

## Læs i dette nummer:

- **Masser af kompetenceudvikling**
- **Samarbejdsorganernes rolle**
- **Fra teknisk tegner til byplanlægger**
- **Når lyst og ansvar følges ad**
- **Den største udfordring**



Udgives af KL og KTO / Redaktion: OPUS Personaleudvikling A/S / Layout: Anne von Holck, Tegnestuen Trojka / Illustrationer: Tove Krebs Lange / Tryk: P.J.Schmidt Grafisk A/S / Oplag: 7.000

# FOKUS PÅ KOMPETENCEUDVIKLING

nr. 3 / september 2004

## Masser af kompetenceudvikling

Det Personalepolitiske Forum har undersøgt effekten af personalepolitiske indsatser i kommuner og amter. Vi har kigget nærmere på resultaterne om kompetenceudvikling.

## Det lokale MED-udvalg og aftalen om kompetenceudvikling

Hvad er opgaverne for de lokale samarbejdsorganer i forhold til aftalen om kompetenceudvikling? Vi får et bud fra MED-udvalgene i Randers.

## Tunet ind på udvikling

Hvad gør man som leder, når man har en eller flere medarbejdere, der ikke kan få udfordringer nok? Hvordan kan man få lysten til udvikling til at smitte samtidig med at respekt for forskellighed bevarer? Vi har snakket med en leder om arbejdspladsens evne til at spille med, når medarbejdere er tunet ind på kompetenceudvikling.

Vi har også snakket med Liz Holst Kaysen, som er en af dem, der ikke kan få udfordringer nok. Liz fortæller om sin vej, som indtil videre har ført hende fra at være teknisk tegner til byplanlægger med stort selvstændigt økonomisk ansvar.

God læselyst

# MASSER AF KOMPETENCEUDVIKLING

## – resultater fra personalepolitisk undersøgelse

I forbindelse med Den Personalepolitiske Messe, som blev afholdt i Bella Centret i juni måned, fik Personalepolitisk Forum udarbejdet en undersøgelse om de personalepolitiske indsatser i kommuner og amter. Undersøgelsen blev gennemført som en kvantitativ undersøgelse, hvor 2.685 medarbejdere og ledere i kommuner og amter deltog. Et af temaerne i undersøgelsen var kompetenceudvikling. Vi har kigget nærmere på svarene.

Undersøgelsen viser, at der er godt gang i kompetencearbejdet på arbejdspladserne. Stort set alle har deltaget i udviklingsaktiviteter. Kun 5 % angiver, at de ikke har deltaget i udviklingsaktiviteter indenfor de seneste to år. Det er især nye opgaver, interne kurser og efteruddannelse, faglig sparring med kolleger samt i mindre omfang eksterne kurser og efteruddannelse, som de ansatte har deltaget i. Men også aktiviteter som supervision, ERFA-grupper, team/projektarbejde og sidemandsoplæring har mange deltaget i. Spektret af arbejdspladsernes udviklingsaktiviteter spænder dermed bredt.

Deltagelse i efter- og videreuddannelse tillægges stor betydning. Hele 94% vurderer, at det havde stor eller meget stor betydning at deltage i kurser eller efteruddannelse. Deltagelsen er tilsyneladende ikke forgæves. Langt de fleste – 93% – mener, at de har brugt det, de lærte på kurserne på deres arbejde.

Arbejdspladserne har også godt fat i medarbejderudviklingssamtalerne, om end der stadig er dele af de offentlige arbejdspladser, der ikke har taget redskabet i brug. 70% af medarbejderne har deltaget i en udviklingssamtale indenfor de seneste to år. Blandt de resterende 30% er det især indenfor ældreplejen, at der er mange medarbejdere, som ikke får gennemført udviklingssamtaler.

