



Evaluering af "Aftale om kompetenceudvikling" 2002

Udarbejdet af OPUS Personaleudvikling A/S

for KL & KTO

November 2004

1

Indholdsfortegnelse

Indledning	
Kort om de to undersøgelser	side 2
Konklusioner og resultater	
Hovedkonklusioner	side 4
Den kvantitative - de samlede svar	side 7
Forskelle mellem ledere og medarbejdere	side 12
Forskelle mellem sektorområder	side 16
Den kvalitative undersøgelse	side 18
Bilag	
Bilag 1: Resultater fra den kvantitative undersøgelse	side 24
Bilag 2: Liste over deltagende kommuner	side 27

Indledning

OPUS Personaleudvikling A/S har i perioden august til oktober 2004 gennemført en kvantitativ og en kvalitativ evaluering af aftalen om kompetenceudvikling. Denne rapport indeholder resultater og konklusioner fra de to undersøgelser.

Undersøgelserne er gennemført for KL og KTO, der med evalueringen ønskede at få indsigt i den konkrete anvendelse af den aftale om kompetenceudvikling der blev indgået ved OK02 med henblik på at opsamle erfaringer til brug ved næste overenskomstfornyelse. Et andet formål var at få belyst hvilke faktorer, der påvirker arbejdet med implementeringen af aftalen.

Med dette udgangspunkt har den kvantitative undersøgelse koncentreret sig om at give svar på brugen og udbredelsen af udviklingsmål - og planer, som er aftalens konkrete arbejdspladsrettede værktøj. Mens den kvalitative undersøgelse har haft fokus på at indfange tendenser om hvordan, der arbejdes med kompetenceudvikling på arbejdspladserne.

De to undersøgelser supplerer hinanden, og resultaterne er derfor samlet i en fælles rapport. Delkonklusioner er trukket frem, hvor det er vurderet relevant, og resultaterne fra den kvantitative undersøgelse kan læses i bilag 1.

Det er ikke muligt at sammenligne resultaterne fra denne evaluering med resultaterne fra evalueringen af den tidligere aftale om efteruddannelse og kompetenceudvikling. Både fordi de to aftaler adskiller sig fra hinanden ved at aftalen om kompetenceudvikling er rettet direkte mod arbejdspladserne, hvorimod den tidligere aftale var rettet mod hovedudvalgenes arbejde, og fordi de to evalueringer er forskellige både med hensyn til design, målgruppe og det primære indholdsmæssige fokus.

Kort om de to undersøgelser

Den kvantitative undersøgelse

I den kvantitative undersøgelse er i alt 418 ledere og medarbejdere fra kommunale arbejdspladser fra hele landet interviewet. Arbejdspladserne fordeler sig mellem skoler, børnepasning (daginstitutioner og dagplejer), ældrepleje, administrative centrale forvaltningsenheder, teknik og service (vejvæsen, brandvæsen, entreprenøraftdelinger o. lign.) samt andre arbejdspladser, herunder bl.a. biblioteker, køkkener, tandplejer og bofællesskaber. Der er brugt en stram spørgeguide med lukkede udfaldsrum. Fordelingen af respondenter på sektorer kan ses i bilag 1, spørgsmål 1.

Kommunerne er udvalgt, så der er sikret en geografisk og størrelsesmæssig jævn fordeling. Udvælgelsen af arbejdspladser er sket via en henvendelse til kommunernes personaleansvarlige, som blev bedt om at

3

udpege 6-10 arbejdspladser i kommunen jævnt fordelt på forskellige sektorområder. I alt 80 kommuner blev kontaktet. I mange tilfælde tog den personaleansvarlige kontakt til arbejdspladserne, før kontakten blev sendt videre til OPUS.

Efterfølgende fik de udvalgte arbejdspladser en mail, hvori de blev orienteret om undersøgelsen og opfordret til at melde tilbage med et telefonnummer til arbejdspladsen. I de tilfælde, hvor OPUS ikke modtog mailadresse, blev arbejdspladserne ringet op og orienteret om undersøgelsen i forbindelse med interviewet. Det gav i alt godt 500 kontakter. De deltagende kommuner kan ses i bilag 2.

Den valgte fremgangsmåde har betydet, at de udvalgte medarbejderrespondenter i mange tilfælde har været en tillidsrepræsentant, og i mange af tilfældene blev de udpeget af lederen. Desuden er det vores indtryk, at de personaleansvarlige, der skulle udpege arbejdspladserne har været meget omhyggelige, og lagt vægt på at udvælge arbejdspladser med erfaringer med kompetenceudvikling. Den valgte fremgangsmåde betyder også, at der er en overrepræsentation af ledere i forhold til antallet af medarbejdere. (53% ledere og 47% medarbejdere). Ledernes og medarbejdernes svar er bearbejdet hver for sig, og det viser, at der er stor overensstemmelse mellem ledernes og medarbejdernes svar.

Generelt er det i den kvantitative undersøgelse forsøgt at spørge ind til respondenternes personlige mål for udvikling. Det er dog vores indtryk, at de adspurgte har haft svært ved at adskille personlige mål fra arbejdspladsens mål. Begrebet udviklingsmål betyder angiveligvis noget meget forskelligt for den enkelte.

Den kvalitative undersøgelse

I den kvalitative del af evalueringen er gennemført i alt 7 fokusgruppeinterview i forskellige kommuner med deltagelse af et bredt spekter af ledere og medarbejdere fra arbejdspladsen. Der er gennemført fokusgruppeinterview på to daginstitutioner, et plejecenter, en arbejdsmarkedsafdeling, en skole, en miljøafdeling fra forskellige kommuner samt en tværgående sammensat gruppe fra en mindre kommune. Resultaterne herfra kan derfor alene tages som pejlemærker og ikke bastante konklusioner.

Ved udvælgelsen af arbejdspladser til fokusgruppeinterviewene er der prioriteret at vælge arbejdspladser fra forskellige sektorområder frem for udvælgelse på baggrund af størrelse og graden af tværfaglighed.

Udvælgelsen af arbejdspladserne er sket ved kontakt til relevante netværkspersoner i henholdsvis KL og KTO regi med god kontakt til kommunale arbejdspladser. Derved er der lagt vægt på at finde arbejdspladser med forskellige gode erfaringer med kompetenceudvikling, men som

4

ikke nødvendigvis er i front. Der er brugt en spørgeguide med åbne udfaldsrum.

Konklusioner og resultater

I det efterfølgende gennemgås først hovedkonklusioner fra den samlede undersøgelse, herefter resultater fra henholdsvis den kvantitative og den kvalitative undersøgelse.

- **Aftalen har påvirket udviklingen på arbejdspladserne**

Kompetenceudvikling er kommet til at fylde meget på de kommunale arbejdspladser gennem den seneste overenskomstperiode. Ledere og medarbejdere har langt hen ad vejen en fælles opfattelse af, hvad kompetenceudvikling handler om, og der er stor interesse for at drøfte og lyst til arbejde med kompetenceudvikling.

Selvom der ikke kan påvises en entydig sammenhæng mellem aftalen om kompetenceudvikling og det øgede aktivitetsniveau i forhold til kompetenceudvikling, er der ingen tvivl om, at arbejdspladserne har hørt og forstået aftalens budskab, og har taget pejling af det.

Aftalens form med den tydelige adressering til den enkelte arbejdsplads er faldet i god jord, blandet andet fordi den harmonerer med den øgede decentralisering og arbejdspladsernes lyst til at "ville selv".

65% af de adspurgte ledere og medarbejdere angiver, at de kender aftalen om kompetenceudvikling, hvilket må anses at være succesfuldt for en forholdsvis ny aftale.

