

KOMPETENCEUDVIKLING

- i en reformtid



NR. 01 | AUGUST 2006

Nyhedsbrev fra KTO & KL

KOMPETENCEUDVIKLING NR. 01 AUGUST 2006

Udgiver

KL og KTO
Tine Weber
Lars Daugaard

Redaktion & tekst

Hans-Henrik Grieger
Katrine Jandrup
www.ambios.dk



Layout & Tegninger

Karoline Kalsø
www.kalsole.dk

Tryk

Lynx Media A/S

ISBN 87-91794-04-8

Oplag

3.000

Download

www.personaleweb.dk/kompetence1
www.lederweb.dk/kompetence1



INDHOLD

LEDER.	1
TEMA: Nye HR-muligheder	2
MTSU's rolle 1	7
TEMA: Registrering af kompetencer?	8
INSPIRATION.	13
MTSU's rolle 2	16
LEAN.	18
KLUMME.	20

3 SKARPE spredt i bladet

Henning Pedersen, formand BUPL, Jan Boye, borgmester Odense,
Mette Worsøe, AC, Kim Simonsen, formand HK/KOMMUNAL, Mads Lebech,
borgmester Frederiksberg.

LEDER



"Kompetenceudvikling i en reformtid" er det første ud af fire nyhedsbreve om kompetenceudvikling, som KL/KTO udgiver i den kommende tid.

I bladet kommer centrale aktører på kompetenceudviklingsområdet med deres indfaldsvinkel til emnet. Intentionen er at skabe inspiration og debat til et fortsat stigende engagement i kompetenceudvikling på de kommunale arbejdspladser. Det er derfor mere holdninger end opskrifter, der serveres.

Sammenlægning af afdelinger giver rig mulighed for kompetenceudvikling i en bred forstand - nye kolleger og nye opgaver giver både personlige og faglige udfordringer. Kommunalreformen er samtidig en enestående mulighed for mere konsekvent at skabe strategiske rammer for kompetenceudvikling.

Strategisk kompetenceudvikling handler først og fremmest om at tænke i helheder og at være på forkant - indadtil som udadtil. Indadtil forudsætter det god dialog mellem direktionen og de decentrale enheder og mellem ledelsen og medarbejderne. Udadtil forudsætter det lydhørhed over for ændringer i samfundets krav og forventninger til de offentlige serviceopgaver.

Flertallet af nye kommuner vælger at sammenlægge personaleadministration og -udvikling i større enheder, de såkaldte HR-enheder. Det giver en

platform for strategisk kompetenceudvikling. Men der er også udfordringer forbundet med de nye HR-enheder se tema side 2 - 6.

Men hvordan sikrer man fra central hold den optimale kompetenceudvikling? Nogle kommuner har valgt at gribe til en systematisk kompetenceregistrering for at få et tiltrængt overblik, se tema side 8-12.

Kommunens HR afdeling har en essentiel rolle før, under og efter arbejdet med at få reformen til at falde i hak. Men også Midlertidige Tværgående SamarbejdsUdvalg (MTSU) spiller en vigtig rolle i indsatsen. Læs om hvordan side 7,16 og 17.

Sammenlægningen bliver mange steder en mulighed for at tænke politikker forfra. Også arbejdsgangene omlægges. Det vælger nogle kommuner LEAN som rammen for. LEAN er det nye buzzword. Nogle lovpriser LEAN, andre er mere skeptiske, se side 18

I klummen, der perspektiverer emnet, kommer Stefan Hermann med et opråb. Han opridser begrebet 'kompetenceudviklings' historie, og ser kritisk på, hvordan vi bruger det. Bliv klogere, se side 20 - 21.

God læselyst!

KTO og KL

REFORMEN GIVER NYE HR MULIGHEDER

Mange nye kommuner vælger at lave en HR-afdeling. Udfordringen for HR er at sikre sammenhængskraften. Det fordrer, at direktionen prioriterer og involverer HR i udviklingen af strategien. Men det er ikke nok. For det sikrer ikke, at strategien spiller sammen med medarbejdernes virkelighed. Der skal bredere involvering og videndeling til. En måde at sørge for videndeling er, at de personaleadministrative konsulenter, med daglig kontakt til decentrale enheder, arbejder nært sammen med de konsulenter, der tager sig af personaleudviklingen. Sammen skal de huske at tænke kritisk og give direktionen det modspil, den har behov for.

HR-enhedens styrke er, at den samler alt personalerelateret. Men det kan også blive dens svaghed, for udviklingsperspektivet kan drukne i administration, siger udviklingskonsulent Jess Jacobsen. Men ellers er der bred enighed om, at det handler om at være "på forkant" både med udviklingen af medarbejdersammensætningen som med samfundsudviklingen i det hele taget.

HR FRA TOP TIL TÅ

Mange nye kommuner samler personaleområderne i én stærk HR-enhed. Udfordringen er at bygge bro mellem den overordnede strategi og personaleledningen, så kompetenceudvikling fremover bliver organisationsbåret.

"Vi er blevet døbt HR-staben. Det er bevidst, fordi det signalerer helhed. HR dækker alt. Man kan ikke foretage sig noget i en kommune, uden at man inddrager HR-aspektet," fortæller personalechef i Faaborg-Midtfyn Charlotte Hervit.

Det er HR-afdelingens ansvar at tilbyde lederne kompetenceudvikling og sparring. Og det er HR, der udvikler de centrale politikker. Det er derfor afgørende, at direktionen fra starten inddrager HR-afdelingen i udviklingen af strategien for kommunens forskellige politikkområder.

I Silkeborg Kommune har de haft en central HR-funktion nogle år, og i den ny kommune fortsætter de med en styrket afdeling. Udviklingschef Frank Høy, der tillige er formand for Foreningen Offentlige HR-chefer, mener, at det er underordnet, hvordan man placerer HR. Det vigtige er, at HR forankres i direktionens tænkemåde.

"Det altafgørende er, at direktionen vil det. Ellers bliver det bare pæne ord og varm luft i ringbind", siger Frank Høy, som fortsætter:

"Det er let for direktionen at sige: "Vi vil have en HR-funktion", men

hvis man ikke i direktionen har gjort sig klart, hvad man vil bruge en HR-funktion til og ikke synes, at man har behov for at drøfte og diskutere strategien med HR-funktionen, så vil man det i grunden ikke, for så har man ikke set værdien af, at man skal tænke de menneskelige ressourcer ind i strategijudviklingen".

