Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Nr. 5 – 2009

Tema:
Individuel kompetenceudvikling, et tigerspring.

Når kompetenceudviklingen for alvor rykker…

Det er et must, at man som leder skal arbejde med individuel kompetenceudvikling for sine medarbejdere. Det er et krav i mange overenskomster, det ligger i Regeringens trepartsaftale med arbejdsmarkedet, og det var en klar intention i Kvalitetsreformen.

Den enkelte medarbejder har således krav på en individuel kompetenceudviklingsplan, og det er lederens ansvar, at en sådan kan dokumenteres!

Vi vil givetvis snart se de første retssager fra faglige organisationer mod arbejdsgivere, som har afskediget medarbejdere – uden at der har eksisteret individuelle kompetenceudviklingsplaner…

Men hvordan gør man?

Og her tænker jeg ikke kun på nødtørftigt for at kunne leve op til bogstaven i overenskomsterne.

Nej, jeg tænker snarere: Hvordan gør man, så man faktisk får det enestående gode udbytte for organisationen, som en individuel kompetenceudviklingsplan vil være? Og vi skal vise et redskab, som kan håndtere det!

Det skal vi se på i dette nummer.

God læselyst!

Kompetencer

Det afspejler et positivt livssyn, når vi fastholder at hvert eneste menneske kan udvikle sig. Og denne udvikling er ikke en udvikling bort fra det, som er mig selv – men derimod en udvikling forstået som ”at komme til sig selv” og at virkeliggøre nogle af de drømme og ønsker, man går med, men som man måske af forskellige grunde knapt har formuleret for sig selv.

I den anførte kompetence-pyramiden er det nederste lag et individuelt fundament for det enkelte menneske. Det består af nogle karakteristika til selve personligheden og en talentkapital, som er dybt forankret i arven og de første års udvikling. Dette individuelle fundament er vanskeligt påvirkeligt og må hele vejen igennem respekteres som noget unikt.

Oven på dette ligger to lag, det blå og det grønne, som vi samlet kalder kompetencer: Viden, Færdigheder og øverst: Adfærd.

Kompetencer kan udvikles. Når man skal tage kørekort, skal man have en mængde viden (teori) og træne nogle færdigheder (køretimer). Sker det på tilfredsstillende niveau, kan man gå op til køreprøven, bestå og få sit kørekort. Men dermed er man ikke nødvendigvis kvalificeret til at køre bil midt i Paris i myl-

Redaktion: Poul Langagergaard, www.lprofil.dk, www.musskema.dk

dretiden. Hertil kræves en masse erfaring, udvikling af vaner og adfærd, som sætter en i stand til at agere hensigtsmæssigt og sikkert, når man pludselig stilles i helt overraskende situationer. *Det er spidsen af kompetence-tænkningen.*

Når man skal udvikle medarbejdere, skal man være opmærksom på alle tre forhold: Viden – Færdigheder - Adfærd.

Og samtidig skal udvikling af menneskers kompetencer tage hensyn til de udfordringer med den enkelte medarbejder, der kan være af både personlig og relationel/social karakter. Medarbejderen må naturligvis betragtes som et helt menneske.

Opgaven, der skal løses

Når man professionelt skal arbejde med kompetenceudvikling, så er det meget vigtigt, at man begynder fra den rigtige ende:

Det lyder simpelt, men er det ikke nødvendigvis: *Vi skal klart have defineret de opgaver, som skal løses af os som organisation og hvordan vi så vil gøre det.*

Hvordan gør man så det? Det er min erfaring, at man bedst kommer i den rigtige retning, hvis man tager det skridt for skridt:

1. Hvad er det for opgaver, vi skal løse i vores afdeling? Kort sagt: Hvad er vores Mission?
2. Hvilke kompetencer - samlet set - skal der i vores afdeling til, hvis vi skal kunne løfte disse opgaver?
3. Hvilke af disse kompetencer besidder vi allerede? Hvilke kan rimeligt let udvikles/udvides? Hvilke må vi have tilført?
4. Ovenstående kan kun besvares ved et systematisk arbejde, som både inkluderer afdelingsniveau og individuelt niveau.