- **Udviklingsmål er et brugbart redskab**

Der foregår masser af kompetenceudvikling på de kommunale arbejdspladser. På trods af stramme budgetter og en travl hverdag afsættes der tid og resurser til både interne og eksterne udviklingsaktiviteter. Både ledere og medarbejdere har gennem de seneste to år deltaget i en række forskellige udviklingsaktiviteter, herunder især nye opgaver, faglige sparring og deltagelse i interne og eksterne kurser og efteruddannelsesaktiviteter. Og for 2/3-deles vedkommende er der på forhånd formuleret konkrete mål for deltagelsen.

Aftalen om kompetenceudvikling introducerer (§ 5) værktøjet udviklingsmål. Der lægges op til en lineær proces, som afsluttes med at der i dialog mellem leder og medarbejder opstilles udviklingsmål for den enkelte medarbejder, eller for grupper af medarbejdere. Evalueringen viser, at udviklingsmål bliver flittigt brugt på de kommunale arbejdspladser, men at processen langt fra forløber linært. Det kan bl.a. konstateres, at omkring halvdelen af de aftalte udviklingsmål- og planer, ikke opstilles i forbindelse med en udviklings samtale. Mange aftales ad hoc, ligesom der sker løbende justeringer.

5

Udviklingsmål dækker et bredt spekter af aktiviteter. De er som oftest ikke særlig konkrete, men snarere en underliggende strøm, som formodentlig fører én i retning af det, man forestiller sig. Når udviklingsmål er meget konkrete, har de et kort sigte, og relaterer sig tæt til en umiddelbar opgave eller udfordring.

- **Fokus på faglighed**

Ledere og medarbejdere på de kommunale arbejdspladser har en høj grad af ansvarlighed for deres arbejde, og er meget optagede af "hvordan de kan blive bedre til at udføre deres job". Kompetenceudvikling på arbejdspladserne handler derfor meget om at forbedre den nuværende praksis, primært gennem en øget faglighed.

Fokus på faglighed kommer også til udtryk ved, at ledere og medarbejdere oplever, at der er tæt sammenhæng mellem egne udviklingsmål og arbejdspladsens mål. Det kunne tyde på, at ledere og medarbejdere først og fremmest tænker på, hvad der gavner arbejdspladsen frem for hvad der gavner deres egen karriere. Det kan også tolkes som en loyalitet, der handler om at ledere og medarbejdere langt hen ad vejen sætter lighedstegn mellem arbejdspladsens udvikling og egen "karriere". En betragtning om, at "hvad der er godt for arbejdspladsen er godt for mig".

Der er stor åbenhed om faglige udviklingsmål. Disse deles gerne med både ledere og kolleger på arbejdspladsen. Til gengæld er der stor blufærdighed om de udviklingsmål, der har mere personlig karakter, som f.eks. kommunikative og samarbejdsrelaterede kompetencer.

Blufærdigheden eller manglen på åbenhed om de personlige mål og kompetencer gør, at mange ledere og medarbejdere stadig har til gode at få kompetencerne rigtigt i (sam)spil. Der er dog en bevægelse i gang - blandt andet foranlediget af en øget indførelse af teamorganisering - der nødvendiggør et tæt samspil mellem de strikt faglige kompetencer og de personlige og organisatoriske kompetencer. En bevægelse der fører til øget indsigt i hinandens kompetencer.

Ledere og medarbejdere tager ansvar for egen udvikling. Langt de fleste (84%) mener, at de selv har ansvaret for opfølgningen på de aftalte mål.

- **Et stykke vej endnu**

Aftalen om kompetenceudvikling lægger op til, at der på den enkelte arbejdsplads skal være en tæt sammenhæng mellem arbejdspladsens strategiske udvikling og udviklingen for den enkelte medarbejder. Selvom de fleste ledere og medarbejdere umiddelbart mener, at der er tæt sammenhæng mellem egne mål og arbejdspladsens mål, kan der stilles spørgsmålstegn ved, hvor tæt sammenhængen er. Mange af de mål der

6

arbejdes på at nå, er defineret af den enkelte selv, ligesom mange selv har lagt planen for, hvordan målet skal nås. 50% af lederne og 25% af medarbejdere angiver, at de selv har defineret mål for egen udvikling uden nærmeste leders medvirken.

Det er et åbent spørgsmål, hvad der præcis ligger til grund for disse svar, men en forsigtig tolkning kunne være, at der er en grad af selvforvaltning på de kommunale arbejdspladser, især for ledernes vedkommende. Om denne form for selvforvaltning er hensigtsmæssig, vil formentlig afhænge af mange ting, men det kræver en høj grad af ejerskab og fælles forståelse for de overordnede mål for arbejdspladsen/kommunen, hvis "den røde tråd" skal bevares.

Generelt er det indtrykket, at de kommunale arbejdspladser ikke arbejder meget strategisk med kompetenceudvikling. Arbejdspladserne er mere reaktive end proaktive. Der reageres på krav ude fra, og man er kun i lille grad optaget af planlægning i forhold til fremtidige udfordringer. På den ene side er det naturligt, at der er politisk styring af kommunale institutioner. På den anden side må dette ikke forhindre nødvendig "skuen fremad", f.eks. i forhold til rekrutteringsudfordringer.

Forskellige vilkår og kulturer blandt andet inden for sektorområderne, spiller en stor rolle for, hvordan der arbejdes med kompetenceudvikling på den enkelte arbejdsplads. Undersøgelsen peger i retning af, at der er specifikke forskelle mellem sektorområderne, f.eks. at man på daginstitutionsområdet er langt fremme i forhold til en strategisk tilgang til arbejdet med kompetenceudvikling. Måske er arbejdsorganiseringen på dette område god i forhold til at skabe fælles mål og indsatser. Men datagrundlaget er ikke tilstrækkeligt til en præcis beskrivelse af forskellene.

- **Udviklingsmål er "god forretning"**

Samlet kan det siges, at udviklingsmål på ingen måde er et fremmed begreb, hverken for ledere eller medarbejdere, og det også et begreb, der opleves nærværende og meningsfyldt. Både ledere og medarbejdere vil gerne have retning på deres udvikling. Ledere og medarbejdere mener, at udviklingsmål er vigtige, og de tror på, at udviklingsmål vil påvirke jobbene i fremtiden.

Den kvantitative undersøgelse – de samlede svar

- **Udviklingsmål er vigtige**

Medarbejdere og ledere på de kommunale arbejdspladser synes at udviklingsmål er vigtige. 90% af de adspurgte ledere og medarbejdere finder, at udviklingsmål enten er meget vigtige (45%) eller har nogen betydning (45%).

Tabel 1

Hvor vigtigt er det for dig, at der er aftalt mål for din udvikling?

45,3%	svarer	Det er meget vigtigt
44,8%	svarer	Det har nogen betydning
7,0%	svarer	Det har lille betydning
2,9%	svarer	Jeg synes ikke, det er vigtigt
0,0%	svarer	Det har jeg ingen mening om

Hovedparten (knap 90%) tror også på, at udviklingsmål fremover vil være et redskab, der påvirker udformningen af jobbene på det kommunale arbejdsmarked. 54% tror, at udviklingsmål vil være en naturlig del af jobbet fremover, og 36% tror udviklingsmål vil påvirke jobbet fremover. Kun 2% mener, at udviklingsmål ikke vil påvirke jobbet fremover.

Tabel 2

I hvor høj grad tror du, at dit job i fremtiden vil være påvirket af aftalte udviklingsmål?

53,5%	svarer	Jeg tror, udviklingsmål vil være en naturlig del af mit job i fremtiden
35,5%	svarer	Jeg tror, udviklingsmål vil påvirke mit job fremover
8,8%	svarer	Jeg tror, udviklingsmål kun i lille grad vil påvirke mit job fremover
2,2%	svarer	Jeg tror, ikke udviklingsmål vil påvirke mit job fremover

- **God fornemmelse for retning**

Udviklingsmål er et redskab, der er ønsket på arbejdspladserne, og langt de fleste har en fornemmelse eller ved præcist i hvilken retning, de skal udvikle sig. 35% angiver, at de præcist ved, i hvilken retning de skal udvikle sig, og at de sammen med lederen har lavet en plan for, hvordan målet nås. 57% har en god fornemmelse af deres retning for udvikling. Der er 8%, der ikke oplever, at der er retning på deres udvikling, og 6,5% har ingen ide om, hvordan de skal udvikle sig.