Men et nært forhold til direktionen er langt fra tilstrækkeligt. Hvis udviklingsenheden kun er knyttet til direktionen, bliver den nemt for teoretisk:

"Den bliver en geni-silo eller tænketank, der tænker mange kloge tanker

og skriver mange rapporter. Men der kommer aldrig noget ud af det, for hvem skal føre tingene ud i livet?”

HR-enheden bør, ifølge Frank Høy, i stedet have rødder ned i organisationens drift. Og det er også den måde mange nye kommuner vælger at organisere HR-staben - ved at sørge for et tæt samarbejde mellem de konsulenter, der tager sig af den overordnede udvikling, og de konsulenter, der varetager både løn og personale og dermed har kontakt med driftenhederne.

VIDENDELING ER GULD VÆRD

“Vi vil ikke skilles ad i en udviklingsdel og en løn/personaledel, det giver ikke mening. Vores input til at arbejde med det mere brede område inden for HR, som fx personaleudvikling, skal foregå i et tæt samarbejde med de konsulenter, der sidder tæt på lederne ude i de decentrale enheder. Det sikrer, at vi har en kolossal viden om, hvad der foregår i organisationen”, siger Charlotte Hervit - og slår søm i:

FAKTA

Nye kommuner vælger HR-enheder

86 ud af de 98 nye kommuner vælger at sammenlægge løn/personaleadministration og personaleudvikling i én HR-enhed.



HR-staben i Faaborg-Midtfyn bliver klædt på og finder fælles retning. Kunstner: Karsten Auerbach

“Vores udviklingskonsulenter er ikke en fis bevendt, hvis ikke de arbejder meget tæt sammen med de personaleadministrative”.

En holdning kommunaldirektør Annette Laigaard for Ny Fredensborg deler. Hun mener videndeling i HR er guld værd: “Dem, der sidder med personale-sager, er hver dag konfronteret med

personalemæssige problemstillinger. Problemer HR bedre kan løse, hvis vi bruger den viden, de personaleadministrative folk har”, forklarer hun.

STRATEGISK MODSPIL – JA TAK

Samarbejde og videndeling mellem udviklingskonsulenter og personaleadministrative konsulenter bærer kun frugt, hvis de personaleadministra-

tive konsulenter er involveret i den strategisk/udviklende tankegang, så deres store viden om medarbejderne kan blive til strategisk sparring.

Men dialogen mellem de forskellige typer af konsulenter kan være vanskelig, påpeger Annette Laigaard:

"Det at løse personalesager ligger langt fra det at give direktionen modspil og sparring. Det er afgørende, at de finder ud af at tale sammen, og at de personaleadministrative begynder at tænke mere kritisk".



Jess Jacobsen, udviklingschef Ny Frederikshavn Kommune

HR ender nemt i administration

Frederikshavn kommune går bevidst den modsatte vej og adskiller administration fra udvikling:

"Der har været en tendens til, at man har samlet personaleadministration, rekruttering, effektivisering, og personaleudvikling i en hat, der hedder HR. Det lyder jo så fint, det gjorde alle jo.

Men HR's problem er, at de ser sig selv indefra, og det ender ofte i papir omkring personaleadministration og alt mulig andet. Derfor har vi skilt det fra hinanden og lavet en udviklingsafdeling. Til afdelingen er tilknyttet nøglepersoner fra forvaltningerne, som indgår i et fast udviklingsmiljø.

Vi har både et ben indenfor og udenfor: Ude i den virkelige virkelighed, der laver vi fx en ambitionsfabrik for unge, kreative miljøer og en hel masse andet. Aktiviteter, der er med til at gøre os gode til organisationsudvikling og personaleudvikling" påpeger udviklingschef Jess Jacobsen.

HR SKAL FORANKRES I DIREKTIONENS TÆNKEMÅDE - ELLERS BLIVER DET BARE PÆNE ORD OG VARMLUFT I RINGBIND.

FRANK HØY, UDVIKLINGSCHEF.

Jan Struwe Poulsen bekræfter, at personaleadministrative folk typisk ikke er kritiske nok:

"Ansatte på løn & personaleområdet er alt for flinke. Deres tilgang til direktionen lyder: "Direktørerne fortæller, hvad jeg skal lave, og når jeg får at vide, hvad jeg skal lave, så laver jeg det."

FAKTA

Fra personale-chef til HR-chef

Kommunernes Personalechef-Forening har pr. 18. maj 2006 omdøbt sig selv til Foreningen Offentlige HR-Chefer. I "HR-chef" ligger et fokus på udvikling, mens "personalechef" mere står for ansættelser, afskedigelser og lønudbetaling.

Han fremhæver vigtigheden af, at HR er en strategisk sparringspartner, som udfordrer direktionen. Det er flere personalechefer er opmærksomme på, en af dem er Charlotte Hervit:

"HR skal ikke kritkløst æde, hvad der kommer fra direktionen. Vores vigtigste opgave er at bidrage med vores viden. Vi skal udfordre direktionen hele tiden - agere enfant terrible."

KOMPETENCEUDVIKLING PÅ FORKANT

HR vil mange steder organisere kompetenceudviklingen, så den er på forkant med både med ændringer i medarbejdersammensætningen og med forandringer i omverdenens krav.

"Der er et behov for den strategiske indgang – der er ikke ret mange ledige, det gør det ekstra nødvendigt,

at man er forudseende”, understreger udviklingschef Jess Jacobsen, Ny Frederikshavns Kommune.

Den mere strategiske tilgang til at identificere behovet for kompetenceudvikling udtrykker sig i spørgsmål som:

“På hvilke områder får vi nogle huller om 5 år? Kan det afhjælpes ved at udvikle de medarbejdere vi har, eller skal vi rekruttere? Og hvad er der af ændringer i tidsånden og borgernes livsstil, som vi skal være opmærksomme på?” Siger Jess Jacobsen.

Han uddyber med et eksempel på ændringer i borgernes livsstil, der får konsekvenser for de kommunale serviceopgaver:

“De unge har vilkår, der gør, de ikke er vant til at udsætte egne behov. Det får betydning for hvilke krav, de vil stille til den offentlige organisation – de gider i hvert fald ikke stå og vente på at få en institutionsplads”.