Og netop her ligger guldet, som skal opsamles og dyrkes.

Nu forestiller vi os, at opgaverne er defineret, og at vi har vurderet de krav og forventninger, som stilles til vores afdeling: Er de relevante, rimelige og passende.

Herefter kommer så næste vigtige skridt:

Hvilke kompetencer skal der til?

Efter at vi har defineret de opgaver, som vi er sat til at løse, så kommer det vigtige analysearbejde: Hvilke kompetencer skal der til, for at vi kan løfte opgaverne rationelt og med den ønskede kvalitet?

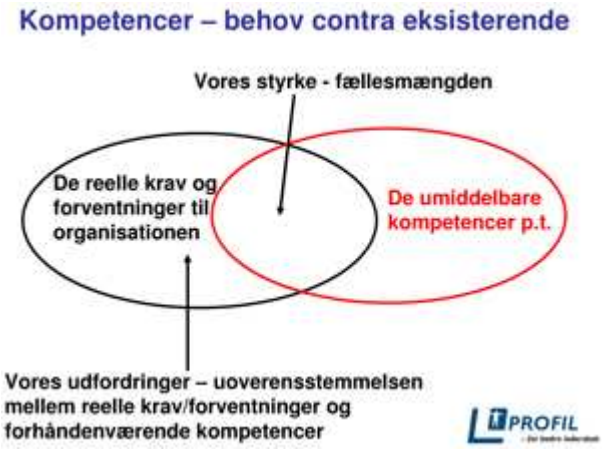
Her skal man ikke fokusere på de kompetencer, man rent faktisk har nu – men derimod på de ønskelige og ønskede kompetencer. Her gælder det at tænke ud af boksen, så jeg ser med friske øjne.

Opdateret Lederskab
- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse
ISSN 1901-0885

Hvilke kompetencer råder vi p.t. over?

Når man så altså har afdækket de reelle krav og forventninger, der er til vores organisation, og når vi har set på, hvilke ønskelige/ønskede kompetencer der er nødvendige for at løfte denne opgave – så begynder man at sammenholde dem med de konkrete og specifikke kompetencer, som vi p.t. råder over i hele organisationen. Og her tegner der sig et billede af to elementer:

- En fællesmængde, hvor der sker overlap mellem krav og forventninger - og konkrete kompetencer, som er til stede. *Det er vores styrke!*
- Og et område, som vi p.t. ikke kan dække tilfredsstillende ind. *Det er vores udfordring!*



TILBUD!
Musskema.dk har netop lanceret et super godt redskab, der håndterer både MUS-processen, evt. GRUS samt hele kompetencebeskrivelsen og målingen i afdelingen og sammenkæder det til et kompetencekatalog og en -udvikling! Se: www.musskema.dk.

Mange vil her straks kaste sig over manglerne og udfordringerne og gå efter at minimere svaghederne. Det er ikke nødvendigvis den mest produktive tilgang.

Ofte vil man erfare, at det giver den bedste effekt at sætte fokus på *fællesmængden*, vores styrker, og se hvorfor de er så stærke, hvad der gør dem stærke, og hvordan vi arbejder sammen om at gøre dem stærkere.

Her ligger nemlig en betydelig energi til at styrke styrkerne. For her bevæger man sig ind på det dybt personlige område, hvor man begynder at fokusere på den enkeltes individuelle kompetencer, og hvordan de vil kunne udvikles for samlet set at varetage opgaverne bedst muligt.

Kompetence-afklaring

Det er vitalt at få systematiseret denne proces fra starten. Ellers kan det let blive til varm luft eller happy talk, som ikke rykker noget. Og dermed bliver det kun til skønne spildte kræfter.

Netop nu har musskema.dk et elektronisk redskab, som i maj har afsluttet sin test i kommuner og inden for hospitalssektoren. Dette redskab er klar til at gå i drift og vil give en unik hjælp for ledere og medarbejdere til hele denne kompetenceafklaring.