Retningen er for manges (60%) vedkommende fundet ved en drøftelse med lederen, mens 39% selv har fundet frem til udviklingsretningen uden nærmeste leders medvirken.

Tabel 3

I hvor høj grad oplever du, at der mål for din udvikling i det kommende år?		
34,7%	svarer	Jeg ved præcist i hvilken retning, jeg skal udvikle mig
57,4%	svarer	Jeg ved det ikke præcist, men jeg har en god fornemmelse af min udviklingsretning
7,9%	svarer	Jeg oplever ikke, at der er mål for min udvikling

Tabel 4

I hvor høj grad oplever du, at du selv har medvirket til at definere udviklingsmålene?		
38,7%	svarer	Jeg har selv defineret mine mål for udvikling uden min leders medvirken
60,0%	svarer	Jeg har aftalt/fundet frem til målene sammen med min leder
1,3%	svarer	Min leder har fortalt mig, hvad jeg har behov for at udvikle

Tabel 5

I hvor høj grad er der lavet en plan for, hvordan du når dine mål for udvikling?		
35,5%	svarer	Jeg har sammen med min leder lavet konkret aftale om/plan for, hvilke aktiviteter, uddannelse mv. jeg skal deltage i
8,3%	svarer	Min leder har udvalgt/peget på nogle aktiviteter, som hun/han synes jeg skal deltage i
49,7%	svarer	Jeg har selv en ide om, hvad der skal til for at nå målene
6,5%	svarer	Jeg har ingen plan eller ideer til, hvordan målene nås

- **Udviklingsmål aftales ikke kun i forbindelse med MUS**

Udviklingsmål aftales ikke nødvendigvis i forbindelse med en udviklingssamtale (hvilket heller ikke er forudsat i aftalen), selvom brugen af udviklingssamtaler er ret udbredt.

77% angiver, at de har deltaget i en samtale inden for de seneste 2 år. Af disse har 26% aftalt konkrete mål for udvikling og lavet en plan for, hvordan målet nås. Sammenholdes dette med, at 35% af alle adspurgte angiver, at de sammen med lederen har aftalt en plan for hvilke aktiviteter mv., de skal deltage i, betyder det, at godt halvdelen af de aftalte udviklingsplaner aftales i forbindelse med en udviklingssamtale.

Undersøgelsen viser, at udviklingssamtalerne handler om at få drøftet retning for udviklingen uden nødvendigvis at få lavet konkrete planer. I 4/5 af udviklingssamtalerne aftales eller snakkes om mål for udvikling.

Knap en femtedel angiver, at de ikke fik aftalt konkrete mål for udvikling i forbindelse med udviklingssamtalen.

Tabel 6

Har du deltaget i medarbejderudviklingssamtale på din nuværende arbejdsplads inden for de sidste 2 år?

76,7%	svarer	Ja
22,1%	svarer	Nej
0,2%	svarer	Ved ikke
1,0%	svarer	Vi afholder ikke medarbejderudviklingssamtaler

Tabel 7

Er der i forbindelse med samtalen aftalt et konkret mål for din udvikling?

25,7%	svarer	Ja, min leder og jeg har aftalt konkrete mål for min udvikling og lavet en plan for, hvordan målet nås
26,6%	svarer	Ja, min leder og jeg har aftalt konkrete mål for min udvikling, men vi har ikke lavet en aftale om, hvordan målet nås
29,7%	svarer	Vi fik snakket om, hvad jeg har behov for at udvikle, men en konkret aftale om udviklingsmål nåede vi ikke
18,0%	svarer	Nej, vi fik ikke aftalt konkrete mål for udvikling

- **Stor åbenhed om udviklingsmål**

Der er tilsyneladende stor åbenhed på arbejdspladserne om den enkeltes udviklingsmål. 53% angiver, at udover dem selv og lederen, så er udviklingsmålene kendt af andre medarbejdere på arbejdspladsen. I 33% af tilfældene er udviklingsmålene kun kendt af medarbejderen og lederen. For 3% vedkommende er, tillidsrepræsentanten, foruden lederen og medarbejderen, også orienteret om de aftalte udviklingsmål.

Vi ved ikke, hvad der gemmer sig bag "kendt af". Om det betyder, at målene er nævnt eller drøftet med andre. Heller ikke hvor mange det drejer sig om, eller om det skyldes, at der for manges vedkommende er tale om fælles mål for hele arbejdspladsen.

Tabel 8

Hvem på arbejdspladsen kender dine aftalte mål for udvikling?

33,4%	svarer	Det er kun mig og min leder, der kender målene
52,7%	svarer	Målene er, foruden mig og min leder, kendt af andre medarbejdere på arbejdspladsen
3,4%	svarer	Foruden mig og min leder, er tillidsrepræsentanten orienteret om de aftalte mål
10,4%	svarer	Det er kun mig, der kender målene

- **Høj grad af selvforvaltning**

Udviklingsmål og planer for hvordan målene nås er for manges vedkommende alene et anliggende for den enkelte. 39% angiver, at de selv har defineret mål for udvikling uden lederens medvirken, og 10% svarer yderligere, at det kun er dem selv, der kender de aftalte mål for udvik-

10

ling. Dette kan også tolkes som, at der er en vis selvforvaltning at spore blandt ledere og medarbejdere, eller at initiativet til udvikling i høj grad kommer fra de involverede selv. Godt halvdelen af de adspurgte svarer, at de selv har en ide om, hvad der skal til for at nå udviklingsmålene.

Det er ikke muligt ud fra denne undersøgelse at sige noget mere præcist om, hvad forklaringerne på denne selvforvaltning kan være.

Selvforvaltningen kan også være en konsekvens af en medinddragende kultur. Ledere og medarbejdere oplever i høj grad, at de selv medvirker til at definere deres mål for udvikling. Næsten 90% mener, at de selv har defineret målene, mens kun 1,3% angiver, at det er lederen, der har pålagt dem en retning.

- **Høj grad af ansvarlighed**

Ledere og medarbejdere tager ansvar for deres egen udvikling. Hovedparten (84%) mener, at det er dem selv, der har ansvaret for opfølgning på aftalte udviklingsmål.

Tabel 9

Hvem har hovedansvaret for opfølgningen på de aftalte udviklingsmål?

14,4%	svarer	Min leder
83,8%	svarer	Mig selv
0,0%	svarer	Tillidsrepræsentanten
1,8%	svarer	Andre

- **Alle deltager i udviklingsaktiviteter**

Alle har inden for det seneste år deltaget i forskellige former for udviklingsaktiviteter. Hyppigst nævnes nye opgaver, interne og eksterne kurser samt faglig sparring med kolleger. 64% angiver, at der forud for deltagelsen i de forskellige udviklingsaktiviteter er aftalt et eller flere konkrete mål for deltagelsen. 30% svarer, at der ikke på forhånd var aftalt mål for udbyttet af en udviklingsaktivitet.

Tabel 10

Hvilke af følgende aktiviteter har du inden for det seneste år deltaget i?

96,6%	svarer	Nye opgaver
95,0%	svarer	Faglig sparring med kolleger
85,2%	svarer	Interne kurser/efteruddannelse
77,5%	svarer	Eksterne kurser/efteruddannelse
36,1%	svarer	"Sidemandsoplæring"
6,5%	svarer	Jobbytte
74,2%	svarer	Team - eller projektarbejde
63,9%	svarer	Faglige miljøer/ERFA-grupper
7,2%	svarer	Turnus
48,6%	svarer	Supervision/coaching
9,8%	svarer	Andet
0,0%	svarer	Har ikke deltaget i udviklingsaktiviteter

Tabel 11**Forud for deltagelsen i de ovennævnte aktiviteter var der på forhånd aftalt, eller på anden måde formuleret, et eller flere konkrete mål for deltagelsen?**

64,3%	svarer	ja
30,4%	svarer	Nej
5,3%	svarer	Ved ikke

- **Sammenhæng mellem egne og arbejdspladsens mål**

Hovedparten (74%) kender målene for den samlede arbejdsplads, og langt de fleste (96%) synes, at der er tæt eller nogen sammenhæng mellem arbejdspladsens mål og den enkeltes udviklingsmål.

