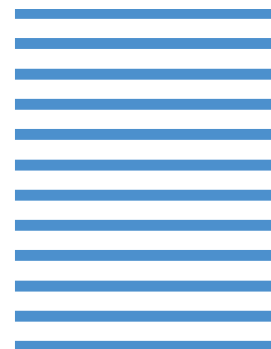


fokus på

# efteruddannelse og kompetenceudvikling

nr. 4

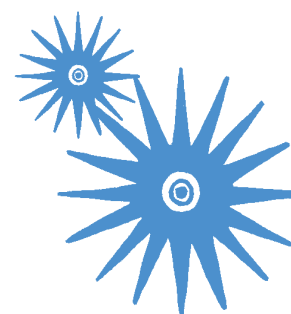
februar 2002



## VED VEJS ENDE

For godt et år siden startede undersøgelsen om kommunernes arbejde med kompetenceudvikling og evalueringen af, hvordan der arbejdes med aftalen om efteruddannelse og kompetenceudvikling. Opus Personaleudvikling A/S har stået for undersøgelsen. Nu hvor vi er igennem undersøgelsen, er der tre konklusioner, der især toner frem:

- Der er stor enighed mellem ledere og medarbejdere om, at kompetenceudvikling er vigtig for at sikre, at kommunen kan løse sine opgaver og være en attraktiv arbejdsplads.
- Kommunerne er godt i gang med at arbejde med kompetenceudvikling. Aftalen har først og fremmest medvirket til en øget dialog mellem ledere og medarbejdere om hvad kompetenceudvikling handler om.
- Kompetenceudvikling er et svært og komplekst begreb at arbejde med. Det dækker både over noget, man i kommunen længe har haft fokus på: efteruddannelse og personlig udvikling. Men kompetenceudvikling handler også om organisatorisk læring, og det er lidt sværere at håndtere. Det er også svært at overskue, hvordan en indsats i forhold til kompetenceudvikling kan hænge sammen med de øvrige indsatser, der er sat i gang i kommunerne, f.eks. virksomhedsplaner.



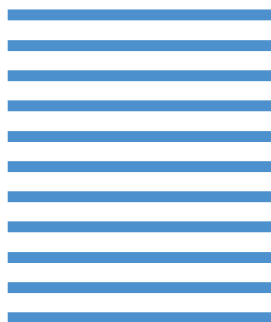
## Resultater fra caseundersøgelsen

I dette nyhedsbrev vil vi opsummere de væsentligste resultater fra undersøgelsens sidste del: caseundersøgelsen i udvalgte kommuner. Vi vil gå lidt tættere på nogle af de udfordringer kommunerne står overfor i dag og skitsere de dilemmaer, der følger af decentraliseringen, og endelig vil vi give vores bud på, hvordan det centrale udvalg kan arbejde med kompetenceudvikling.



Udgives af: KL og  
Kommunale Tjenestemænd og  
Overenskomstansatte  
Redaktion: OPUS Personale-  
udvikling A/S  
Layout: Tegnestuen Trojka  
Tryk: Schmidt Grafisk A/S  
Oplag: 6.000





## CENTRAL STRATEGI FOR KOMPETENCEUDVIKLING I ET DECENTRALT SYSTEM

Undersøgelsen viser, at det er en stor udfordring for det centrale udvalg at arbejde med kompetenceudvikling. Det gælder både i de store og mindre kommuner.

Rammerne for den centrale indsats om kompetenceudvikling i kommunerne er præget af den øgede decentralisering, med egne budgetter, kontrakter og rammestyrt af arbejdspladserne.

Det sætter selvfølgelig nogle grænser for de styringsmuligheder, man centralt kan tage i anvendelse, hvis man ønsker at have en fælles retning for kompetenceudvikling i kommunen.