FAKTA

Mulighed for kompetenceudvikling giver jobtilfredshed

Der er tæt sammenhæng mellem oplevede muligheder for kompetenceudvikling og jobtilfredshed

76 % er meget interesserede i kompetenceudvikling

59 % har gode muligheder for kompetenceudvikling

19 % har dårlige muligheder for kompetenceudvikling

Personalepolitisk undersøgelse 2006 blandt ansatte i amter og kommuner

Det strategiske perspektiv gælder ikke bare fremtiden, også i de nuværende opgaver er der områder, der skal laves kompetencestrategi for.

“Fx hvad gør vi ved hjemmeplejen – er det dårlige liv, der pt. servicerer dårlige liv? Hvordan ændrer vi det?”, Siger Charlotte Hervit.

SLUT MED BELØNNINGSKURSER

Hvor de ”gamle” mindre kommuner typisk havde fokus på driften, og brugte kurser som en form for personalegode, så får piben nu en anden lyd. Der skal være en sammenhæng mellem medarbejderens udviklingsmål og organisationens, lyder det fra personalekonsulenter landet over.

”I stedet for som tidligere, hvor en medarbejder kom godt fra et udviklingsønske som fx: ”Jeg vil gerne udvikle mig til NLP-et-eller-andet”, bliver der større fokus på, hvad det skal gøre godt for”, siger Jess Jacobsen.



Kompetenceudviklingen bliver også mere strategisk i Faaborg-Midtfyn:

”Det er ikke belønningskurser eller ”Jeg har krav på sådan og sådan”. Det bliver langt mere strategisk. Det har man ikke været så opmærksom på førhen”, siger Charlotte Hervit.

Jan Struwe Poulsen bekræfter, at det er en generel tendens, at kompetenceudvikling nu retter sig mod arbejdspladsens behov:

”Der er ikke længere tale om medarbejderrettigheder, hvor alle har ret til

X, Y, Z. I stedet ses på den enkelte medarbejders mulige bidrag, som en møtrik i det store tandhjul”

Et udsagn chefkonsulent Kåthe Munk Ryom fra Akademikernes Centralorganisation nuancerer. Hun advarer mod kun at lade medarbejderens udvikling afhænge af arbejdspladsens behov:

”Kompetenceudviklingsmål udvikles i krydsfeltet mellem arbejdspladsens og den enkelte medarbejders ønsker og mål. Det er vigtigt, for både arbejdspladsen og den enkelte medarbejder, at kompetenceudvikling ikke sker for

snævert i forhold til akutte behov, men også tager højde for en fremtid på og uden for den aktuelle arbejdsplads”.

At afklare medarbejderens potentielle bidrag til organisationen, såvel som mulighed for udvikling udover organisationens akutte behov, indebærer, at man laver individuelle kompetenceudviklingsplaner.

De amtskommunale arbejdsgivere har indgået aftale med en række faglige organisationer om individuelle kompetenceudviklingsplaner, læs mere under Inspiration side 13.



Henning Pedersen, formand BUPL

Skab reelle muligheder for videreuddannelse

Hvorfor er det nødvendigt at have styrket fokus på kompetenceudvikling i en reformtid?

Reformer betyder forandring. Forandring medfører nye opgaver og nye strukturer, som kræver udvikling af kompetencerne. Men et øget fokus gør det ikke alene, der skal handling bag ordene. Kort sagt; der skal skabes reelle muligheder for efter- og videreuddannelse i takt med forandringerne.

Hvordan sikres fokus på kompetenceudvikling under denne reform?

Det sikres først og fremmest ved, at ressourcer og vilkår for kompetenceudvikling og professionsudvikling er til stede. Og ved at både ledelse og medarbejdere vedvarende tænker kompetenceudvikling ind i den konkrete opgaveløsning og i den langsigtede udvikling heraf.

Hvor ser du de største udfordringer med kompetenceudvikling i den nye kommunale struktur?

Faglig bæredygtighed er både en udfordring og et mål i sig selv. Derfor handler det om at skabe de rette rammer for faglig bæredygtighed. Det vigtige er, at dem der løser opgaven, også er de bedst kvalificerede og har den tilstrækkelige viden. Vedvarende efter- og videreuddannelse betyder kvalitet i opgaveløsningen. Reformen gør det også til en udfordring at sikre den rette balance mellem specialisering og sammenhæng.

MTSU NY NÆSTVED KOMMUNE

NY PERSONALEPOLITIK GIVER MEDEJERSKAB

Ny Næstved Kommune starter helt forfra, når personalepolitikken skal formuleres.

Peter Pedersen, medlem af det Midlertidige Tværgående SamarbejdsUdvalg (MTSU) og Økonomi- og Personaledirektør i Ny Næstved Kommune, forklarer:

“På den måde får vi mulighed for at iscenesætte processer, hvor MED-udvalg, samarbejdsudvalg, enkeltpersoner med flere får lejlighed til at tænke sig om og formulere bidrag til den nye personalepolitik”.

Med en ny personalepolitik markeres, at det er ny og “sjette kommune”, der dannes. At alle får lov at bidrage, styrker medejerskabet.

“Vi føler os alle bedre hjemme i personalepolitikken, når vi selv har været med til at skabe den”.

Derfor har MTSU i Ny Næstved Kommune planlagt en proces, hvor personalepolitikken skabes “nedefra”.