Vi har en formodning om, at "kender" dækker meget bredt, og at det ikke nødvendigvis betyder, at de konkret kan gengive målene, men ved i store træk, hvad de handler om.

Tabel 12**I hvilken grad har du kendskab til målene for din arbejdsplads?**

73,8%	svarer	Jeg kender målene for min arbejdsplads
18,3%	svarer	Jeg kender nogle af målene for min arbejdsplads
5,5%	svarer	Jeg ved, der er mål, men jeg kan ikke huske dem
1,4%	svarer	Jeg kender ikke målene for min arbejdsplads
1,0%	svarer	Vi har ikke mål på min arbejdsplads

Tabel 13**I hvor høj grad synes du, der er sammenhæng mellem dine mål for udvikling og kravene til arbejdspladsen**

56,9%	svarer	Der er tæt sammenhæng
39,0%	svarer	Der er nogen sammenhæng
1,8%	svarer	Der er ingen sammenhæng
2,3%	svarer	Det har jeg ingen mening om

- **Mange har hørt om aftalen om kompetenceudvikling**

12

66% af de adspurgte har hørt om aftalen om kompetenceudvikling. Knap halvdelen har hørt om aftalen fra kommunen, 20 % fra lederen. 36% har hørt om aftalen fra fagforeningen, 14% fra tillidsrepræsentanten og 22% har hørt om aftalen andre steder fra.

Tabel 14

Har du hørt om aftalen om kompetenceudvikling?

65,5%	svarer	Ja
34,5%	svarer	Nej

Tabel 15

Hvorfra har du hørt om aftalen?

43,7%	svarer	Fra kommunen
35,9%	svarer	Fra min fagforening
14,1%	svarer	Fra tillidsrepræsentanten
20,4%	svarer	Min leder
21,5%	svarer	Andet

Forskelle mellem ledere og medarbejdere

Vi har kigget nærmere på, hvordan svarene på de forskellige spørgsmål fordeler sig mellem ledere og medarbejdere.

- **Selvforvaltning er mere udbredt hos lederne**

Lederne har i højere grad end medarbejderne selvforvaltning i forhold til at definere mål for udvikling og udarbejde en plan for, hvordan målene nås.

- 50% af lederne (ifht. 25% af medarbejderne) angiver, at de selv har defineret mål for udvikling uden lederens medvirken, og i 17 % af tilfældene er målene kun kendt af dem selv.
- 57% af lederne (ifht. 41% af medarbejderne) angiver endvidere, at de selv har en ide om, hvordan målene nås.

Tabel 16 - Ledernes svar:

I hvor høj grad oplever du, at du selv har medvirket til at definere udviklingsmålene?

50,5%	svarer	Jeg har selv defineret mine mål for udvikling uden min leders medvirken
48,6%	svarer	Jeg har aftalt/fundet frem til målene sammen med min leder
1,0%	svarer	Min leder har fortalt mig, hvad jeg har behov for at udvikle

Tabel 17 - Medarbejdernes svar:

I hvor høj grad oplever du, at du selv har medvirket til at definere udviklingsmålene?

24,6%	svarer	Jeg har selv defineret mine mål for udvikling uden min leders medvirken
73,7%	svarer	Jeg har aftalt/fundet frem til målene sammen med min leder
1,7%	svarer	Min leder har fortalt mig, hvad jeg har behov for at udvikle

Tabel 18 - Ledernes svar:

I hvor grad er der lavet en plan for, hvordan du når dine mål for udvikling?	
27,9%	svarer Jeg har sammen med min leder lavet konkret aftale om/plan for, hvilke aktiviteter, uddannelse mv. jeg skal deltage i
7,2%	svarer Min leder har udvalgt/peget på nogle aktiviteter, som hun/han synes jeg skal deltage i
57,2%	svarer Jeg har selv en ide om, hvad der skal til for at nå målene
7,7%	svarer Jeg har ingen plan eller ideer til, hvordan målene nås

Tabel 19 - Medarbejdernes svar:

I hvor grad er der lavet en plan for, hvordan du når dine mål for udvikling?	
44,4%	svarer Jeg har sammen med min leder lavet konkret aftale om/plan for, hvilke aktiviteter, uddannelse mv. jeg skal deltage i
9,4%	svarer Min leder har udvalgt/peget på nogle aktiviteter, som hun/han synes, jeg skal deltage i
41,1%	svarer Jeg har selv en ide om, hvad der skal til for at nå målene
5,0%	svarer Jeg har ingen plan eller ideer til, hvordan målene nås

- **Mere åbenhed om medarbejdernes udviklingsmål**

Åbenheden om udviklingsmålene gælder især for medarbejderne.

- 58% af medarbejderne (ifht 49% af lederne) angiver, at udviklingsmålene udover dem selv og lederen også er kendt af andre på arbejdspladsen.
- 17% af lederne (ifht. 3% af medarbejderne) angiver, at målene kun er kendt af dem selv.

Tabel 20 - Lederens svar:

Hvem på arbejdspladsen kender dine aftalte mål for udvikling?	
33,0%	svarer Det er kun mig og min leder, der kender målene
48,5%	svarer Målene er, foruden mig og min leder, kendt af andre medarbejdere på arbejdspladsen
1,5%	svarer Foruden mig og min leder, er tillidsrepræsentanten orienteret om de aftalte mål
17,0%	svarer Det er kun mig, der kender målene

Tabel 21 - Medarbejdernes svar:

Hvem på arbejdspladsen kender dine aftalte mål for udvikling?	
33,5%	svarer Det er kun mig og min leder, der kender målene
58,1%	svarer Målene er, foruden mig og min leder, kendt af andre medarbejdere på arbejdspladsen
5,6%	svarer Foruden mig og min leder, er tillidsrepræsentanten orienteret om de aftalte mål
2,8%	svarer Det er kun mig, der kender målene

- **Flere medarbejdere end ledere til MUS**

14

Lidt flere medarbejdere end ledere har været til MUS (81% ifht. 73%). For medarbejdernes vedkommende endte flere samtaler med at være konkrete mht. til mål og planer, end tilfældet var for ledernes vedkommende (59% ifht. 46%).

Tabel 22 - Ledernes svar:

Har du deltaget i MUS på din nuværende arbejdsplads inden for de sidste 2 år?	
73,1%	svarer Ja
25,6%	svarer Nej
0,0%	svarer Ved ikke
1,4%	svarer Vi afholder ikke medarbejderudviklingssamtaler

Tabel 23 - Medarbejdernes svar:

Har du deltaget i MUS på din nuværende arbejdsplads inden for de sidste 2 år?	
81,1%	svarer Ja
17,9%	svarer Nej
0,5%	svarer Ved ikke
0,5%	svarer Vi afholder ikke medarbejderudviklingssamtaler

Tabel 24 - Ledernes svar:

Er der i forbindelse med samtalen aftalt et konkret mål for din udvikling?	
22,2%	svarer Ja, min leder og jeg har aftalt konkrete mål for min udvikling og lavet en plan for, hvordan målet nås
24,0%	svarer Ja, min leder og jeg har aftalt konkrete mål for min udvikling, men vi har ikke lavet en aftale om, hvordan målet nås
29,3%	svarer Vi fik snakket om, hvad jeg har behov for at udvikle, men en konkret aftale om udviklingsmål nåede vi ikke
24,6%	svarer Nej, vi fik ikke aftalt konkrete mål for udvikling

Tabel 25 - Medarbejdernes svar:

Er der i forbindelse med samtalen aftalt et konkret mål for din udvikling?	
29,6%	svarer Ja, min leder og jeg har aftalt konkrete mål for min udvikling og lavet en plan for, hvordan målet nås
29,0%	svarer Ja, min leder og jeg har aftalt konkrete mål for min udvikling, men vi har ikke lavet en aftale om, hvordan målet nås
30,3%	svarer Vi fik snakket om, hvad jeg har behov for at udvikle, men en konkret aftale om udviklingsmål nåede vi ikke
11,1%	svarer Nej, vi fik ikke aftalt konkrete mål for udvikling

- **Flere skeptikere blandt medarbejderne**

Det er især blandt medarbejderne, at skeptikerne i forhold til udviklingsmål og deres betydning er at finde.