Interviewene med de centrale udvalg viser, at man er meget opmærksom på, at der er en hårfin balance mellem på den ene side at stimulere arbejdspladsernes/afdelingernes "selvbygger" kultur, og på den anden side ikke at fraskrive sig muligheden for at fremme en tværgående og overordnet fælles retning (strategi). I hovedparten af kommunerne er der overvejelser i gang om, hvordan man kan "løse" eller måske snarere leve med dette dilemma.

Arbejdspladserne efterlyser mere konkrete initiativer fra centralt hold. Det er ikke nødvendigvis mere papir, flere politikker osv., men ideer og overvejelser om, hvordan man på arbejdspladserne kan få kompetenceudvikling til at hænge sammen med en lang række af de øvrige tiltag, der er blevet iværksat indenfor de seneste år f.eks. Ny løn, virksomhedsplaner, medarbejderudviklingssamtaler.

Udfordringen bliver at få fremmet ejerskabet til en fælles overordnet strategi for kompetenceudvikling i kommunen samtidig med, at den enkelte arbejdsplads/afdeling kan udvikle sin egen vej.

Man er i de fleste kommuner også opmærksom på, at hvis man ønsker et tværgående perspektiv, skal det understøttes centralt fra. Der er i alle kommunerne arbejdet med en fælles, tværgående lederuddannelse som en overordnet kompetenceudviklingsstrategi. Der er derimod få erfaringer med at fremme rammerne for organisatorisk læring på tværs af arbejdspladserne, f.eks. mulighederne for trainee stillinger, flørdninger m.v.

Det centrale udvalg har en vigtig mission i at hjælpe til med at få øget mulighederne og erfaringsudvekslingen om sådanne tiltag på kryds og tværs i kommunen.

## BEGREBET KOMPETENCEUDVIKLING

Der bliver talt meget om kompetenceudvikling i kommunerne for tiden. Der er mange opfattelser af, hvad kompetenceudvikling handler om. For nogen er kompetence mest noget med "at have kompetence" i betydningen at få lov til. For andre er kompetence noget med "at være kompetent" i betydningen "at kunne". Kompetenceudvikling kan derfor enten handle om "at få lov til mere" eller om "at kunne mere". Evalueringprojektet arbejder ud fra en forståelsesramme, hvor kompetenceudvikling handler om at blive bedre til at løse opgaver i praksis.



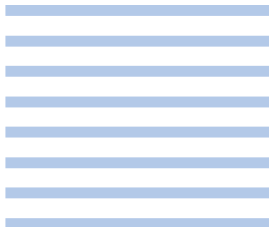
- ▶ Begrebet kompetenceudvikling kan med fordel deles op i to, når man skal arbejde med feltet på det centrale niveau; udvikling af individets kompetencer og udvikling af organisationens kompetencer.

Organisatorisk udvikling af kompetencer handler om vidensdeling og dialog på kryds og tværs af organisationen om den måde og de midler, vi skal udvikle og bruge for at udføre de strategier, der skal føre os i mål.

Derudover handler kompetenceudvikling om at kunne omsætte viden og strategier til handling. Organisationen skal ikke kun blive kompetent til at dele viden og udforme strategier, men skal også blive kompetent i forhold til at handle korrekt, hvilket vil sige at ændre rutiner, strukturer og adfærd når udviklingen kræver det.

Når vi arbejder med udvikling af individet har vi fokus på, hvordan det enkelte menneske i organisationen bidrager til at nå det fælles mål, og hvad dette menneske behøver, for at have lyst og evner til fortsat at udvikle dette bidrag.

Netop fordi kompetenceudvikling er så kompleks, er det vigtigt at ledere og medarbejdere har et fælles sprog om kompetenceudvikling. Der skal være en fælles forståelse af, at kompetenceudvikling omfatter både efteruddannelse og jobrotation, vidensdeling og andre aktiviteter, der især fremmer den organisatoriske læring.