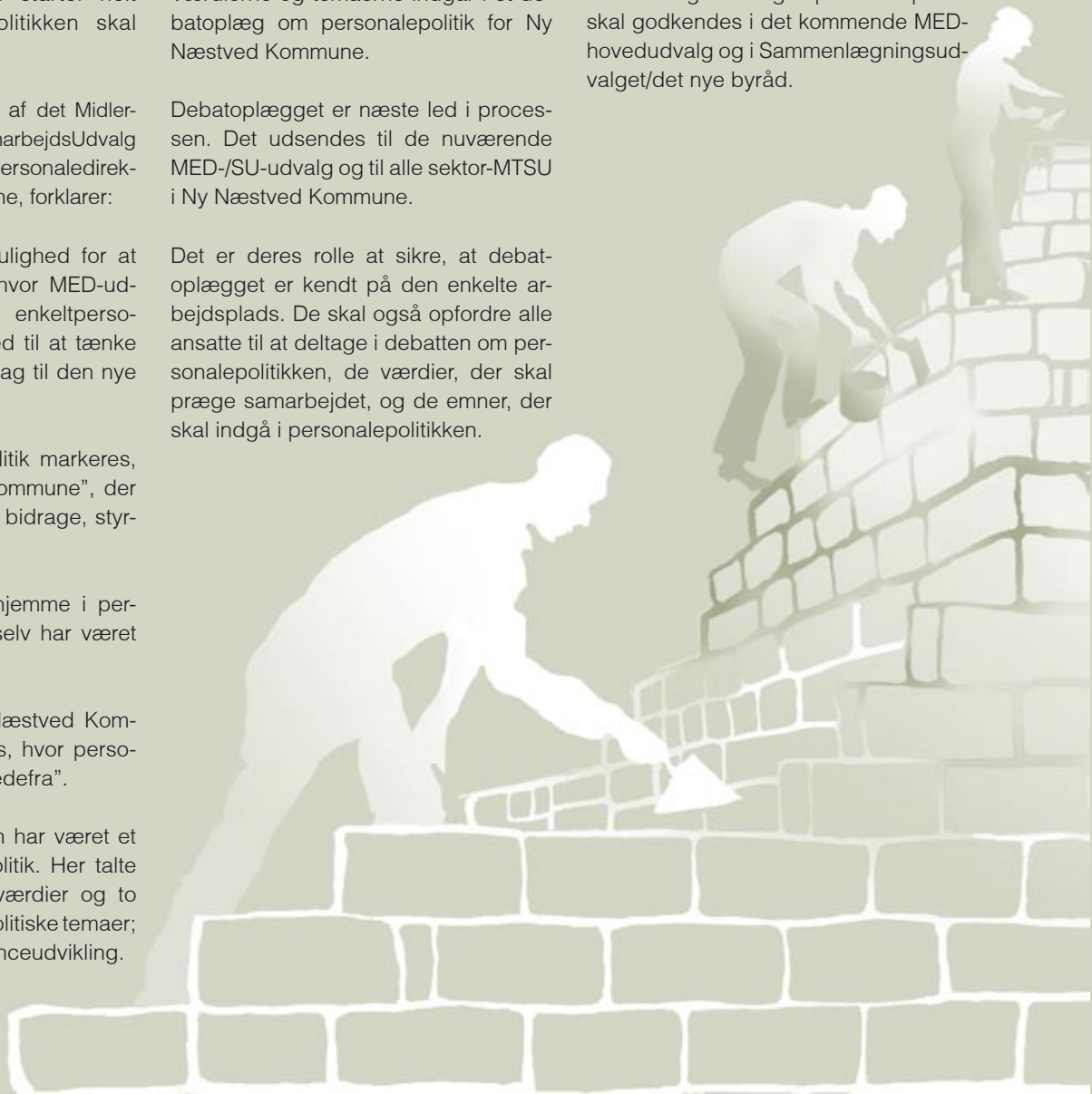
Et vigtigt led i processen har været et seminar om personalepolitik. Her talte MTSU sig frem til syv værdier og to overordnede personalepolitiske temaer; arbejdsmiljø og kompetenceudvikling.

Værdierne og temaerne indgår i et debatoplæg om personalepolitik for Ny Næstved Kommune.

Debatoplægget er næste led i processen. Det udsendes til de nuværende MED-/SU-udvalg og til alle sektor-MTSU i Ny Næstved Kommune.

Det er deres rolle at sikre, at debatoplægget er kendt på den enkelte arbejdsplads. De skal også opfordre alle ansatte til at deltage i debatten om personalepolitikken, de værdier, der skal præge samarbejdet, og de emner, der skal indgå i personalepolitikken.

Det endelige forslag til personalepolitik skal godkendes i det kommende MED-hovedudvalg og i Sammenlægningsudvalget/det nye byråd.



KOMPETENCEREGISTRERING – GOD INVESTERING?

Flere kommuner har brugt en systematisk registrering af kompetencer som en måde at danne sig et overblik over kompetencebrikkerne i det store "sammenlægningspuslespil". Måske er det lige frem måden at styrke de nye HR-enheders overblik fremover. Med et system kan man finde gabet mellem "det vi kan", og "det vi skal kunne" og dermed kompetenceudvikle optimalt og på forkant, mener udviklingschef Frank Høy. Men andre personalechefer er skeptiske.

Et brugbart system er svært at opbygge i praksis. Hvilke kompetencer er det strategisk vigtigt at operationalisere, og hvordan beskriver vi egentlig det, vi kan? Det er de store spørgsmål, når man organisatorisk forsøger at skabe et system til afdækning eller såkaldt "mapping" af kompetencer. Midt i alle definitionerne bliver det vigtigt at holde fast i formålet med systemet, så mappingen ikke bliver et mål i sig selv. Man ender nemt med klicheagtige begreber, der er intetsigende, eller også drukner man i information. Det er meget svært at finde balancen. Ikke mindst fordi kompetencer forældes med opgavernes stadige forandring.

Personalechefer landet over er enige om, at en form for systematisk kompetenceafklaring er en god forudsætning for MUS-samtalen. Og at afdækning/registrering aldrig må stå alene, der skal dialog til. Men om et egentligt system til registrering af kompetencer overhovedet er en god ide, er et spørgsmål, der skiller vandene.

LÆG KOMPETENCER I MASKINEN

Ny Silkeborg Kommune har investeret i et system til registrering af medarbejdernes kompetencer. Det har de brugt til at organisere sammenlægningen, og HR-afdelingen kan på sigt søge kompetencer og udviklingsønsker på tværs af faggrænser og den nye kommunes 7.400 medarbejdere.

Tidligt i strukturreformen blev det besluttet, at alle 700 medarbejdere, berørt af sammenlægningen af Ny Silkeborg, skulle gennem en individuel kompetenceafklaring, efterfulgt af en "fusions-MUS", hvor leder og medarbejder drøfter kompetencer og udviklingsønsker indgående.

HR-afdelingen i Silkeborg ser den omfattende kompetenceafklaring som en lejlighed til at registrere alle kompetencer i et edb-system, hvor de kan udtræk-

ke kompetencedata og udviklingsønsker på kryds og tværs i organisationen. Det giver både de decentrale ledere og den centrale HR-stab mulighed for at matche opgaver og kompetencer.

På den måde sikres optimal opgaveløsning, og den utryghed og demotivation, som opstår hos medarbejdere, der enten sidder med opgaver, der overmatcher dem, eller som de selv er overkvalificerede til, undgås, forklarer udviklingschef Frank Høy:

"Vi har et behov for at få rette mand på rette plads. Der skal være et match. Det eventuelle "gap" bliver vi nødt til hurtigt at tage aktion på".

Systemet er en større investering, men Frank Høy mener, at pengene er givet godt ud:

"Vi skal nå så meget som muligt med så lidt som muligt. Det tror jeg, at vi gør med et struktureret system i kombination med en dialog mellem parterne".