- Lidt flere medarbejdere end ledere oplever, at der ikke er mål for deres udvikling (9% ifht. 7%).
- Lidt flere medarbejdere end ledere mener, at udviklingsmål ikke er vigtige, eller at de kun har lille betydning (13% ifht. 7%).
- Lidt flere medarbejdere end lederne tror, at udviklingsmål kun vil få lille eller ingen betydning for deres job fremover (15% ifht. 8%).

Tabel 26 - Ledernes svar:

I hvor høj grad oplever du, at der mål for din udvikling i det kommende år?		
32,7%	svarer	Jeg ved præcist i hvilken retning, jeg skal udvikle mig
60,5%	svarer	Jeg ved det ikke præcist, men jeg har en god fornemmelse af min udviklingsretning
6,7%	svarer	Jeg oplever ikke, at der er mål for min udvikling

Tabel 27 - Medarbejdernes svar:

I hvor høj grad oplever du, at der mål for din udvikling i det kommende år?		
37,6%	svarer	Jeg ved præcist i hvilken retning, jeg skal udvikle mig
53,3%	svarer	Jeg ved det ikke præcist, men jeg har en god fornemmelse af min udviklingsretning
9,1%	svarer	Jeg oplever ikke, at der er mål for min udvikling

Tabel 28 - Ledernes svar:

Hvor vigtigt er det for dig, at der er aftalt mål for din udvikling?		
45,1%	svarer	Det er meget vigtigt
47,8%	svarer	Det har nogen betydning
5,0%	svarer	Det har lille betydning
2,3%	svarer	Jeg synes ikke, det er vigtigt

Tabel 29 - Medarbejdernes svar:

Hvor vigtigt er det for dig, at der er aftalt mål for din udvikling?		
46,2%	svarer	Det er meget vigtigt
41,1%	svarer	Det har nogen betydning
9,1%	svarer	Det har lille betydning
3,6%	svarer	Jeg synes ikke, det er vigtigt

Tabel 30 - Ledernes svar:

I hvor høj grad tror du, at dit job i fremtiden vil være påvirket af aftalte udviklingsmål?		
57,8%	svarer	Jeg tror, udviklingsmål vil være en naturlig del af mit job i fremtiden
34,4%	svarer	Jeg tror, udviklingsmål vil påvirke mit job fremover
6,0%	svarer	Jeg tror, udviklingsmål kun i lille grad vil påvirke mit job fremover
1,8%	svarer	Jeg tror, ikke udviklingsmål vil påvirke mit job fremover

Tabel 31 - Medarbejdernes svar:

I hvor høj grad tror du, at dit job i fremtiden vil være påvirket af aftalte udviklingsmål?		
49,2%	svarer	Jeg tror, udviklingsmål vil være en naturlig del af mit job i fremtiden
36,4%	svarer	Jeg tror, udviklingsmål vil påvirke mit job fremover
11,8%	svarer	Jeg tror, udviklingsmål kun i lille grad vil påvirke mit job fremover
2,6%	svarer	Jeg tror, ikke udviklingsmål vil påvirke mit job fremover

- **Lidt flere ledere end medarbejdere har hørt om aftalen**

Flere ledere end medarbejdere har hørt om aftalen, og da mange af respondenterne var tillidsvalgte må det formodes, at tendensen er mindre blandt de menige medarbejdere.

Tabel 32 - Ledernes svar:

Har du hørt om aftalen om kompetenceudvikling?		
69,2%	svarer	Ja
30,8%	svarer	Nej

Tabel 33 - Medarbejdernes svar:

Har du hørt om aftalen om kompetenceudvikling?		
61,0%	svarer	Ja
38,0%	svarer	Nej

Forskelle mellem sektorområderne

Svarene fra sektorområderne er sammenlignet med de samlede svar, men resultaterne skal tages med forbehold, idet den kritiske masse inden for hvert sektorområde ikke er stor nok. Svarene antyder måske nogle kulturtræk i forhold til de forskellige sektorområder, som også påvirker brugen af udviklingsmål.

- **Lidt mere selvforvaltning på skoleområdet**

Lidt flere ledere og medarbejdere på skoleområdet (40% ifht. 35%) angiver, at de præcist kender retning for udvikling end tilfældet er de samlede svar fra alle respondenter. Der er stor åbenhed om de aftalte udviklingsmål. 63% ifht. 53% angiver, at målene foruden dem selv og lederen er kendt af andre medarbejdere på arbejdspladsen. Til gengæld har flere (58% ifht. 50%) selv en ide om, hvad der skal til for at nå må-

lene, og (40% ifht. 39%) har også selv defineret mål uden lederens medvirken.

Flere (84% ifht. 77%) har deltaget i MUS og heraf angiver 32% ifht. 26%, at der er aftalt både mål og plan, mens 34% ifht. 27% angiver, at der kun er aftalt mål. Det vil sige, at 66% angiver, at de i forbindelse med MUS har aftalt udviklingsmål.

- **På børnepasningsområdet bruges udviklingsmål flittigt**

Børnepasningsområdet er den sektor, der tilsyneladende er kommet længst med hensyn til at arbejde strategisk med kompetenceudvikling, og udviklingsmål er i den forbindelse et redskab, der bruges flittigt.

På børnepasningsområdet oplever flere (44% ifht. 35%), at de præcist ved i hvilken retning, de skal udvikle sig. Der er en smule større åbenhed omkring aftalte mål: 58% ifht. 53% angiver, at aftalte udviklingsmål foruden dem selv og lederen også er kendt af andre medarbejdere på arbejdspladen. Flere (54% ifht. 45%) synes, at udviklingsmål er vigtige. Og flere (80% ifht. 77%) har været til MUS. Flere (75% ifht. 64%) mener også, at der forud for deltagelsen i udviklingsaktiviteter er aftalt mål for deltagelsen. Og endelig tror flere (59% ifht. 54%), at udviklingsmål vil være en naturlig del af jobbene i fremtiden.

- **Systematikken så småt på vej på ældreområdet**

Medarbejderne på ældreområdet ved det ikke præcist (26% ifht. 35%), men de har en god fornemmelse for deres udvikling (69% ifht. 57%). Men selvom målene ikke kendes præcist, så er planerne mere konkrete end for de samlede svar: 39% ifht. 35% angiver, at de har lavet konkret aftale om, hvilke udviklingsaktiviteter de skal deltage i. Lidt færre end gennemsnittet (66% ifht. 77%) har deltaget i MUS. Men til gengæld er samtalerne mere konkrete end for de samlede svares vedkommende: Flere angiver, at der i forbindelse med samtalen aftales konkrete mål og planer (39% ifht. 26%).

- **Ikke én, men flere kulturer i centralforvaltningen**

Svarene fra arbejdspladserne i centralforvaltningen viser ikke nogen sammenhængende afvigelser i forhold til de samlede svar, udover at færre (58% ifht. 74%) angiver, at de kender målene for den samlede arbejdsplads, og flere angiver, at de kun kender nogle af målene/ikke kan huske dem. Det kulturtræk, der måske kan drages er, at der i centralforvaltningen ikke er én men mange kulturer, der måske er forskellige indbyrdes, hvad angår blandt andet brugen af udviklingsmål.