### FAKTA OM UNDERSØGELSEN

- Formand og næstformand i det centrale udvalg i 40 tilfældigt udvalgte kommuner er interviewet telefonisk om arbejdet med efteruddannelse og kompetenceudvikling i det centrale udvalg og i kommunen, om deres kendskab til aftalen om efteruddannelse og kompetenceudvikling og om deres oplevelse af, hvilken indflydelse aftalen har haft på deres arbejde med området.
- Der er gennemført casestudier i 7 kommuner, Suså, Glamsbjerg, Viborg, Helsingør, Vejle, Aalborg og Græsted-Gilleleje. I disse kommuner er ledere og medarbejdere fra en række arbejdspladser blevet interviewet i gruppeinterview. Derudover er repræsentanter fra det centrale udvalg blevet interviewet, og endelig har der været en række individuelle interview med ledere og medarbejdere.
- Arbejdspladserne er udpeget af en central kontaktperson i kommunen, f.eks. vicedirektøren eller personalechefen. Der er lagt vægt på at udvælge arbejdspladser, som er godt kørende med hensyn til kompetenceudvikling.
- Godt og vel 250 mennesker har deltaget i undersøgelsen.



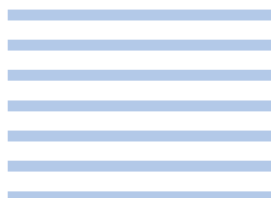
## UNDERSØGELSENS VÆSENTLIGSTE RESULTATER

Caseundersøgelsen af aftalen om efteruddannelse og kompetenceudvikling har to fokusområder:

- 1 At undersøge hvordan aftalen er blevet brugt i kommunerne, herunder om det centrale udvalg har drøftet aftalen, og hvad aftalen har betydet for kommunens arbejde med kompetenceudvikling
- 2 At undersøge hvordan kommunerne arbejder med kompetenceudvikling

Selvom der er stor forskel på, hvordan kommunerne arbejder med kompetenceudvikling, og på samarbejds klimaet i kommunerne, så er der nogle tendenser, der er gennemgående for de kommuner, der har deltaget i undersøgelsen.

Ved vurderingen af resultaterne skal det tages i betragtning, at vi ved valg af kommuner og arbejdspladser bevidst har lagt vægt på at finde kommuner og arbejdspladser, der har erfaring med at arbejde med kompetenceudvikling. Caseundersøgelsen er en kvalitativ undersøgelse, der giver en temperaturmåling i udvalgte kommuner. Konklusionerne er dermed ikke nagelfaste, men nogle tendenser, som øvrige kommuner kan lade sig inspirere af.



### *Aftalen spiller kun en lille rolle*

Der er et meget begrænset kendskab til indholdet i aftalen om efteruddannelse og kompetenceudvikling, både centralt i HSU/MED og på arbejdspladserne – både blandt lederne, tillidsrepræsentanterne og medarbejderne. Der er meget få medarbejdere på arbejdspladserne, der har hørt om aftalen.

Men aftalen har spillet en rolle. I de fleste casekommuner har der været afholdt drøftelse om efteruddannelse og kompetenceudvikling i det centrale HSU/MED. Drøftelserne har været inspireret af "Aftalen". Drøftelserne har især handlet om at skabe et fælles sprog og en fælles forståelse af begrebet kompetenceudvikling.

I nogle tilfælde har man startet drøftelserne længe før aftalen blev til. Her har aftalen været med til at få sat ord på det igangværende arbejde.



*"Vi var gået i gang med alt det her, fordi vi fandt, at der var behov for det, ikke på grund af en aftale."*



## *Det centrale udvalg og kompetenceudvikling*

Der er stor enighed om, at kompetenceudvikling er et meget væsentligt område for det centrale udvalg at drøfte.

Der er meget forskellige forventninger til, hvad der skal komme ud af det centrale udvalgs indsats. Men i alle kommuner erkender man, at den væsentligste indsats skal foregå på den enkelte arbejdsplads.

Der er, i de fleste centrale udvalg, enighed om, at ledernes rolle er af afgørende betydning for vilkårene for kompetenceudvikling på den enkelte arbejdsplads. Der er ligeledes stor opmærksomhed om, at betingelserne for kompetenceudvikling især afhænger af forskellige former for forandringspres, f.eks. kravene om øget effektivitet og kvalitet, øget borger/bruger orientering, samt andre forhold der spiller ind i forhold til medarbejdernes arbejdssituation.