**Käthe Munk Ryom,
International chefkonsulent AC**

"I disse år er kompetenceudvikling blevet et mantra og svar på hvad som helst. Tendensen er, at kompetencer og kompetenceudvikling opfattes som en teknisk og rationel størrelse, der registreres og måles. De åbenlyse fordele er, at kompetencerne bliver synlige og operationiserbare og kan give lederen et tiltrængt overblik - især i en turbulent reformtid.

Ulemperne er bl.a., at det kan være vanskeligt for både leder og medarbejder at registrere det relevante og ikke kun det umiddelbart synlige. Dertil kommer faren for, at der kommer for meget fokus på mangler frem for ressourcer og skjulte potentialer hos medarbejderne.

Endelig kan det være svært på et overordnet strategisk niveau at identificere præcist hvilke kompetencer, nye opgaver kalder på. Det er derfor vigtigt, at ledelsen anerkender, at medarbejderne er tættere på såvel aktuelle som fremtidige opgaveløsninger".



"Vi har et behov for at få rette mand på rette plads. Der skal være et match. Det eventuelle gap bliver vi nødt til hurtigt at tage aktion på", udviklingschef Frank Høy.

GØR-DET-SELV-SYSTEM

Systemets fokus ligger udover formelle uddannelser. De er registreret i lønsystemet i forvejen. Hvilke kompetencer medarbejderne derudover vil registrere bestemmer de selv. Da systemet er netbaseret, kan de opdatere deres kompetenceprofil jævnligt.

HR-konsulent i Silkeborg Kommune, Aase Kragh-Pedersen, fremhæver, at nettet er den mest direkte vej til relevante og ajourførte oplysninger:

"Hvad der skal registreres, og hvad

der ikke skal, overlader vi trygt til den enkelte medarbejder. Det er vores antagelse – og også vores erfaring, at medarbejderen er interesseret i at have så god og så opdateret en registrering af egne oplysninger som overhovedet muligt. Vi skal blot sikre entydighed i systemet inden for de områder, vi ønsker at kunne foretage udtræk af på tværs af organisationen".

FÅ POTENTIALET FREM

Registreringen skal først og fremmest tjene som afsæt for en dialog mellem leder og medarbejder.

Målet er at synliggøre medarbejdernes potentiale.

"Selvom vi egentlig synes, at vi kender vores medarbejdere godt, så viser alle undersøgelser, at lederne faktisk ved utroligt lidt om medarbejdernes reelle kompetencer", siger Frank Høy og fortsætter:

"Og det kunne være interessant at få det her registreret, så ledere og medarbejdere kunne få en tættere samtale om, hvordan lederen bedst bruger medarbejderen".

Tilbage meldingen til HR-afdelingen er, at mange medarbejdere, via afkla-

ringsprocessen og den efterfølgende fusions-MUS, sammen med deres leder har fået øje på de mere skjulte kompetencer. Kompetencer de måske ikke får brugt med deres nuværende opgaver i jobbet.

PUSLESPILLET'S BRIKKER

Afdelings- og stabschefer fik udtræk

FAKTA

Oplevelsen af opgavematch

60% - Opgaver svarer til mine færdigheder

18% - Opgaver overstiger mine færdigheder

20% - Opgaver kræver mindre end mine færdigheder

Personalepolitisk undersøgelse 2006 blandt ansatte i amter og kommuner

Charlotte Hervit, personalechef Faaborg-Midtfyn

Lederne skal klædes på til at kende deres medarbejdere

"Når man begynder at registrere kompetencer, så bruger man tiden på det forkerte. For du skal jo hele tiden vedligeholde det. Hvad synes du er en kompetence den ene dag, og hvad har du brug for den næste?"

Man skal i stedet være mere opmærksom på, at lederne er gode til at se, hvilke kvalifikationer, deres medarbejdere har, så at man ad den vej vil kunne sige: "Jamen vi har nogle i organisationen, der kan det her" - og sørge for at man får synliggjort det.

Jeg ved godt, at så siger man "Jamen, det skal være systematisk, for at det virker, og man skal kunne trække på tværs." Men jeg tror ikke, at man kan følge med, så skal man afsætte ufattelig mange ressourcer."



af systemet, da de skulle bemande deres respektive afdelinger og stabe. De har nu et opdateret materiale om deres medarbejdere. Det er et godt udgangspunkt for at få gennemført fusions-MUS med alle de nye folk, de skal være ledere for.

Flere af de decentrale ledere holder og ajourfører i forvejen et lille "skuffebogholderi" om kurser, jobrokeringer etc. for at kunne følge op på de aftaler, de laver med deres medarbejdere i MUS-samtalen. Fremover kan leder og medarbejder i stedet benytte registreringssystemet og dermed spare tid, papir og blyant.

Der er også gevinster for den centrale HR-stab, som får nye muligheder for blandt andet rekruttering til forandringsprojekter.

KOM UDOVER VANETÆNKNINGEN

"Vi er ofte på jagt i organisationen efter en DLO-konsulent (DLO – den lærende organisation, red.), forandringsagent eller kompetenceudviklingsagent, og så kan det let ske, at det bliver "Tordenskjolds Soldater", der bliver peget på. Dem vi kender. Dem vi ved kan klare opgaven. Men hvor bliver læringen og medarbejderudviklingen af?", påpeger Aase Krag-Pedersen og anfører:

"Det er ikke let at have et overblik i en organisation med 4.500 medarbejdere,

Annette Laigaard, kommunaldirektør Ny Fredensborg Kommune

Kompetenceregistrering skal være målrettet

"Jeg er ikke et sekund i tvivl om, at det er en god investering, hvis man registrerer de kompetencer, man har brug for, og som man ved, man vil komme til at efterspørge i fremtiden."

"Det er uinteressant at registrere om nogen har taget et uddannelsesforløb, hvis ikke det er noget, man skal bruge til noget. Så det handler om at få defineret den ramme, som det er vigtigt at registrere kompetencer indenfor."

"Man skal ikke gøre det på alle efter en fælles model, for det virker ikke. Men man skal gøre det målrettet. Der hvor man virkelig har brug for det: "Vi skal flytte os herfra og derhen, det kræver de der kompetencer. Hvad har vi, og hvad mangler vi?"

"Men det er vanskeligt: Enten så er afdækningen for grov og intetsigende, eller også drukner man i information, og det er meget svært at finde den balance, derfor skal man huske formålet med det."