- **Udviklingsmål er mindre nærværende inden for de tekniske arbejdsområder**

Der er tilsyneladende flere skeptikere inden for teknik - og service sektoren. Der er relativt flere ledere og medarbejdere inden for de tekniske arbejdsområder end for alle arbejdsområderne, der ikketror på, at udviklingsmål vil udgøre en naturlig del af deres job fremover.

Færre (38% ifht. 57%) synes, der er tæt sammenhæng mellem arbejdspladsens udvikling og egne mål. Færre (33% ifht. 45%) synes at udviklingsmål er meget vigtige, og flere (11% ifht. 3%), synes, at udviklingsmål slet ikke er vigtige. Der er mindre grad af åbenhed. 45% ifht. 33% angiver, at det kun er dem selv og lederen, der kender de aftalte mål. Endelig er andelen, der angiver, at udviklingsmålene foruden dem selv og lederen også er kendt af tillidsrepræsentanten, større (11% ifht. 3%).

Den kvalitative undersøgelse

Fokus i den kvalitative undersøgelse har været at indfange tendenser i forhold til måden at arbejde med kompetenceudvikling på, herunder at se på forskelle mellem forskellige typer af arbejdspladser og hvilke forhold der hæmmer og fremmer kompetenceudvikling.

I den kvalitative del af evalueringen er gennemført i alt 7 fokusgruppe-interview med deltagelse af et bredt spekter af ledere og medarbejdere fra arbejdspladsen. Der er gennemført fokusgruppeinterview på to daginstitutioner, et plejecenter, en arbejdsmarkedsafdeling, en skole, en miljøafdeling fra forskellige kommuner samt en tværgående sammensat gruppe fra en mindre kommune.

- **Masser af kompetenceudvikling**

Den kvalitative undersøgelse viser, at der er opmærksomhed og nysgerrighed overfor kompetenceudvikling, og at der generelt arbejdes med kompetenceudvikling på de arbejdspladser, der har deltaget i den kvalitative undersøgelse. På alle arbejdspladserne har både ledere og medarbejdere deltaget i mange forskellige udviklingsaktiviteter, ligesom der anvendes et bredt spekter af værktøjer. Alle siger, at de har erfaringer med brug af udviklingsmål.

Der er dog meget stor forskel på, hvordan der arbejdes med kompetenceudvikling. Der er arbejdspladser (for eksempel skolen og den ene daginstitution), hvor man arbejder meget systematisk med kompetenceudvikling i relation til, hvilke metoder man bruger, og hvilke temaer man tager op. I den anden ende af skalaen finder man arbejdsmarkedsafdelingen, hvor kompetenceudviklingen er styret af individuelle ønsker. På plejecentret fylder faggrænser og spørgsmålet om "hvem må udføre hvilke opgaver" stadig meget. Kompetenceudviklingen på plejecentret handler aktuelt om at ændre måden hvorpå opgaver fordeles, sådan at der ved fordelingen tages udgangspunkt i den enkelte medarbejders reelle kompetencer frem for traditionelle arbejdsdelinger mellem faggrupper.

Vi kan ikke se forskelle mellem typer af arbejdspladser. Dertil er datagrundlaget for lille, men det er tydeligt, at der er forskelle mellem arbejdspladserne, om disse forskelle så er repræsentative for sektorerne er det ikke muligt at bedømme.

- **Høj ansvarlighed over for opgaveløsningen**

Ledere og medarbejdere er meget opgaveorienterede og har stor ansvarlighed i forhold til deres arbejde. Det er vigtigt for både ledere og medarbejdere, at arbejdet bliver udført godt.

Når den enkelte medarbejder tænker kompetenceudvikling, er der først og fremmest fokus på "hvordan kan jeg blive bedre til at udføre mit job". Et fokus, hvor medarbejderne mere har øje på at øge kvaliteten af

egne produkter, end de har øje for fremtidige muligheder, arbejdspladens samlede "outcome" eller egen karriereudvikling. Derfor er den store drivkraft for arbejdspladsernes kompetenceudvikling i høj grad krav fra omverdenen.

Når man på skolen mener, at kompetenceudvikling er "hvordan vi som lærere agerer overfor fokusbørn", hænger det snævert sammen med, at der netop stilles krav om dette fra kommunen og fra Folketinget. Ligeledes bliver kravet om "læreplaner" på daginstitutionsområdet fremhævet som en væsentlig drivkraft for den kompetenceudvikling, der foregår. I miljøafdelingen nævner de, at ændrede krav udefra, f.eks. i form af nye lovgivningskrav eller nye initiativer på miljøområdet, styrer deres fokus på, hvad der skal prioriteres i den faglige del af kompetenceudviklingen. Omvendt fylder medarbejdernes faglige udviklingsønsker også meget i relation til, hvad der fokuseres på af kompetenceudvikling.

- **Graden af systematik er forskellig**

Arbejdspladserne oplever, at de gennem de seneste år er blevet mere systematiske i deres arbejde med kompetenceudvikling. F.eks. nævnes, det, at der regelmæssigt gennemføres MUS-samtaler. På plejecentret er man dog først lige kommet i gang, og på tidspunktet for interviewet havde alle ikke deltaget i en samtale.

Det systematiske handler også om, at lederne i højere grad har overblik over medarbejdernes ønsker og kompetencer, og kobler det til de overordnede mål for arbejdspladsen. Et overblik, de primært skaffer sig gennem MUS.

Arbejdspladsen som helhed - det vil sige medarbejdere og ledere - har ikke et fælles samlet overblik over kompetencer og udviklingsønsker. Mange medarbejdere oplever umiddelbart, at de har kendskab til hinandens resurser, men spørges der nærmere ind til dette, erkender flere, at kendskabet er af mere overfladisk karakter. På den ene side er det ikke forventeligt/hensigtsmæssigt, at alle har et totalt overblik over resurser og kompetencer, men det der "slår" er, at mange oplever, at de har bedre indsigt i andres resurser, end de reelt har.

- **Bredt spekter af udviklingsmål**

På de fleste arbejdspladser svarer medarbejderne, at de har en eller anden form for udviklingsmål. Når der bliver spurgt til eksempler på, hvad det er for typer af udviklingsmål, vedrører de første eksempler stort set alle noget meget praksisrettet, eller som de siger på plejecentret "små forbedringer af dagligdagen". På skoleområdet handler det om at blive bedre til at undervise eller på daginstitutionen om at blive bedre til at forstå eller gøre noget i forhold til børnene. Der bliver også givet eksempler på, at udviklingsmål kan vedrøre det kollegiale samspil eller samspillet i teamet. Men det er det praksisnære, det der kan styrke fagligheden, der er især fremhævet.

Med få undtagelser ser det ud til, at udviklingsmålene har en relativ kort tidshorisont og tager udgangspunkt i de opgaver, som den enkelte beskæftiger sig med eller er på vej til at skulle beskæftige sig med. Lidt atypisk er den ene daginstitution, der ud fra en pædagogisk grundholdning har valgt, at udviklingsmålene skal understøtte den overordnede retning for institutionen.

Der er meget stor forskel på om udviklingsmålene er nedskrevet, og om der er udarbejdet (skriftlige)planer for, hvordan målene skal indfries. I arbejdsmarkedsafdelingen og miljøafdelingen udveksles der ønsker om kursusaktiviteter og andre udviklingsaktiviteter, mens man i daginstitutionerne og på skolen har et overordnet mål for den retning, som de forskellige udviklingsønsker skal følge. På skolen bliver det fuldt op af en metode, hvor der evalueres løbende, og hvor der er meget opmærksomhed i forhold til ikke at have for mange bolde i luften. På den ene daginstitution arbejder man på et 3 års sigt i forhold til et projekt (Howard Gardner 'De syv intelligenser'), som alle har tilsluttet sig, og som der er accept af skal være retningsgivende for, hvilke aktiviteter, man skal iværksætte.