Undersøgelsen har også forsøgt at finde ud af, om mulighederne for udvikling i arbejdet er blevet bedre eller dårligere indenfor de sidste to år. De fleste medarbejdere – 53% – oplever, at mulighederne er de samme som før, mens 30% oplever, at mulighederne er blevet bedre. En forsigtig tolkning kan dermed være, at arbejdspladserne har fået en øget opmærksomhed på vigtigheden af kompetenceudvikling, og der er iværksat konkrete aktiviteter.

Hele undersøgelsen kan læses på  
[www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk).

# DET LOKALE MED-UDVALG OG AFTALEN OM KOMPETENCEUDVIKLING

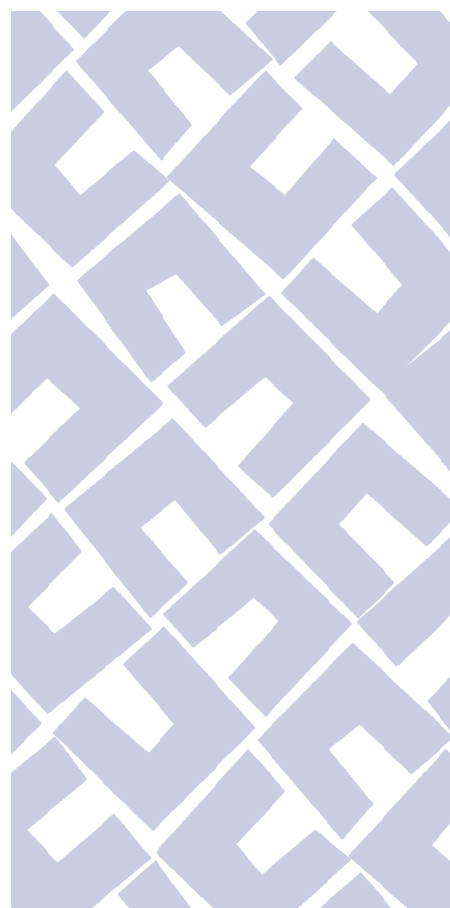
Det centrale uddannelsesudvalg i Randers Kommune samlede i februar alle de lokale MED-udvalg til en temadag om kompetenceudvikling. Her fik MED-udvalgene mulighed for at snakke sammen om deres opgaver i forhold til aftalen om kompetenceudvikling. Ifølge aftalen skal de lokale samarbejdsorganer (SU/MED-udvalg) understøtte arbejdspladsens arbejde med kompetenceudvikling.

MED-udvalgene gav udtryk for, at de oplever, at kompetenceudvikling er et område, der er svært at konkretisere, og at de endnu ikke er afklarede med, hvad MED-udvalgets rolle egentlig er i forhold til aftalen. MED-udvalgene i Randers kunne umiddelbart pege på følgende opgaver:

- MED skal skabe accept af og udarbejde etik for arbejdet med de personlige kompetencer.
- MED skal definere, hvilke kompetencer den enkelte medarbejder skal have for at opfylde virksomhedens mål og værdier. Og endvidere udarbejde forslag til hvordan det kan undersøges, om medarbejderne har de nødvendige kompetencer – og hvordan kompetencerne kan udvikles yderligere.
- MED skal drøfte og blive enige om udviklingsperspektiver for arbejdspladsen, gennemføre en kompetenceafklaring og en indsats samt evaluere om indsatsen fører til de ønskede mål.
- MED skal kortlægge barrierer og lave handlingsplaner for iværksættelse af henholdsvis de gratis løsninger og løsninger, der koster noget.
- MED skal – med samarbejde fra begge sider (A og B) – udarbejde en strategi for kompetencearbejdet, og udarbejde en køreplan for implementering af strategien, herunder en tidsplan. Der skal vælges en tovholder fra både ledelses- og medarbejdersiden.

Forskelligheden i MED-udvalgenes prioriteringer indikerer, at der måske er behov for at få sat drøftelserne ind i en anden ramme end den, der traditionelt har været/er for MED-udvalgenes arbejde.