Ideen med kompetence-redskabet er flg.:

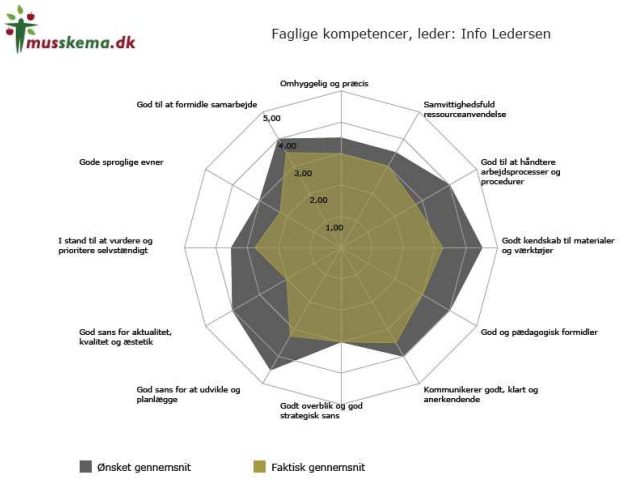
- Chefen drøfter sammen med ledere og evt. medarbejdere, hvilke samlede kompetencer - fagligt som personligt - virksomheden har behov for og ønsker at måle på
- De enkelte ledere drøfter herefter hver for sig i deres afdeling, hvilket niveau de enkelte kompetencer må have i deres afde-

ling, hvis man skal kunne leve op til forventningerne til afdelingen. Det sker på en værdiskala fra 0 til 5.

- Herefter inddrages den enkelte medarbejder, som søger at score sig selv ud for alle de opsatte kompetencer, igen en score fra 0 til 5. Denne score bliver herefter genstand for en drøftelse ved MUS med lederen, og denne drøftelse kan evt. føre til en justering af scoren.
- Nu genereres automatisk en oversigt pr. afdeling i et flerfarvet spindelvæv, som viser, hvad det ønskede niveau for afdelingen var sat til - og hvad det reelle gennemsnitlige niveau så faktisk er. Og ved den individuelle samtale kan man så yderligere i det personlige spindelvæv se den enkeltes placering i helheden.

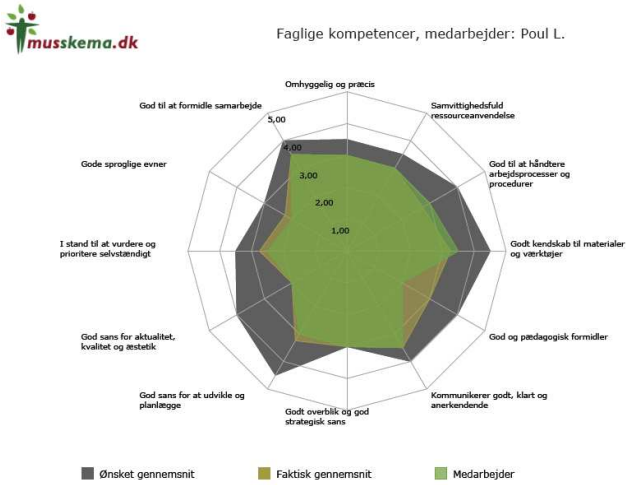
Først et spindelvæv, som viser, hvordan afdelingens ønskede og faktiske gennemsnitsniveau forholder sig til hinanden:

Afdelingens ønskede – og gennemsnitlige score fagligt/personligt



Derefter et spindelvæv, som i dialogen med den enkelte medarbejder kan bidrage til at vise udviklingsmuligheder, idet den sætter ovenstående i relation til den enkelte medarbejders individuelle kompetencescore:

Alene over for medarbejderen: Synliggøre placeringen i helheden:



Det giver dels god anledning til en målrettet og præcis dialog om udvikling og muligheder. Og dels giver det basis for systematisk udvikling af kompetencerne, hvor mulighederne er.

At det grafisk er meget synligt, er kun en stor fordel.