- **Hensigtserklæringer mere end egentlige aftaler**

Der er store individuelle variationer af hvor forpligtende og betydningsfulde, medarbejderne oplever udviklingsmålene. Nogle medarbejdere mener, at udviklingsmål er helt styrende for deres jobforløb og deres faglige udvikling, mens andre har et mindre ambitiøst forhold til værdien af et udviklingsmål. Det går i retning af, at udviklingsmål er noget, man drøfter med sin leder som en form for hensigtserklæring, men ellers er det et yderst privat anliggende, som ikke har en afgørende indflydelse på, hvilke aktiviteter man konkret deltager i. Det skal snarere forstås som en underliggende strøm, som formentlig fører én i retning af det, man forestiller sig.

- **Udviklingsplanerne**

I realiseringen af de faglige udviklingsmål tænkes der ofte i de mere traditionelle uddannelser og kurser. Men på alle arbejdspladser er der mange eksempler på, at den faglige udvikling også kan styrkes ved at indtænke sparring med kolleger, coaching, supervision, føl-ordninger mv. Der er en stor opmærksomhed om, at intern læring og især den kollegiale sparring og samarbejde er en stor resurse. På daginstitutionsområdet er man meget bevidst om at bruge den både i sammensætning af team og arbejdsgrupper. Men også på lærerområdet og kontorområdet er der opmærksomhed overfor, at det tætte kollegiale samarbejde giver mulighed for at lære af hinanden og blive mere opmærksom på egne styrker og svagheder. Planerne for de faglige udviklingsmål er som oftest mere konkrete og beskrevne end planerne for de personlige udviklingsmål.

- **Arbejdspladsens mål**

Forståelsen af udviklingsmål, og hvor forpligtet man er af sine udviklingsmål, hænger formentlig sammen med den forståelse, der generelt er af mål og retning på arbejdspladsen. De fleste arbejdspladser nævner, at de har mål og som oftest for mange mål. Adspurgt siger de fleste medarbejdere, at de godt ved, hvad arbejdspladsens mål går i retning af, men de kan ikke konkret fortælle, hvad målene er. Det tyder på, at målene snarere er en form for overordnet retningsgiver, men ikke noget der i dagligdagen fokuseres på, og som kan hjælpe med at prioritere.

Der er ikke den store forbløffelse over, hverken fra medarbejderes eller leders side, at man ikke kan huske konkret, hvad det er for mål arbejdspladsen har. Der er en fælles accept af, at man ikke kender målene konkret, men blot har en god fornemmelse af retningen.

Der er blandt medarbejderne en generel skepsis over for stramme målhierarkier, især på skoleområdet, hvor lærerne oplever, at de udmeldte mål hæmmer spontaniteten, og muligheden for at den enkelte lærer kan arbejde med det "man virkelig brænder for". Men også på andre områder er der skepsis, f.eks. var man på plejehjemmet ikke videre begejstret for kommunens beslutning om indførelse af teamstruktur på hele ældreområdet. Det blev af medarbejderne opfattet som "unødigt indblanding", og "hvad skal det til for, det går jo godt".

Modsat så er kravet om læreplaner på daginstitutionsområdet modtaget positivt. På daginstitutionerne oplever man ikke, at målene begrænser den spontanitet, der er nødvendig i forhold til at kunne reagere på aktuelle behov. Tværtimod, så har de langsigtede mål i sær for den ene af de deltagende institutioner gjort det nemmere for ledere og medarbejdere at guide sig gennem hverdagens udfordringer. Her opleves de overordnede mål som meget levende og forpligtende for medarbejderne.

Selvom medarbejderne ikke er særlig optagede af de overordnede mål, så forventer de, at lederne har overblik over, hvordan de enkeltes kompetencer spiller sammen, og hvordan de initiativer, der iværksættes i forbindelse med kompetenceudvikling, gavner arbejdspladsen som helhed. En opgave, som lederne også gerne vil påtage sig.

- **Åbenhed om faglige udviklingsmål, blufærdighed om de personlige**

Udviklingsmål opdeles af mange ledere og medarbejdere i henholdsvis faglige og personlige udviklingsmål. Når det gælder de faglige udviklingsmål er der forholdsvis stor åbenhed. Man fortæller gerne kolleger om, hvilke kurser o.lign man skal deltage i - og hvorfor. Når det gælder personlige udviklingsmål, som f.eks. at blive bedre til at tackle aggressive borgere eller pårørende eller blive bedre til at håndtere stress, er der langt mindre åbenhed.

Ledere og medarbejdere angiver selv, at en af forklaringerne er, at de slet ikke er vant til at have den form for åbenhed kollegerne imellem, og i hvert fald kun med nogle ganske få udvalgte kolleger. Som en anden forklaring angives, at personlige udviklingsmål opfattes som noget privat, og noget der ikke vedrører arbejdspladsen. Som en tredje ting spiller kulturen på arbejdspladsen også en stor rolle i forhold til åbenheden om de mål, man opfatter som mere private. En medarbejder henviser til Janteloven, og nævner "at man ikke skal blamere sig over for andre, for hvad nu hvis man ikke kan leve op til målene".

Medarbejderne, der arbejder i teams eller andre former for tætte relationer, eksperimenterer netop med, hvordan man delagtiggør hinanden i udviklingsmålene på en måde, så det ikke overskrider grænserne til det private, men på den anden side giver en mulighed for, at arbejdsgruppen i fællesskab kan forholde sig til det samlede udviklingsmål og støtte hinanden. Den tendens er især tydelig på daginstitutionsområdet, og begge institutioner arbejder i den retning. Den institution, hvor hele personalegruppen deler udviklingsmål, er man meget tæt i de små grupper - også i forhold til kollegernes personlige udviklingsmål.

En konsekvens af den skarpe sontring mellem faglige og personlige udviklingsmål er, at meget af den kompetenceudvikling, der foregår på arbejdspladserne sigter mere på udvikling af faglighed end udvikling af personlige og organisatoriske kompetencer.

- **Barrierer for kompetenceudvikling**

Knappe resurser i form af manglende økonomi og tid, fremhæves generelt som de vigtigste barrierer for at kunne gennemføre kompetenceudvikling. På plejecentret fremhæves desuden, at det bremser lysten til udvikling, hvis man er usikker på, om man efterfølgende får lov til at bruge de nye kompetencer.

Når den manglende økonomi fremhæves, sker det ofte med henvisning til, at arbejdspladsen har et yderst beskedent kursusbudget til interne og eksterne kurser. Dette kan umiddelbart virke paradoksalt, når man sammenholder det med, at intern læring - både af ledere og medarbejdere - anerkendes mere og mere som en måde at skabe kompetenceudvikling på.

Kulturen og arbejdsorganiseringen spiller en væsentlig rolle for, hvad der kan lade sig gøre af kompetenceudvikling på den enkelte arbejdsplads. De arbejdspladser, der har deltaget i undersøgelsen, har stor variation i, hvor åbent og tillidsfuldt medarbejderrelationer er, når det drejer sig om at give og modtage feedback og forholde sig til hinandens kompetenceudvikling. De arbejdspladser, hvor der er meget tætte samarbejdsrelationer (på den enkelte "stue" i daginstitutionen), og hvor man ser hinanden arbejde og har tradition for at arbejde med feedback og kollegialsupervision, har stor åbenhed om såvel faglige som personlige kompetencer.

I interviewet på skolen fremgår det, at netop udviklingen af teamorganiseringen med et større arbejdsmæssigt fællesskab fremkalder en ændret holdning til, hvor tæt man går på hinanden, og hvor præcist et billede man kan få af hinandens kompetencer.

