



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Nr. 1 – 2014

Tema:

Strategisk kompetenceudvikling

Hvordan får du Value for money ved kompetenceudvikling?

”Hvert år bruger vi 20 mio. kr. til efteruddannelse og videreuddannelse – men vi aner ikke, om vi får værdi for pengene...”

Sådan lød det fra en koncerndirektør en dag, hvor vi sad og snakkede om deres udfordringer.

Og han fortsatte:

”Kan du ikke hjælpe med at skabe overblik og give et redskab, der kan sandsynliggøre og forøge vores udbytte...?”

Det var lidt af en opgave. Men vi tog da fat.

Her vil jeg prøve at give et kort indblik i de temaer vi tog fat på, overvejelser vi gjorde undervejs – og resultatet, der kom ud af det...

God læselyst!

Nyere forskning i centrum!

Vi var klar over, at skulle denne store udfordring løses kvalificeret, måtte vi bygge på nyere forskning på området.

Robert Brinkerhoff kom i spil, se modellen på siden.

Her kom 40-20-40-modellen på bordet. Denne model gælder ikke bare sådan uden videre generelt, men netop her, hvor vi kunne ønske

os at identificere mulige ”skurke”, hvis ikke man fik den ønskede værdi for de investerede ressourcer, så var den i plet:

- **Før:** Det handler her om forberedelsen, beslutningsgrundlaget, forventningsafstemningen: Hvad skal der komme ud af det? hvilke milepæle sætter vi op? hvad er succeskriterierne – ikke kun for den enkelte men for teamet, afdelingen, virksomheden? En mangelfuld eller upræcis forberedelse – vil betyde ca. 40% tab af performance. Det kan vi altså gøre bedre!
- **Under:** Når en medarbejder så er i gang med et forløb, handler det om at holde interesseret kontakt til vedkommende, have en løbende dialog, sikre at forløbet svarer til de aftalte forventninger – og i givet fald sikre at det spores ind, så den opnåede nye kompetence kan anvendes i organisationen fra dag 1... Mangel på fokus her kan betyde ca. 20% tab
- **Efter:** Når medarbejderen vender tilbage til sin normale plads, så skal der

Robert Brinkerhoff (nyere forskning) fastslår, at når noget går galt i kompetenceudviklings-processen, så kan man identificere 3 ”skurke”, som vægter hhv. 40% - 20% og 40%, og som vi således skal navigere igennem eller **bedst: uden om i planlægningen:**

40%

Forberedelsen, forventningsafstemning om udbytte og effekt i organisationen, succeskriterier og den kollegiale inddragelse – **er ikke gjort godt nok og systematisk nok!**

20%

Selve kurset, forløbet, afviklingen **er ikke godt nok og målrettet nok!**

40%

Implementeringen og den videre målbare evaluering, så man sikrer ”value for money”, **er ikke gjort tilstrækkeligt godt og klart!**

Præcist dette håndterer musskema.dk med et setup, som giver redskaberne FØR – UNDER og EFTER, så lederen kan agere dybt professionelt her... planlægge, aftale, følge op – implementere, evaluere, indgå målrettede aftaler, som følges op...

 **musskema.dk**
- dialog udvikler



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

straks ske en systematisk implementering i organisationen af den ny erhvervede viden. Der skal laves en klar implementeringsplan – og senere skal der evalueres, måske både en og flere gange, og igen systematisk og operationelt. Sker det ikke tabes ca. 40%.

Videreuddannelse – er andet og mere end en pose bolsjer

Det grundlæggende her er, at vi ikke skal opfatte kompetenceudvikling, kurser o.l. som bolsjer, som en medarbejder får som plaster på såret for hårdt arbejde eller ikke-været-afsted-på-kurser-gennem-lang-tid-agtigt...

NEJ, vi skal ville noget med vores kompetenceudviklingsaktiviteter, det skal udspringe af en vision og en analyse – og det skal føre til en bedre samlet performance for hele organisationen.

Individuel viden skal forankres, så det bliver til kollektiv viden i organisationen.

Kompetenceudviklingen skal sigte efter at give merværdi

- til den enkelte selv,
- til kollegerne,
- til hele organisationen – og derved:
- til kunderne!

Dette store perspektiv må vi aldrig miste af syne...

Vi skal nu prøve at se på, hvad det her betyder meget konkret – og i de enkelte faser:

Før – Under – Efter.

FØR – forberedelsen frem mod beslutningsgrundlaget

I forbindelse med MUS, drøftes den enkeltes placering mellem Mission, Vision og strategi, og hvordan den enkelte kan blive i stand til at arbejde mere kvalificeret, bredere eller med nye vinkler... Og det er vigtigt på et arbejdsmarked, hvor meget få arbejder med det samme helt præcist efter 5-10-15 år. Omstilling til en ny situation er et must.

Dialog udvikler. Og i dialogen vokser et ønske frem om en videreudvikling af de eksisterende kompetencer. Hvordan kan disse udvikles?

- I én situation – ved at prøve nogle nye sider af hos sig selv i tæt sparring med en leder eller en anden kyndig på området
- I en anden situation - ved sidemandsoplæring hos erfaren kollega
- I en tredje situation - ved at få tilført ny viden gennem kurser internt eller eksternt

Denne fase bør gribes an med megen seriøsitet, idet der netop her ligger en god portion af hemmeligheden ved succes i den anden ende. Både kompetencemæssigt – og økonomisk!