FAKTA

Kompetenceafklaring og sammenlægning i skøn forening

Sådan gør de fire kommuner i Ny Silkeborg

- 1) Kompetenceregistrering hvorfra data om den enkelte medarbejders kompetencer, job- og udviklingsønsker kan udtrækkes på tværs af de fire kommuner. Systemet integreres med lønsystemet, det personaleadministrative system og kursusafdelingens deltagerregistrering.
- 2) Træning af kompetenceafklaringsagenter, der kan støtte medarbejdere i afklaringen.
- 3) Uddannelse af ledere i "fusions-MUS" – samtale om medarbejderens muligheder i den nye kommune.

som Silkeborg Kommune har i dag. Og det bliver ikke lettere i den nye kommune med 7.400 medarbejdere”.

Men registreringsystemet giver mulighed for fra centralt hold at matche opgaver med kompetencer på tværs af faggrænser og vanetænkning.

Der findes mange varianter af web-baseret kompetenceafklaring. Nogle kommuner vælger, som Ny Silkeborg, at designe deres eget, andre tyer til www.kompetenceweb.dk. Et redskab til kompetenceafklaring udviklet af KTO og KL - se Inspiration, side 14.

Jess Jacobsen, udviklingschef Ny Frederikshavn

Med netværk og 'mødesteder' kommer kompetencer i spil

”Altså, det der med, at vi har sådan en database, og så kan vi gå ind og slå op – glem det! Du kan jo godt udtrykke nogle helt faglige krav omkring noget, men det er jo lige så afhængigt af personen, situationen og en helt masse andre ting.”

”Hvis det er særlige kompetencer, vi søger, så må vi bruge vores netværksmødesteder på lederplanet til at sige: ”Jeg har brug for en til sådan og sådan”. Og hvis det er grundkompetencer, vi er ude efter, så er det bare et opslag på intranettet. Det har alle jo adgang til – det er også et ”mødested”. Så kan folk selv melde sig, hvis de synes, det lyder som noget for dem. Det er langt hurtigere, end at vi skal sidde og udvælge efter et formalistisk edb-system.”

Kompetenceudvikling skal ind i ledelsesgrundlaget

Hvorfor er det nødvendigt at have styrket fokus på kompetenceudvikling i en reformtid?

Det er altid vigtigt at have fokus på kompetenceudvikling, men i en reformtid bør dette ekstra indskærpes. Vi står midt i en udvikling med mange nye opgaver, der til stadighed kræver ny viden og nye færdigheder.

Hvordan sikres fokus på kompetenceudvikling under denne reform?

Det er vigtigt, at kompetenceudvikling bliver en central del, såvel i personalepolitik som ledelsesgrundlag. Godt nok har overenskomstforhandlingerne i 2005 skærpet fokuset, men det er vigtigt at holde vore ledere fast på vigtigheden af kompetenceudvikling.

Hvor ser du de største udfordringer med kompetenceudvikling i den nye kommunale struktur?

Strukturumlægningen sætter fokus på den problemstilling, der opstår, når flere kulturer skal gøres til én. Det gælder også på kompetenceudviklingsområdet, hvor der meget vel kan have været vidt forskellige tilgange til, hvordan dette håndteres. Et vigtigt punkt er en fælles forståelse af, hvad begrebet dækker. Det er i den forbindelse bydende nødvendigt at komme væk fra den misforståelse, at kompetenceudvikling alene sker via kursusvirksomhed.



Jan Boye, borgmester Odense

INSPIRATION

www.naarvibyggersammen.dk

EN PLAN OG EN SUPER VÆRKTØJSKASSE

KL og KTO har i samarbejde udviklet et værktøj til ledelse af kommunesammenlægning. Det hedder

www.naarvibyggersammen.dk.

Redskabet samler en masse gammelkendte 'fusionsredskaber' og giver en god oversigt over faserne i en fusionsproces.

I værktøjskassen er også en interaktiv video, hvor lederen kan øve sig på mulige dilemmaer i forbindelse med ansvaret for en ny sammensat stab.

Ikast-Brande har valgt at bruge www.naarvibyggersammen.dk i sammenlægningen af medarbejdere på rådhuset.

Byggeplanen

FORMÅL Fokus på det nære...

Et godt samarbejde kræver, at vi lærer hinanden og den nye organisation at kende, så vi får styr på de ting der skal til for at få det til at fungere i den største tid. Dette indebærer bl.a. at:

- Få kendskab til den nye organisation
- Få kendskab til nye kolleger – både fagligt og personligt
- Fastlægge rammer for den fælles tid
- Fastlægge spilleregler og retfærdig personalepolitik
- Afklare hvordan vi gør status på fusionsprocessens forløb

FORMÅL Teambuilding

Vi skal fungere som et hold på hurtig som muligt. Et godt grundlag for samarbejde er kendskab til hinandens kompetencer og ønsker til jobbet. Det er også vigtigt at sætte fokus på værdien af samarbejde og god holdånd. Dette indebærer bl.a. at:

- Få kendskab til hinandens kompetencer
- Få kendskab til hinandens ønsker til jobbet og arbejdspladsen
- Få kendskab til hvilke værdier der er særlig vigtige for den enkelte
- Afklare de fælles værdier og mål for samarbejdet

FORMÅL Opgaveløsningen

Vi skal have en fælles faglig praksis. Det er vigtigt med fælles standarder og holdninger til opgaveløsningen – og at sikre at vi efterlever dem. Dette indebærer bl.a. at:

- Kartlægge områder hvor opgaveløsningen har brug for harmonisering
- Afklare forventninger til vores kvalitet og service
- Udveksle viden om forskellige arbejdsmetoder
- Fastlægge fælles standarder, nøjdheder og metoder

FORMÅL Kultur

En god kultur er forudsættelse for at vi fungerer godt sammen. Vi skal have en fælles forståelse af, hvem vi er, hvad vi står for og hvilke værdier, vi styrer efter. Dette indebærer bl.a. at:

- Formulere fælles værdier og visioner
- Fastlægge hvordan vi efterlever vores nye værdier
- Fastlægge den lokale personalepolitik, der skal gøre det hele

FORMÅL Kompetenceudvikling

For at kunne udvikle os selv og arbejdspladsen som helhed, skal vi være gode til at dele viden og udvikle vores kompetencer. Dette indebærer bl.a. at:

- Afklare hvilke kompetencer der er behov for nu og i fremtiden
- Planlægge kompetenceudvikling
- Fastlægge indikatorer for at udvikle en attraktiv arbejdsplads

Byggeplanen kan bestilles på www.naarvibyggersammen.dk

Kommunaldirektør Henning Hansen roser redskabet for tre ting:

1) Overskuelighed

Byggeplan-med faser man skal igennem, suppleret med plakater, der visualiserer, hvad man er i gang med, og hvor i processen man er.

