



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Nr. 1 – 2016

Tema:

Når kompetenceudvikling ikke behøver at koste kassen...

At udvikle kompetencer – vil sige, at man på såvel det individuelle plan som i teamet gør de enkelte medarbejdere og teamet i stand til at løfte mere og yde bedre i dag end i går. Og med større kvalitet, bedre resultat og med større tilfredsstillelse fra de enkelte medarbejdere og teamet som helhed.

Det er denne helhed, man må tænke med, når man skal tænke på både det korte og det lange perspektiv.

Mange virksomheder viger tilbage fra at tale offensivt om kompetenceudvikling – af frygt for, hvad det vil koste af kroner!

Det tankesæt er man altså nødt til at få skiftet ud, for det er hverken opdateret til vor tid og heller ikke i pagt med en dynamisk dialogbaseret ledelsesform.

Når man som leder regelmæssigt sætter sig over for den enkelte medarbejder – om det hedder MUS, PUS, LUS, eller én-til-én-samtale... kært barn har mange navne – så er vi i udviklingsrummet, hvor der skal kul på kedlerne. *Men her ligger guldet!*

Det er fokus i dette nummer af Opdateret Lederskab.

God læselyst!

Hvad er kompetenceudvikling?

Udvikling af kompetencer skal ses med perspektiver i flere retninger:

- Indadtil: At medarbejderen forøger sin viden, færdigheder og erfaringer og derved bliver bedre til at håndtere sine opgaver på en bedre måde, med større kvalitet, lønsomhed og kundetilfredshed. Dette er det individuelle perspektiv.
- Udadtil: At teamet som helhed bliver bedre til at udvikle sig synkront, så man kompletterer hinanden. Intet er så stærkt som komplementerende teams, der fungerer! Dette er det kollektive perspektiv.
- Opadtil: At man i højere grad via impulser og klar kommunikation fra oven i organisationen formår at udvikle sig i retning af virksomhedens visioner og mål. Dette er det strategiske og ledelsesmæssige perspektiv.

Denne flerhed har vi søgt at samle i denne illustration fra vores e-bog om emnet:

Kompetencer - behov kontra eksisterende



Det betyder konkret:

- Enhver ledelse må være realistisk i vurderingen af, hvor vores organisation nødvendigvis må være "i morgen". Det røde felt viser dette. Og det er den strategiske vinkel.
- På denne baggrund må vi så grave dybt i egen organisation og se, hvor vi er lige nu, og hvilke umiddelbare



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

kompetencer, vi p.t. har. Det viser det grønne område. Og dette område må her vurderes i sammenhæng med det strategiske/det røde område,

- Dette viser en fællesmængde – og en stor udfordring, et gab. Også her må man som leder være meget realistisk. Og pædagogisk. Det handler om at tage udgangspunkt i fællesmængden, som jo er styrke-perspektivet, og på den baggrund udvikle styrkerne i den strategiske retning.
- I den forbindelse må man minutiøst gennemgå alle hjørner af egen organisation for at se: har vi de kompetencer, som fremtiden vil kræve af os? Hvor mangler vi noget? Kan det udvikles - tilstrækkeligt? Hvor og hos hvem – og hvor meget? Eller skal vi have tilført nye kompetencer for at kunne løfte fremtidens udfordringer?

Her er din guldgrube!

Dette er kompetenceudviklings stor mulighed, og den seriøse anvendelse heraf viser, at her er vi på vej mod en guldgrube!

Hvordan skal man så udvikle den enkelte?

Når den enkelte leder har erkendt, hvor min afdeling skal være i morgen – og har set, hvor jeg rent faktisk ligger i kompetenceniveauet i dag med mit team, så skal man som nævnt konkret vurdere: Kan mine medarbejdere udvikles? Eller må jeg have tilført nye kompetencer udefra?

Når man sætter sig én-til-én med sine medarbejdere og virkelig taler dette igennem, så skal man være dybt fokuseret på medarbejdernes situation lige nu – og firmaets strategi:

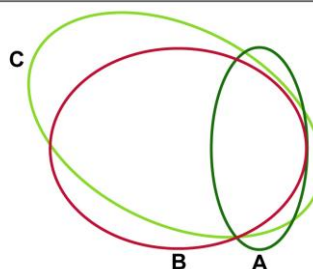
hvor skal vi være i morgen – og hvor meget og med hvad kan den enkelte bidrage. Eller: *bringes* til at bidrage gennem udvikling af faglighed og personlighed. Individuelt og i teamet.

I nedenstående illustration har vi søgt at pege på vitale forhold:

- Lad os antage, at medarbejderen er her i dag kompetencemæssigt og udviklingsmæssigt (= A).
- Gennem dine gode og åbne dialoger med medarbejderen har du erkendt et stort potentiale og dine overvejelser er: kunne der måske være muligheder for, at vedkommende kan udvikle sig i retning af B? Hvis I gennem dialogen når til enighed om at prøve det af – så handler det om at give medarbejderen nogle afstemte udfordringer, som giver medarbejderen mulighed for at prøve potentialet... Her må I have god dialog og være klar til at justere.
- Og endelig: I hele denne proces må du være meget ydmyg som leder: Vi udvikler ikke plasticdimser med mennesker af kød og blod, så derfor må du forholde dig åbent til, at I måske ikke lander helt i B – men i et fælles C.