Hvis de lokale samarbejdsorganer skal have held med at sætte konstruktive processer i gang på arbejdspladserne kunne noget tyde på, at der ikke alene i Randers, men også i andre kommuner er et behov for at få iværksat drøftelser om, hvordan MED-udvalgene kan blive aktive medspillere i arbejdspladsernes fortløbende arbejde med kompetenceudvikling.



# FRA TEKNISK ASSISTENT TIL BYPLANLÆGGER

En ukuelig trang til nye udfordringer og en velvillig arbejdsplads har bragt Liz Holst Kaysen fra et job som teknisk assistent til byplanlægger og byfornyelses-sagsbehandler med selvstændigt økonomisk ansvar.

”Gud hvor vi kan det der med kompetenceudvikling i vores afdeling. Vi får lov til at tage de udfordringer, vi har lyst til”. Sådan sagde Liz Holst Kaysen, da vi ringede hende op for at få en snak om kompetenceudvikling.

”Jeg føler mig heldig at være et sted, hvor vi er så gode til det med kompetenceudvikling, som vi er hos os. Derfor vil jeg gerne fortælle min historie videre til andre”, fortsætter Liz Holst Kaysen.

## Første udfordring

Liz Holst Kaysen blev i 1988 ansat som teknisk assistent i Odense Kommunes ejendomsforvaltning. Et job som i starten primært bestod af rentegningsopgaver men som efterhånden udviklede sig til, at Liz også varetog mindre beregningsopgaver og tilsyn med byggeopgaver.

”Jeg fik hurtigt udvidet mit jobområde, primært fordi jeg selv tog initiativ til det. De nye opgaver lærte jeg gennem sidemandsoplæring, og så kunne jeg også lidt fra min tidligere arbejdsplads. Sidemandsoplæringen var ikke særlig systematisk. Jeg blev koblet på nogle af de medarbejdere, der kunne det, jeg gerne ville lære”, beretter Liz Holst Kaysen.

Efter 5 år i ejendomsforvaltningen havde Liz mod på flere udfordringer, og da en stilling som sagsbehandler i byfornyelsesafdelingen blev ledig, slog Liz til. Liz var ikke decideret kvalificeret til stillingen, men det blev Liz's chance, at stillingen skulle besættes internt.

”Også i byfornyelsesafdelingen var det via sidemandsoplæring, at jeg blev kvalificeret til de nye opgaver. Det var sådan en slags mesterlære. Men jeg var også på jobrotation i en anden afdeling i en måned. Det var

min egen ide, men systemet var meget åbent. Det er jeg glad for. For man kan lære meget af hinanden på tværs af forvaltningsområderne. Efter ca. et halvt år som føl blev jeg så selvstændig byfornyessagsbehandler”, fortæller Liz stolt.

## Trang til nye opgaver

Efter at have været selvstændig byfornyessagsbehandler i et stykke tid begyndte trangen til nye udfordringer igen at dukke op, så da der skulle findes en sekretær til det nye bygningsforbedringsudvalg, meldte Liz Holst Kaysen sig på banen.

”Jeg har altid interesseret mig for gamle ejendomme, så jeg fandt det naturligt at melde mig til opgaven. I modsætning til de andre gange jeg havde fået nye opgaver, så var der denne gang ingen i afdelingen, der kunne oplære mig. Jeg var nødt til at uddanne mig på en anden måde. Jeg tog kontakt til Rådvad Centeret, og de har hjulpet mig utrolig meget. De har været en god sparringspartner”, siger Liz.

For at få en konkret fornemmelse for byforbedringsarbejdet har Liz deltaget i Rådvad Centrets kurser i bygningsrestauration. Liz har bl.a. lært at tække et hus og har selv haft murerskeen i hånden.

”Det, at jeg selv har prøvet faget, gør mig mere troværdig, når jeg skal argumentere med f.eks. håndværkere omkring vurderinger af bevillingsansøgninger”, fastslår Liz.