2) Tilgængelighed

Nemt at gå ind på hjemmesiden og finde lige det man har brug for.

3) Genkendelighed/forståelighed

Mange erfarne ledere vil have stødt på værktøjerne og teorierne før, de ved derfor, hvordan de kan bruge dem. Men sammenstillingen er god og ny.

Klik ind på www.naarvibyggersammen.dk og få syn for sagn.

INFO

Klik ind på www.kl.dk/byggedag

Tilmeld jer et af efterårets introduktionsarrangementer og få en præsentation af "Når vi bygger sammen" samt en diskussion af den ny kommunes udfordringer.

Bestil en erfaren proceskonsulent med speciale i fusionsledelse og kom godt i gang med fusionsarbejdet.

www.kompetenceweb.dk

AFKLAR KOMPETENCER PÅ ET SYSTEMATISK GRUNDLAG

KL og KTO har udviklet et webbaseret redskab, hvor medarbejderen kan afklare og registrere sine kompetencer.

Interessen for det gratis redskab er stigende. Mange kommuner bruger www.kompetenceweb.dk til kompetenceafklaring, knap 7.000 medarbejdere og ledere har nu udfyldt et kompetencekort.

Roskilde Kommune har haft gavn af redskabet i sammenlægningsprocessen. Yvonne Barnholdt, personalechef, fremhæver tre fordele:

1. Kompetenceweb har været brugbart i en afklaringsproces, hvor medarbejderne har sat ord på deres individuelle kompetencer.
2. De individuelle kompetencekort giver den nye chef et overblik over hver medarbejders kompetencer og ønsker for jobbet i den nye kommune.
3. Med kompetenceweb har Roskilde Kommune samtidig opfyldt kravet om "Individuel kompetenceudviklingsplan" efter aftale med de faglige organisationer (læs mere om aftalen side 15).

Det er ikke kun kommunerne, der har glæde af www.kompetenceweb.dk. En række mindre private firmaer og forskellige uddannelsesinstitutioner benytter også www.kompetenceweb.dk.

Se om det er noget for jer – www.kompetenceweb.dk.

INFO

Dan dit eget MUS-skema

På www.kompetence.web.dk under MUS finder du en række spørgsmål, velegnet til medarbejderudviklingssamtaler. Udfra disse kan du danne dit eget MUS-skema ved at klikke på hvert enkelt af de spørgsmål, du vil overføre til skemaet. MUS-automaten danner så automatisk et dokument, du kan udskrive.



Individuelle KOMPETENCEUDVIKLINGSPLANER

De amtskommunale arbejdsgivere har indgået aftale med en række faglige organisationer om individuel kompetenceudvikling/udviklingsplan.

Formålet med aftalen er at sætte fokus på den enkeltes kompetenceudvikling.

Alle kommunale medarbejdere, der er omfattet af aftalen, skal have lavet individuelle kompetenceudviklingsplaner i løbet af 2006. En opgave som mange af de centrale aktører skal arbejde med hen over efteråret.

Dansk Socialrådgiverforening er et af de forbund, der har indgået aftalen, faglig sekretær Lone Malm forklarer:

”Dansk Socialrådgiverforening valgte sammen med HK/Kommunal og TL ved overenskomstfornyelsen 2005 at satse på bedre vilkår for individuel kompetenceudvikling. På et foranderligt arbejdsmarked er det vigtigt, at den enkelte løbende vedligeholder og udbygger sine kompetencer. Det giver personlig frihed og tilfredshed selv at sætte kursen for sit arbejdsliv.”

Med aftalen er der sat fokus på den enkeltes udvikling. Og parternes fælles vejledning til aftalen er et godt redskab til at lave individuelle mål og udviklingsplaner.

Læs mere om aftalen og få handlingsvejledende tips i pjecen ”Individuel kompetenceudvikling – en vejledning”, som kan downloades på www.personaleweb.dk under ”publikationer”.

Landkortet skal først på plads

Hvorfor er det nødvendigt at have styrket fokus på kompetenceudvikling i en reformtid?

Det afgørende særligt i en reformtid er at bygge på, hvad folk kan og vil – trods usikkerheden. Når så meget forandres på én gang, risikerer vi at se os blinde på de kompetencer, folk ikke har, derfor må der fokus på muligheden for at udvikle kompetencer.

Hvordan sikres fokus på kompetenceudvikling under denne reform?

Ved at tage hver ting til sin tid og hele tiden sætte fokus på aktiviteter, der matcher den aktuelle forandringsfase. Det er umuligt at lære nyt, hvis man ikke kender sin placering eller jobbet indhold. Så først må organisationen på plads, og når opgaverne så er fordelt, skal der arbejdes grundigt med den individuelle kompetenceudvikling.

Hvor ser du de største udfordringer med kompetenceudvikling i den nye kommunale struktur?

Det sværeste for både ledere og medarbejdere er at se det nye landkort af opgaver og kompetencer for sig i sin helhed – og at se sig selv i det. Der er mange ubekendte her og nu. For de højtuddannede bliver den største udfordring derudover, at de større enheder gør det endnu vigtigere at kunne agere i en politisk omverden.



Mette Worsøe, AC

MTSU NY HOLBÆK KOMMUNE OPTIMERER OPGAVERNE MED LEAN

MTSU i Ny Holbæk har været på forkant i planlægningen, hvor alt bliver vendt og drøftet for at finde den fremtidige fælles vej. MTSU har lagt vægt på, at processen er kompetenceudviklende.

MTSU satser overordnet på demokrati og dialog, siger Niels Elmer Hansen, kommunaldirektør og medlem af MTSU i Ny Holbæk:

”Inddragelse, åbenhed, kultursammensmeltning og forbedret kommunikation har været vores fokus i reformprocessen”.

MTSU har ved placering af medarbejdere i den nye organisation valgt at bruge KTO/KLs afklaringsværktøj www.kompetenceweb.dk (se mere under Værktøj side 14).

”Fra kommunaldirektør til elev har vi haft stor opbakning og glæde af kompetenceafklaringsværktøjet, som også har sat fokus på kompetencer på en ny måde, som vi agter at udvikle på”, siger Niels Elmer Hansen.