Der er på det centrale niveau få uenigheder mellem A- og B-siden. Der er stort set samme forståelse for nødvendigheden og betydningen af kompetenceudvikling, men medarbejderne tillægger kurser/efteruddannelse en større betydning end A-siden.

Der er generelt mest opmærksomhed mod kurser/efteruddannelse, hvorimod de forskellige former for arbejdsorganisatoriske muligheder (projektarbejde, teamorganisering m.v.) ikke fremhæves i samme grad tiltrods for, at det ude på arbejdspladserne ofte er disse tiltag, der har haft afgørende betydning for udnyttelsen af medarbejdernes kompetencer og inddrager flest medarbejdere.



## *Kompetenceudvikling på arbejdspladserne*

Lokalt er der stor enighed mellem ledelse og medarbejdere om, at efteruddannelse og kompetenceudvikling er af afgørende betydning for arbejdspladsens muligheder for at tiltrække og fastholde personale, og for arbejdspladsens overlevelse.

På alle arbejdspladser er der gang i mange kompetenceudviklingsaktiviteter. Der er betydelige forskelle fra kommune til kommune og mellem arbejdspladserne inden for den enkelte kommune.

Der arbejdes ikke særlig strategisk eller systematisk med kompetenceudvikling, og der er ikke altid sammenhæng mellem virksomhedens udvikling, og de aktiviteter, der sættes i gang. F.eks. arbejdes der de fleste steder med medarbejderudviklingssamtaler, men det er sjældent, at samtalerne bindes sammen med kompetenceudviklingen.

Der er enighed blandt ledere og medarbejdere om, at virksomhedsplanerne er et godt redskab, hvis der skal arbejdes mere strategisk med kompetenceudvikling, men der er usikkerhed over for hvordan, det skal gribes an. Dog er der stor forskel mellem ledere og medarbejders kendskab til virksomhedsplanen.

Både blandt ledere og medarbejdere er der opmærksomhed overfor, at der er en stor udfordring i, at få engageret hele arbejdspladsen i forbindelse med kompetenceudvikling.

Der er mange gode erfaringer med kompetenceudvikling på arbejdspladserne. Der ligger et stort potentiale i at få delt disse erfaringer på tværs i kommunen mellem de forskellige forvaltningsområder, men også mellem kommunerne.



## MEDARBEJDERNES ØNSKER

- Hvilke tanker gør medarbejderne sig om kompetenceudvikling?
- Hvad tænker de om deres arbejdsplads?

Dette var nogle af de spørgsmål, vi forsøgte at få svar på i caseundersøgelsen. Det kom der nogle spændende bud på.

De fleste medarbejdere udtrykker stor loyalitet over for deres arbejdsplads, og tillid til at lederne kan løfte opgaven med kompetenceudvikling. De har stor forståelse for de vilkår, der gælder på offentlige arbejdspladser. Medarbejderne har en god fornemmelse for de udfordringer arbejdspladsen står over for, og de vil gerne være klædt på til at klare udfordringerne.

Men uddannelsesmidlerne i kommunerne opleves ikke tilstrækkeligt store, og noget af det medarbejderne rigtig godt kunne tænke sig, det er netop efteruddannelse i form af kurser.

Uagtet at ønsket om flere kurser fylder meget, så er medarbejderne opmærksomme på, at de lærer meget i dagligdagen på arbejdet. Generelt er der en villighed og nysgerrighed over for at lære nye ting. De er åbne for andre måder at udvikle sig på end kurser. Det kan f.eks. være tværfagligt samarbejde, følordninger, jobrotation og nye opgaver.