Bilag

Bilag 1: Resultater fra den kvantitative undersøgelse**Spørgsmål 1: Type af arbejdsplads**

14,9%	svarer	Skole
25,4%	svarer	Børnepasning
17,3%	svarer	Ældrepleje
20,4%	svarer	Administrative centrale forvaltningsenheder
8,6%	svarer	Teknik og Service
13,4%	svarer	Andet

Spørgsmål 2: Hvad er din stilling?

53,4%	svarer	Jeg er leder
46,7%	svarer	Jeg er medarbejder

Spørgsmål 3: Hvad er din uddannelsesbaggrund?

17,8%	svarer	Jeg er kortuddannet
70,3%	svarer	Jeg har en mellemlang uddannelse
12,0%	svarer	Jeg har en længere varende uddannelse

Spørgsmål 4: Hvor mange medarbejdere er der på arbejdspladsen?

2,4%	svarer	Der er færre end 5 medarbejdere
45,0%	svarer	Der er mellem 5 til 20 medarbejdere
26,2%	svarer	Der er mellem 20 til 50 medarbejdere
26,4%	svarer	Der er mere end 50 medarbejdere

Spørgsmål 5: I hvor høj grad oplever du, at der er mål for din udvikling i det kommende år?

34,7%	svarer	Jeg ved præcist i hvilken retning, jeg skal udvikle mig
57,4%	svarer	Jeg ved det ikke præcist, men jeg har en god fornemmelse af min udviklingsretning
7,9%	svarer	Jeg oplever ikke, at der er mål for min udvikling

Spørgsmål 6: I hvor høj grad oplever du, at selv har medvirket til at definere udviklingsmålene?

38,7%	svarer	Jeg har selv defineret mine mål for udvikling uden min leders medvirken
60,0%	svarer	Jeg har aftalt/fundet frem til målene sammen med min leder
1,3%	svarer	Min leder har fortalt mig, hvad jeg har behov for at udvikle

Spørgsmål 7: Hvem på arbejdspladsen kender dine aftalte mål for udvikling?

33,4%	svarer	Det er kun mig og min leder, der kender målene
52,7%	svarer	Målene er, foruden min leder, kendt af andre medarbejdere på arbejdspladsen
3,4%	svarer	Foruden mig og min leder, er tillidsrepræsentanten orienteret om de aftalte mål
10,4%	svarer	Det er kun mig, der kender målene

Spørgsmål 8: I hvor grad er der lavet en plan for, hvordan du når dine mål for din udvikling?

35,5%	svarer	Jeg har sammen med min leder lavet konkret aftale om/plan for, hvilke aktiviteter, uddannelse mv. jeg skal deltage i
8,3%	svarer	Min leder har udvalgt/peget på nogle aktiviteter, som hun/han synes jeg skal deltage i
49,7%	svarer	Jeg har selv en ide om, hvad der skal til for at nå målene
6,5%	svarer	Jeg har ingen plan eller ideer til, hvordan målene nås

Spørgsmål 9: Hvem har hovedansvaret for opfølgningen på de aftalte udviklingsmål?

14,4%	svarer	Min leder
83,8%	svarer	Mig selv
0,0%	svarer	Tillidsrepræsentanten
1,8%	svarer	Andre

Spørgsmål 10: I hvor høj grad synes du, der er sammenhæng mellem dine mål for udvikling og kravene til arbejdspladsen

56,9%	svarer	Der er tæt sammenhæng
39,0%	svarer	Der er nogen sammenhæng
1,8%	svarer	Der er ingen sammenhæng
2,3%	svarer	Det har jeg ingen mening om

Spørgsmål 11: Hvor vigtigt er det for dig, at der er aftalt mål for din udvikling?

45,3%	svarer	Det er meget vigtigt
44,8%	svarer	Det har nogen betydning
7,0%	svarer	Det har lille betydning
2,9%	svarer	Jeg synes ikke, det er vigtigt
0,0%	svarer	Det har jeg ingen mening om

Spørgsmål 12: I hvilken grad har du kendskab til målene for din arbejdsplads?

73,8%	svarer	Jeg kender målene for min arbejdsplads
18,3%	svarer	Jeg kender nogle af målene for min arbejdsplads
5,5%	svarer	Jeg ved, der er mål, men jeg kan ikke huske dem
1,4%	svarer	Jeg kender ikke målene for min arbejdsplads
1,0%	svarer	Vi har ikke mål på min arbejdsplads

Spørgsmål 13: Hvilke af følgende aktiviteter har du inden for det seneste år deltaget i?

96,6%	svarer	Nye opgaver
95,0%	svarer	Faglig sparring med kolleger
85,2%	svarer	Interne kurser/efteruddannelse
77,5%	svarer	Eksterne kurser/efteruddannelse
36,1%	svarer	"Sidemandsoplæring"
6,5%	svarer	Jobbytte
74,2%	svarer	Team - eller projektarbejde
63,9%	svarer	Faglige miljøer/ERFA-grupper
7,2%	svarer	Turnus
48,6%	svarer	Supervision/coaching
9,8%	svarer	Andet
0,0%	svarer	Har ikke deltaget i udviklingsaktiviteter

Spørgsmål 14: Forud for deltagelsen i de ovennævnte aktiviteter var der på forhånd aftalt, eller på anden måde formuleret, et eller flere konkrete mål for deltagelsen?

64,3%	svarer	ja
30,4%	svarer	Nej
5,3%	svarer	Ved ikke

Spørgsmål 15: Har du deltaget i medarbejderudviklingssamtale på din nuværende arbejdsplads inden for de sidste 2 år?

76,7%	svarer	Ja
22,1%	svarer	Nej
0,2%	svarer	Ved ikke
1,0%	svarer	Vi afholder ikke medarbejderudviklingssamtaler

Spørgsmål 16: Er der i forbindelse med samtalen aftalt et konkret mål for din udvikling?

25,7%	svarer	Ja, min leder og jeg har aftalt konkrete mål for min udvikling og lavet en plan for, hvordan målet nås
26,6%	svarer	Ja, min leder og jeg har aftalt konkrete mål for min udvikling, men vi har ikke lavet en aftale om, hvordan målet nås
29,7%	svarer	Vi fik snakket om, hvad jeg har behov for at udvikle, men en konkret aftale om udviklingsmål nåede vi ikke
18,0%	svarer	Nej, vi fik ikke aftalt konkrete mål for udvikling

Spørgsmål 17: Har du hørt om aftalen om kompetenceudvikling?

65,5%	svarer	Ja
34,5%	svarer	Nej

Spørgsmål 18: Hvorfra har du hørt om aftalen?

43,7%	svarer	Fra kommunen
35,9%	svarer	Fra min fagforening
14,1%	svarer	Fra tillidsrepræsentanten
20,4%	svarer	Min leder
21,5%	svarer	Andet

Spørgsmål 19: I hvor høj grad tror du, at dit job i fremtiden vil være formet af/påvirket af aftalte udviklingsmål?

53,5%	svarer	Jeg tror, udviklingsmål vil være en naturlig del af mit job i fremtiden
35,5%	svarer	Jeg tror, udviklingsmål vil påvirke mit job fremover
8,8%	svarer	Jeg tror, udviklingsmål kun i lille grad vil påvirke mit job fremover
2,2%	svarer	Jeg tror, ikke udviklingsmål vil påvirke mit job fremover

Bilag 2: Liste over deltagende kommuner

Birkerød	Hørning	Ringe
Blåbjerg	Ikast	Solrød
Bornholm	Jernløse	Stenløse
Brørup	Kalundborg	Struer
Christiansfeld	Kolding	Svendborg
Ebeltoft	Korsør	Sydthy
Egtved	Lyngby-Tårnbæk	Sæby
Ejby	Middelfart	Trundholm
Fredericia	Morsø	Vejle
Fåborg	Møldrup	Viborg
Galten	Nr. Djurs	Vordingborg
Helsingør	Odder	Ølgod
Hirtshals	Odense	Aabenraa
Holstebro	Otterup	
Hundested	Randers	