Se en demo af dette nye redskab, som pr. 1. juni 2009 er fuldt integreret tilvalg i MUS-konceptet:

https://secure.musskema.dk/demo/kompetence.php

Udvikling af kompetencer

Nu er der skabt en enestående god basis for at tage fat på udviklingen af kompetencerne hos den enkelte:

- Leder og medarbejder har visuelt set, hvilke kompetencer, der er nødvendige og ønskelige for os – og de er værdisat og

grafisk fremvist overskueligt i et spindelvæv

- Ligeså de gennemsnitlige værdier, som vi rent faktisk råder over – efter dialog med alle medarbejdere individuelt. Vi ser således her både overlap og gab, der måtte være…
- Og nu giver det mulighed for leder og medarbejder til at tænke den enkelte medarbejders potentiale ind i denne grafiske oversigt: Hvor kunne jeg tænke mig at prøve mine kompetencer af for at sætte udviklingen i retning af de behov, vi her kan se?
- Lederen skal være meget opmærksom på, at udvikling af faglige kompetencer – ofte sker med de personlige kompetencer som løftestang! Jeg har ofte stået med en medarbejder, som i sin fritid var spejderleder eller træner for et lilleputfodboldhold – og ved at spørge ind til de personlige kompetencer, som anvendes heri, har medarbejderen pludselig fået inspiration til at sætte disse i spil i sit faglige liv. Det er pragtfuldt at se, når det sker!

Systematisk udvikling af de individuelle kompetencer

På afdelingsniveau – vil denne oversigt med afdelingens spindelvæv kunne anvendes til at skabe forståelse for, hvilke kompetencer man især har behov for at få udviklet eller tilført. Det er meget godt, når der skal ansættes en ny medarbejder, at man således kan synliggøre, hvilke kompetencer, man især skal efterspørge.

På det individuelle niveau – vil denne oversigt kunne bruges til at synliggøre mulige udviklingsvinkler i retning af afdelingens behov kombineret med den enkelte medarbejders potentiale.

Dette er en proces. For så vidt en ”never-ending-story”. Det afgørende er, at processen er på ret spor…

Når kompetenceudviklingen for alvor rykker…

Når organisation, afdeling og den enkelte medarbejder ser disse perspektiver og ser, at det begynder at udvikle sig i den rigtige retning, at medarbejdere får sat nye sider af potentialet i spil, at afdelingen ser, at det mere og mere opfylder afdelingens behov, og organisationen ser, at det derfor i højere grad virkeliggør vores mission og vision – så rykker det.

Så går alle dele op i en højere enhed…

Gør dit MUS værdiskabende!

Her er hjælp til at give MUS et løft og bidrage til at MUS bliver et genialt ledelses-redskab

- grafiske oversigter som indikatorer på trivsel og ledelsesevaluering
- konkret hjælp til opfølgning og overblik.
- nu også med kompetence-katalog (NB!)
- Klik og se demo her, kompetence nederst: https://secure.musskema.dk/demo/demo.php/mus

  https://secure.musskema.dk/demo/kompetence.php

musskema.dk

Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Næste nummer af Opdateret Lederskab udkommer primo september 2009.

Hjælp til leder-udvikling og medarbejder-udvikling

L*Profil – for bedre lederskab er til for lederens skyld, har stor erfaring og særlig kompetence i leder-udvikling og tilbyder:

- hjælp, inspiration, coaching for den enkelte leder
- sparring og inspiration til at udvikle egen organisation, teams og medarbejdere
- kurser og processer i udvikling, samspil, kommunikation og motivation
- en lang række unikke redskaber til de vitale processer med medarbejderne!

www.lprofil.dk

…for bedre lederskab

Kompetence-hjælp!

Gå straks ind og se dine muligheder for i ét hug at få styr på

* din elektroniske MUS-proces

* din GRUS

* din kompetence-afklaring

Klik her:

https://secure.musskema.dk/demo/kompetence.php

Eller se mere om helheden på:

musskema.dk