Medarbejderne efterspørger mere ledelse. Selvom medarbejderne er enige i at arbejdspladsens udvikling er et fælles anliggende for ledere og medarbejdere, så fritager det ikke ledelsen for deres ledelsesansvar. Medarbejderne giver udtryk for, at de vil have en leder, der kan vise vejen, og som kan fortælle i hvilken retning udviklingen skal gå. Medarbejderne vil gerne være med i sådanne drøftelser, men det er lederen, der skal tage initiativet.

Medarbejderne vil gerne have kompetenceudvikling, men samtidig stritter de lidt imod forandringer. De er selv opmærksomme på, at de skal presses lidt til udvikling, og det vil de gerne have, at lederen gør.

I hvilke situationer lærer man mest? Det er ikke, når man er på kursus. Ifølge medarbejderne, så er det sjældent at man kan bruge det man har lært, når man kommer hjem. Der hvor medarbejderne rigtig oplever, at de har lært noget, det er, når de bliver "bragt ud af fatning, og mister fodfæstet en lille smule".



*"Min forventning vil være, at ledelsen gav mig lidt frihed og et puf en gang imellem."*

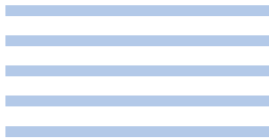


*"Jeg sidder stadig og tænker på tværfagligt samarbejde, det vil nok være der, hvor jeg kunne lære meget. Jeg havde en periode, hvor der i mit fagområde, lige meget hvad jeg kom til – det kan godt være, det lyder lidt blæret – af temadage, foredrag eller kursus, så sad jeg og tænkte på, hvad har jeg lært i dag. Ikke en dyt."*



## BETRAGT STRATEGI SOM EN MULIGHED FOR AT SKABE LÆRING

Det er en god ide at man – på arbejdspladsen, i direktionen, i det centrale udvalg – en gang i mellem sætter sig ned og drøfter fremtidsperspektiverne og bliver enige om en strategi. En strategi er et udgangspunkt, men udfordringen ligger i at betragte strategien som en læreproces snarere end et kort, der skal følges. Strategien er en fremragende mulighed for at skabe læring. Man skal ikke være for bundet af strategien, så risikerer man at hænge på konklusioner, der ikke duer. Vær i stedet for nysgerrig og søg nye perspektiver. Opgaven kan meget vel bestå i at udfordre organisationen ved at flytte ledere og medarbejdere, reorganisere og skabe nye relationer. Ideen er, at ved at skabe kaos, er der mulighed for at skabe noget nyt: Mennesker bliver tvunget til at gentænke deres opgaver, når de skifter position.



## KAN MAN HAVE EN STRATEGI, DER IKKE ER SKREVET NED?

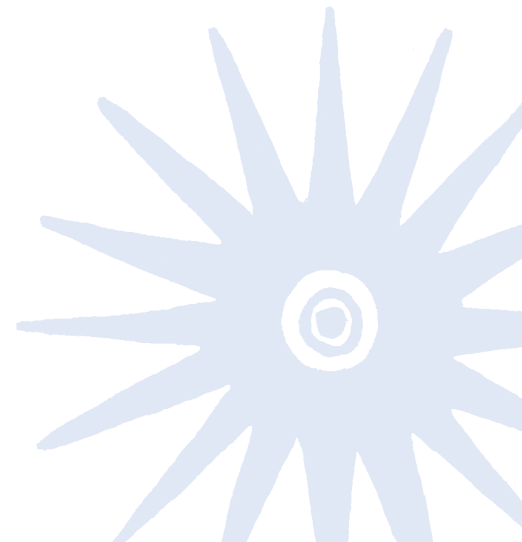
Ja det kan man godt. Strategi er måden, vi vælger at gøre ting på. Måden vi løser opgaver på. Selvom vi ikke har snakket om, hvad vores strategi er, så gør vi noget. Hver dag træffes der beslutninger, der tilsammen viser et mønster – en retning. Det er vores strategi. Man kan kigge tilbage i tiden og se på, hvordan har vi egentligt løst opgaverne – og dermed få øje på strategien. Det kan også være, at man på et tidspunkt har sat sig ned, og drøftet, hvordan man fremover skal handle, så har man på forhånd besluttet en strategi. Det spændende er så, om man følger den besluttede strategi, eller om man vælger en anden.

