikling i den "gyldne trekant"

Det, jeg har lyst til (indre motivation)

Viden

kunnen



Det jeg tror på, jeg kan lykkes med (self-efficacy)

Det, der udfordrer tilpas

Holdninger

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