## Mere struktur på kompetenceudviklingen

Gennem de 10 år Liz har været i byfornyelsesafdelingen, er der langsomt kommet mere struktur på kompetenceudviklingen. I 1998 begyndte man med årlige udviklingsamtaler, og sidemandsoplæringen blev sat i system sådan, at det nu er en integreret del af afdelingens arbejdskultur. Afdelingen indgår også i et 3 bys samarbejde om byfornyelse. Medarbejdere fra de tre byer mødes ca. en gang om året for at udveksle erfaringer.



Arbejdet med bygningsforbedringerne gjorde det naturligt for Liz også at rette sin interesse mod byplanerne, og efter snak med lederen begyndte Liz i 2000 en oplæring til byplanlægger.

### **Systematisk sidemandsoplæring**

“Vi har en 80/20-model som alle sagsbehandlere er koblet på. For hver lokalplan er der en hovedansvarlig (80%) og en støtteperson (20%). Støttepersonen læser korrektur, er sparringspartner og den der stiller de kritiske spørgsmål, mens den hovedansvarlige har overblikket, planlægger, samler op, deltager i møderne mv. I dagligdagen betyder 80/20-modellen, at vi ikke er så sårbare, og at vi hele tiden udvikler os. Når en ny medarbejder skal oplæres, starter man med at være 20%’er på en eller flere lokalplaner. Jeg har været 20%’er på en hel masse lokalplaner, indtil jeg for nylig blev selvstændig byplanlægger”, siger Liz Holst Kaysen.

### **En arbejdsplads i bevægelse**

Når Liz Holst Kaysen tænker tilbage på de 15 år, hun har været i Odense Kommune, kan hun se, at der er sket en stor udvikling. Udover at der er kommet struktur på arbejdet med kompetenceudvikling, så bemærker hun også, at fagopdelingen er reduceret, og at der ikke er så faste regler for, hvem der kan udføre hvilke opgaver. Liz oplever, at hun er ansat på en arbejdsplads i bevægelse, hvor alle medarbejdere løbende udvikler sig.

“Vi arbejder jo i et område, hvor lovgivningen ofte ændres. Der vil derfor hele tiden være nye opgaver at sætte sig ind i. Jeg har været god til at få øje på mulighederne. Jeg er lidt af en hulebygger, og når hulen er færdig, har jeg lyst til at bygge en ny. Hvis man bare sætter sig ned, så sker der jo ikke noget. Jeg har været hurtig til at bede om nye opgaver og har fået lov at prøve, men jeg har også hele tiden taget mine hovedopgaver med. Vi får jo ikke flere resurser,” slutter Liz Holst Kaysen.



# NÅR LYST OG ANSVAR FØLGES AD

---

Afdelingsleder Jannik Nyrop tror på, at mennesker udvikler sig, når de får ansvar og får lov til at arbejde med det, de virkelig har lyst til. Derfor er lyst og ansvar to grundelementer, der går hånd i hånd i byplanlægningskontoret i Odense Kommune.

## Spændende opgaver og ansvar

”Folk skal lave det, de synes er sjovt. Det folk gerne vil lave, er som regel også det, de er dygtige til. Det er min opgave som leder at stimulere folks evner og muligheder for at komme på banen, og så at få det til at hænge sammen med de opgaver, vi har”, fortæller Jannik Nyrop, som udover at være leder af byplanlægningskontoret også er souschef i byplan- og miljøafdelingen i Odense Kommune.

”Heldigvis er der stor forskel på medarbejdere. Vi har medarbejdere, der holder af at få nye opgaver hele tiden, og vi har medarbejdere, der sætter pris på at udføre de mere rutineprægede opgaver med stor præcision. Derfor går det som regel op i en højere enhed, men ind i mellem er jeg som leder nødt til at styre. Vi skal jo først og fremmest lave de opgaver, kunderne efterspørger”, fortsætter Jannik Nyrop.