Sådanne temaer er centrale at få drøftet og dokumenteret i den forberedende fase:

1. Hvad handler det om (emne)?
2. Hvorfor er det nødvendigt/ en god investering?
 - Dette spørgsmål skal afklare, hvilke evt. gab i organisationens samlede kompetencemasse, der



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

her kan/skal udfyldes. Og gerne med hvilken prioritering.

3. Ønsket udbytte: Hvilke kompetencer skal der komme ud af det?

- Dette spørgsmål skal afdække det forventede udbytte for personen, teamet og hele organisationen.

4. Praktiske forhold: Hvilken uddannelse, udbyder, tidsforbrug, pris o.s.v.

5. Hvordan tænkes kompetenceudviklingen anvendt i organisationen efterfølgende?

- Nu stiller vi skarpt på, hvordan den nye viden skal kunne anvendes, af hvem og hvor?

6. Hvilke målepunkter/succeskriterier kan opstilles?

- Det er en vigtig opgave allerede i denne forberedende fase at opstille de første målepunkter eller succeskriterier, så vi kan pejle efter dem. Det er en god investering at anvende rigtig god tid til det

7. Hvilke barrierer vil der være i forhold til en succesfuld implementering?

- Når man på dette forberedende stade allerede seriøst drøfter potentielle barrierer, forhindringer eller direkte modstand fra dele af organisationen, så giver det langt større energi at overvinde dem, når man så reelt møder dem. Det er en god øvelse at træne sig i at tackle vanskeligheder...

Når man har været igennem sådanne centrale temaer – er man kommet til en konklusion: Skal vi iværksætte dette udviklingsprojekt over for den pågældende medarbejder/gruppe? Hvor? Hvornår? og til hvilken pris?

Og så sættes det i gang til en fastsat dato.

Men hermed er alt ikke gjort.

UNDER - uddannelsesforløbet

Nu handler det om, at organisationen holder kontakt til den medarbejder, som er i gang med et længere forløb. Der ligger fantastisk værdi i allerede på dette stadium at få justeret og korrigeret processen...

Der anbefales 2-3 programsatte samtaler med nærmeste leder under forløbet, hvor der stilles skarpt på

- om uddannelsesforløbet lever op til de kriterier, som hele den forberedende fase har pejlet sig ind på
- en begyndende foregribelse af medarbejderens tilbagevenden til organisationen med den ny erhvervede/opdaterede viden, og hvordan dette kan sættes i spil

Det er f.eks. sådanne temaer, man skal prøve at forholde sig til i denne fase:

1. Hvordan går forløbet?
2. Hvad er du mest tilfreds med?
3. Hvad kunne være bedre?
4. Hvor ser du muligheder for at forbedre vores relation til dig under forløbet?
5. Hvor tænker du dig nu, at vi først kan sætte ind med din nye viden i vores organisation, når du er tilbage igen?
6. Andet?



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

EFTER – implementering og evaluering

Senest 2 dage efter hjemkomsten fra kompetenceudviklingsforløbet, bør der laves en egentlig implementeringsplan, så vi dermed tydeliggør for alle, at vi mener noget med at sende medarbejdere på videreuddannelse, opkvalificering og udvikling.

Det er meget vigtigt, at man også i et åbent miljø drøfter dette med hele teamet, afdelingen, ja, hele organisationen.

Få dage efter afslutning af kompetenceudviklingsforløbet laves en implementeringsplan mellem leder og medarbejder. Den kan indeholde en stillingtagen til bl.a. sådanne temaer:

1. Evaluering af kompetenceudviklingsforløbet
2. Handleplan for at omsætte til praksis i afdelingen
 - a. Hvad skal medarbejderen gøre?
 - b. Hvad skal kollegerne gøre?
 - c. Hvad skal lederen gøre?
3. Milepæle eller succeskriterier – dels gennemgang af dem, der blev opsat i FØR-dialogen og dels justering eller nye.

Herefter følger så planlagte evalueringer af det hele. Mindst to evalueringer, bør planlægges.

Held og lykke med en systematisk og professionel kompetenceudvikling.

Opdateret Lederskab udsendes ad hoc.

Se nærmere på www.musskema.dk – hvor der er masser af redskaber til hjælp!



Dialog udvikler!
Fokus rykker!

Musskema.dk er udviklet af HR-folk med den nyeste viden på området.
Pakken fra Musskema.dk indeholder følgende elementer. Klik på et område for at se mere:

 MUS Online MUS-værktøjer som danner grundlag for den gode samtale - med spørgsmål, grafisk oversigt, opfølgning og meget mere.	 Kompetence Gør det let at overskue, udvikle og implementere handlingsplaner for såvel faglige som personlige kompetencer.
 GRUS Et værktøj til håndtering af alle aspekter omkring grupper og teams. Evaluering, talentudvikling, møder, referater m.m.	 APV Baseret på Arbejdstilsynets anbefalede spørgeramme. Let at tilpasse og redigere, så den passer til netop jeres virksomhed.
 Sygefravær Dialog, aftaler, styring af processer og tidsrammer omkring sygefravær.	 Avanceret CV Giver bl.a. mulighed for på lederniveau at søge efter kvalifikationer og at kontakte medarbejdere med et enkelt klik.
 Kompetenceudvikling Værdi for pengene ved investering i de ansattes kompetenceudvikling? Fokus på: før - under og efter. Her får du enestående hjælp i denne proces.	Bonus: Kør egen trivsels- eller Medarbejdertilfredshedsundersøgelse i systemet, Læs mere Guldorn for MUS-ledere. Læs mere

TILMELD ►