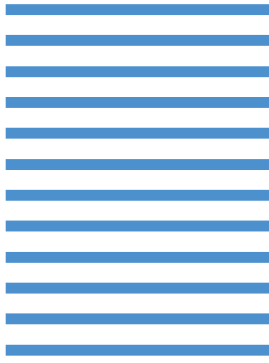


*“Der ville det være fint, hvis man have en ledelse, der gik foran og truttede i trompeten og viste vejen, for det er der problemet ligger, vi kan ikke selv se vejen.”*



*“Man lærer i de situationer, hvor man stresser lidt op, og adrenalinet er oppe og koge, og man er virkelig på. Der kan man godt mærke, at folk lærer noget, der rykker, og der er efterfølgende en vis tilfredshed, fordi man har følt, man har fået noget, nu kan man bedre det der, man har haft en oplevelse, man har arbejdet sig igennem.”*





## ANBEFALINGER TIL DET CENTRALE UDVALG

Vi tror på, at det centrale udvalg med fordel kan forlade ideen om, at kompetenceudvikling kan styres centralt. Det centrale udvalg skal i stedet skabe rammerne for, at man på den enkelte arbejdsplads kan finde netop de(n) løsning, der er optimal for dem, samtidig med at der er en fælles retning på arbejdet med kompetenceudvikling i kommunen. Derfor skal det centrale udvalg satse på at fremme den tværgående vidensdeling og dialogen mellem ledere og medarbejdere om kompetenceudvikling.

Konkret vil vi foreslå, at det centrale udvalg:

- Understøtter etablering af tværorganisatoriske dialogfora, hvor man på tværs af forvaltninger eller på tværs af arbejdspladser udveksler meninger og erfaringer om kompetenceudvikling.
- Tager initiativer i forhold til kommunens brug af medarbejderudviklingssamtaler. Som erstatning for eller supplement til den individuelle samtale kan også udvikles et redskab for udviklingssamtaler for grupper eller hele arbejdspladser. Ved at supplere eller erstatte medarbejderudviklingssamtaler med gruppesamtaler tydeliggøres koblingen mellem den individuelle og organisatoriske kompetenceudvikling.
- Tager initiativ til at supplere personalepolitikken med en nyansættelsesproces, så det sikres, at alle medarbejdere uanset, hvor de skal arbejde får samme introduktion til kommunen som arbejdsplads. Et fælles introduktionsforløb har til formål at nyansatte hurtigt får en forståelse for den helhed, som de selv bliver en del af, og lærer fremtidige samarbejdspartnere at kende. Det kan konkret være at fremme forskellige former for jobrotation eller følordninger på tværs af forvaltninger og arbejdspladser.
- Knytter overvejelser omkring kompetenceudvikling til kommunens rekrutteringspolitik, således at man får et redskab på tværs af forvaltningerne til at udvikle holdning til, hvordan man ansætter nye medarbejdere i kommunen og hvordan man bedst muligt tiltrækker de profiler som man ønsker.
- Bakker op om at der dannes netværksgrupper og andre værktøjer til en vidensdeling, således at det bliver muligt for enkelte medarbejdere og arbejdspladser at få feedback på metoder, holdninger og organisering af det arbejde de laver.

### *Nyhedsbrevet på nettet:*

I løbet af februar kan rapporter fra nogle af casekommunerne findes på [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk). Her kan du også finde de øvrige numre af "Fokus på efteruddannelse og kompetenceudvikling", som bl.a. indeholder resultaterne fra telefoninterviewundersøgelsen. Du er velkommen til at sende dine kommentarer til [Opus@opus1.dk](mailto:Opus@opus1.dk) eller til: Kontaktperson i KL Mikkel Haarder, [mik@kl.dk](mailto:mik@kl.dk)  
Kontaktperson i KTO Lars Daugaard, [ld@kto.dk](mailto:ld@kto.dk)