Med spændende opgaver følger også ansvar, for ansvar udvikler kompetencer. Det er en af Jannik Nyrops grundideer. ”Jeg delegerer meget ansvar ud til den enkelte. Folk kan lide at have ansvar, og de skal have den mængde ansvar, de kan bære. Selvom det ind i mellem betyder, at nogle går lidt for langt, er det værd at tage med. Man udvikler sig kun, hvis man går ud til grænsen. Derfor skal den enkelte være optimalt selvstændig,” siger Jannik Nyrop med bestemthed i stemmen.

## Det fremadrettede perspektiv

Jannik Nyrop lægger stor vægt på, at alle medarbejdere har forståelse for, hvad det er for opgaver, der skal løses i afdelingen, og at der skal findes den rette balance mellem ønsker og behov. Alle medarbejdere kan få opgaver, de brænder for at løse, men de skal også være indstillede på at tage nogle af de mere kedelige opgaver.

”Vi har en fælles forståelse for, hvad der er brug for. Medarbejderne ved, at vi skal tage hensyn til politikernes ønsker og de skiftende behov. Det er en accepteret holdning, at alle skal være med til at tage nogle af de mere kedelige opgaver”, siger Jannik Nyrop stolt.

Opgaverne i byplanlægningskontoret er dynamiske. Det følger af, at byplanlægning i høj grad er en fremadrettet disciplin, men også fordi det fremadrettede perspektiv er en bevidst strategi. Jannik Nyrop mener, at det er vigtigt både at have overblik over afdelingens aktuelle opgaver samtidig med, at der skal tænkes tanker om fremtidige behov og opgaver.

”Vi arbejder med fremtidige temaopgaver. Vi spørger os selv: Hvad tror vi, der er behov for om et år? Hvis vi har gættet rigtigt, kan vi meget hurtigt fremlægge en rapport. Det er nemt for os at være på denne måde. Det er en del af vores kultur. Jeg tror lidt, det følger af, at vi er i en planlægningsafdeling. Det forventes af os, at vi kigger frem og er på forkant. Modsat det at arbejde i en administrationskultur. Men personligt synes jeg også, at alle offentligt ansatte har en pligt til at vende sig mod udvikling – ikke kun os i planlægningsafdelingerne,” siger Jannik Nyrop.



## Fælles værdigrundlag

Byplanlægningskontoret har gennem det seneste år arbejdet på at få mere systematik på kompetenceudviklingen. Som udgangspunkt har afdelingen arbejdet med et fælles værdigrundlag.

”Vi er enige om, at værdierne skal være levende. De skal diskuteres løbende. For samfundet omkring os ændrer sig hele tiden. Derfor skal vi arbejde dynamisk med vores værdigrundlag,” beretter Jannik Nyrop.

En af de værdier, der arbejdes efter, handler om at være helhedsorienterede. Der skal hele tiden findes løsninger, som samler manges interesser. Det helhedsorienterede findes også i afdelingens arbejdskultur. Når opgaverne fordeles i byplanlægningskontoret, skeles der mere til, hvad de enkelte medarbejdere kan, og hvad de har lyst til end hvilken faggruppe, de tilhører. En strategi, der bakkes op af de tillidsvalgte, og som betyder, at de medarbejdere, der gerne vil udvikle sig har gode muligheder.

Jannik Nyrop fortæller: ”Nogle steder er faggrænser en begrænsning, og der er skarpe skel mellem, hvem der laver hvad. Ikke hos os. Det har jeg erklæret højt, og det er tillidsrepræsentanterne heldigvis enige i. Alle skal udvikles på en måde, så de kommer mest mulig til udfoldelse”.