Tag medarbejder for medarbejder – og det rykker!

Hvordan konkret udvikle en medarbejders kompetence fra A - til B?



Vær åben overfor, at det måske lander i fælles interesse i et C...



Opdateret Lederskab

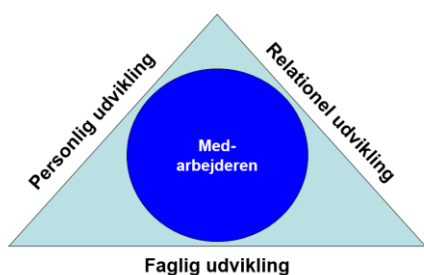
- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Hvilket breddeperspektiv må kompetenceudviklingen have?

Når man udvikler medarbejdere må man hele tiden have tre perspektiver med – som påvirker hinanden og hænger nøje sammen:

- Faglig udvikling
- Personlig udvikling
- Relationel udvikling



De tre vinkler peger på bl.a. sådanne udfordringer for lederen:

1. **Faglig udvikling**
 1. vedligehold af faglighed
 2. fornyelse
 3. nye redskaber og ny anvendelse
 4. opdage nye muligheder (og tværfaglighed, sidemandsoplæring)
2. **Personlig udvikling**
 1. selvtillid
 2. selvværd
 3. selvrespekt
3. **Relationel udvikling**
 1. team, del af helhed
 2. empati
 3. evne til at konfrontere (og konfronteres) – med respekt

Strategisk kompetenceudvikling

Den personlige kompetenceudvikling – må hele tiden have et strategisk sigte. Det er naturligvis ikke virksomhedens opgave at udvikle en medarbejder til at blive bedre til at spille

guitar – med mindre dette er en del af virksomhedens strategiske fokus!

Derfor skal det strategiske fokus hele tiden italesættes blandt alle medarbejdere, fordi ordene skaber noget. Når ledelsen igen og igen kommunikerer de rette strategiske fokuspunkter, så vil dette også på sigt slå igennem i medarbejderens tankegang...

Systematisk kompetenceudvikling

Når så lederen og medarbejderen er blevet enige om en udviklingsretning og nogle konkrete udviklingstrin for den enkelte medarbejder, så handler det om, at forfølge disse mål meget målrettet og ikke mindst systematisk.

Sæt konkrete og målbare milepæle op, og vær vis på, at det følges op systematisk via påmindelser i kalenderen for både leder og medarbejder.

Strategien skal sikre, at vi har de rette fokuspunkter for kompetenceudviklingen – systematikken, at vi når vores mål gennem konkrete og målbare skridt.

Redskaber til at sætte handling bag teori

Fremtiden – og nutiden – er digital, så vi anbefaler naturligvis et digitalt hjælperedskab til alle disse temaer.

Det har vi gennem 10 år arbejdet på at udvikle og forfine og har nu mere end 350 virksomheder på musskema.dk.

Andre kan også findes. Redskabet er ikke afgørende – men indholdet og sagen!

Ledelsens udfordringer

Den første udfordring for lederen er, at sikre at de nødvendige én-til-én-samtaler faktisk bliver holdt.



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Den næste udfordring: at de bliver holdt ud fra et fælles koncept, så vi sikrer sammenhængskraft i hele organisationen.

Endvidere også, at der er fælles seriøsitet i samtalerne – og at de udmønter sig i konkrete aftaler for fremtiden.

Endelig at disse aftaler bliver fulgt op – gennem systematisk overblik og handling.

Til slut, at der kan samles op på tværs af teams og afdelinger, så man kan se et samlet hovedbillede af virksomhedens kompetence-samtaler.

Og det behøver altså ikke koste kassen...

Vores erfaring er, at kompetenceudvikling ikke behøver at koste kassen. Tværtimod.

Det kræver, at man først og sidst erkender, at kompetenceudvikling er meget andet – end kurser!

Kompetenceudvikling – er fokus på at udvikle sig fagligt, personligt og relationelt.

Og den bedste kompetenceudvikling, vi har set – har ikke kostet noget særligt, men har givet engagement og drive, som var bedre og dybere end i går...

Det er denne vinkel, der skal dyrkes.

Musskema.dk kan tilbyde redskaber til hjælp på alle områderne her:

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: Køb egen trivsels- eller Medarbejdertilfredsheds-undersøgelse i systemet, Læs mere

Guldorn for MUS-ledere. Læs mere

TILMELD ▶

Hent gratis e-bog på www.musskema.dk:



Opdateret Lederskab udsendes ad hoc.