## Uddannelse og sidemandsoplæring

Strategien for kompetenceudvikling er enkel. Alle medarbejdere skal deltage i afdelingens 1. modul af projektlederuddannelsen. Dels fordi der er behov for, at de mange specialister også har nogle generalistfærdigheder. Dels fordi erfaringen er, at deltagelsen i uddannelsen skaber lyst til mere udvikling. Udover deltagelse i projektlederuddannelsen samt andre relevante uddannelses tilbud foregår kompetenceudvikling via sidemandsoplæring, og ved at folk umiddelbart efter et uddannelsesforløb får opgaver, der matcher de nye færdigheder.

”Min erfaring er, at folk lærer utrolig meget gennem samarbejde. Derfor tænker jeg meget over, hvem jeg sætter sammen på de forskellige opgaver. Der skal helst komme synergi ud af det. Ældre erfarne medarbejdere kan få meget ud af at samarbejde med yngre medarbejdere, og omvendt”, siger Jannik Nyrop.

## Alle skal have en chance

”Vi tænker meget teamtænkning. Autoritet/hierarki er forsvundet utrolig meget. Men det er også noget, der præger vores samfund meget. Alle skal have en chance. Alle skaber deres eget liv. Men alle kan selvfølgelig ikke lave lige, hvad de vil. Det er den balance, jeg talte om før: Vi skal hele tiden have for øje, hvad der kræves af os. Men vi bruger den enkeltes ønsker som springbræt”, fastslår Jannik Nyrop.



# DEN STØRSTE UDFORDRING

Ledere og medarbejdere på de kommunale arbejdspladser har mange forskellige bud på, hvad de største udfordringer i relation til kompetenceudvikling handler om. Vi har samlet et bredt udsnit. Svarene afspejler, at både ledere og medarbejdere bekymrer sig meget for, hvad der gavner arbejdspladsen som helhed.

“ Udfordringen i forhold til kompetenceudvikling er at få en fælles opfattelse af, hvad kompetence er og at få gjort ledere og medarbejdere vidende om, at alle har et fælles ansvar for at sikre, at kompetencerne findes til fremtidens opgaver. *(administrativ medarbejder)*

“ Jeg synes, vi har brug for at få lavet en kompetenceudviklingsplan, som ikke blot bliver et papir på hylden. *(lærer)*

“ Vi skal udvikle de personlige og sociale kompetencer og følge op på, om de rent faktisk ”omsættes i handling”. *(personalekonsulent)*

“ Det er en udfordring at få omsat de overordnede mål og værdier til det kommende arbejde i dagligdagen. *(socialrådgiver)*

“ Vi skal have motiveret alle medarbejdere til at deltage i de mål, der sættes. *(husassistent)*

“ Vores udfordring er at få skabt fælles forståelse af opgaverne, etablere et tværfagligt ”projekt-miljø” og få skabt rutiner for kontinuerlig læring af erfaringer. *(sekretariatsleder)*

“ Det vil være hensigtsmæssigt at gøre kompetenceudvikling til en fortløbende proces og ikke kun noget, der er begrænset til kortere perioder. *(bibliotekar)*

“ Jeg drømmer om, at folk er med på; at dele ud af deres viden, åbenhed og godt samarbejde. *(social- og sundhedshjælper)*

“ Den digitale forvaltning er en udfordring. Den stiller krav til en høj grad af specifikke kompetencer og organisatoriske kompetencer. Den stiller krav om evne til at omstille sig til nye arbejdsgange og til i højere grad at mestre IT i bred forstand. *(udviklingskonsulent)*



## Har du noget på hjerte?

Har du en god historie, som du synes vi skal bringe, eller kommentarer til indholdet i nyhedsbrevet, modtager vi det gerne. Det er vigtigt for os, at indholdet i nyhedsbrevene er brugbart for jer, der konkret er involveret i arbejdet med udviklingen af arbejdspladserne.

Derfor: Har du noget på hjerte, så send os et brev. Adressen er: OPUS Personaleudvikling A/S, Vestergade 4, 1456 Kbh K.

Du kan også maile til os på: [opus@opus1.dk](mailto:opus@opus1.dk)

Næste nummer af nyhedsbrevet udkommer i november 2004.