Efter MTSUs opfattelse er målrettet kompetenceudvikling nødvendig. Derfor har MTSU bakket op om, at der i den ny kommune etableres en selvstændig afdeling for kompetenceudvikling. Afdelingens konsulenter skal hjælpe hele organisationen med at omsætte

kompetenceudvikling til praksis, såvel internt som eksternt.

For at løfte det kommunale service-niveau går MTSU i Ny Holbæk ind for at indføre LEAN-tankegangen.

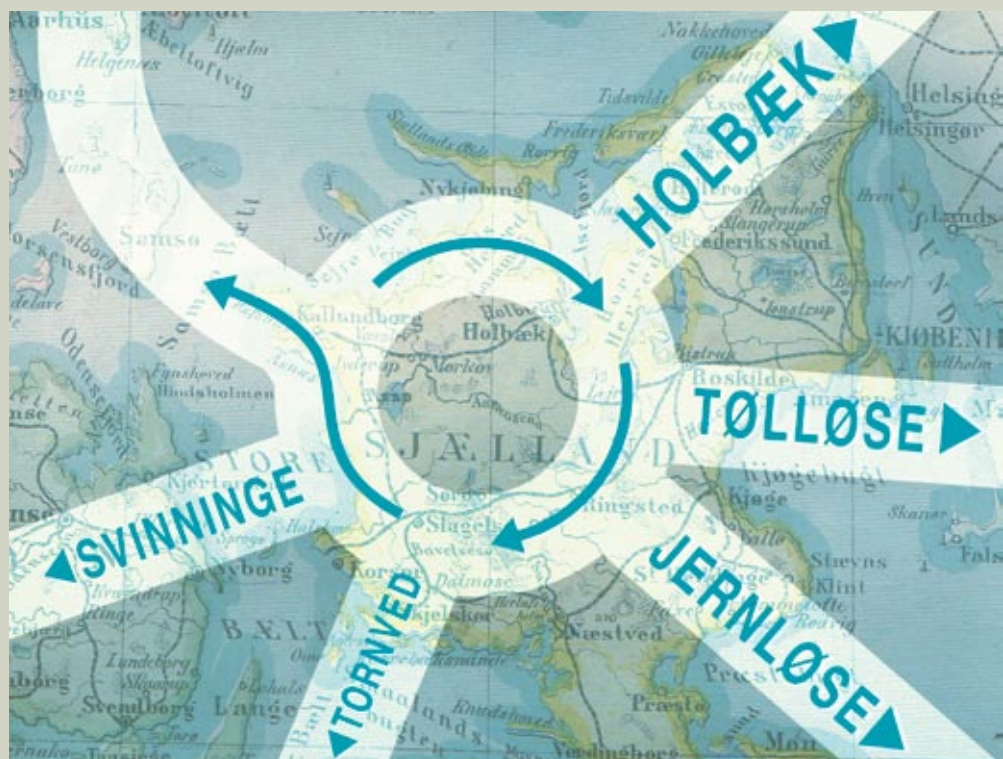
”Reformen giver en historisk mulighed for nytænkning af, hvordan den kommunale organisation skal fungere. Forbedringer skal komme både borgere, politikere og ansatte til gode”.

LEAN indføres i hele den ny kommune. I den forbindelse skal alle ansatte på

LEAN-kurser rettet mod de enkelte sektorer. Her er kundeværdi, de ansattes kompetencer og velfærd, samt en dokumenteret og veltilrettelagt arbejdsproces i fokus.

”LEAN er i Ny Holbæk nyt fælles gods, som også skal medvirke til skabelse af fælles kultur.”

Få en kritisk indføring i LEAN på www.personaleweb.dk/lean og læs mere om LEAN, side 18.



MTSU NY KØGE KOMMUNE SATSER PÅ KOMPETENCEAFDÆKNING

MTSU i Ny Køge Kommune har opfordret de midlertidige fælles udvalg for hver sektor til at drøfte mulighederne for afdækning af medarbejdernes kompetencer. Det har ført til et kompetenceafdækningsprojekt for de administrative medarbejdere.

Pia Gelardi, sekretær for MTSU og personalekonsulent i Køge kommune:

"Afdækning er både til gavn for den enkelte og for opgaveløsningen i Ny Køge Kommune."

Projektet blev forankret i en arbejdsgruppe på det administrative område, og omfattede dels en obligatorisk faglig del og dels en mere personlig del med bl.a. tilbud om coachingsamtaler.

Materialet fra kompetenceafdækningen bruges i forbindelse med indplaceringen af medarbejderne, og som grundlag for samtaler mellem medarbejdere og ledere i den nye administrative organisation.

MTSU og de fælles udvalg på sektorniveau står nu overfor den næste ud-

fordring. Nemlig at lægge skinnerne til det videre arbejde med kompetenceudvikling i Ny Køge Kommune.

"Hvordan sikrer og udvikler vi bedst de stærke faglige miljøer? Og hvordan skal vores strategi være i forhold til kompetenceudvikling?"

Det er spørgsmål, MTSU i Ny Køge nu skal til at finde svar på.

Udfordringer kræver kompetente medarbejdere

Hvorfor er det nødvendigt at have styrket fokus på kompetenceudvikling i en reformtid?

Jo mere udfordringerne ændrer sig, jo mere opmærksomhed er det nødvendigt at bruge på kompetenceudvikling. Både for at sikre at opgaverne bliver løst effektivt og med høj kvalitet men også for at sikre, at medarbejderne hele tiden er kompetente. Er de ikke det, fører det til dårligere trivsel og tab af værdi på arbejdsmarkedet.

Hvordan sikres fokus på kompetenceudvikling under denne reform?

Reformen betyder mange nye opgaver. Heldigvis overtager vi jo mange meget kompetente medarbejdere fra amterne. Og der ligger jo en vældig udvikling i at bringe forskellige kompetencer sammen. Jeg tror derfor, at reformen i sig selv sikrer et betydeligt fokus.

Hvor ser du de største udfordringer med kompetenceudvikling i den nye kommunale struktur?

De nye områder er en udfordring, men den har også et stort fokus. Reformen indebærer tillige krav om bedre løsninger på de nuværende opgaver gennem større enheder med bredere vidensmiljøer. Der er fare for, at dette får lidt mindre opmærksomhed, fordi vi jo "bare" skal løse de sædvanlige opgaver. Det er en rigtig stor udfordring.



Mads Lebech, borgmester Frederiksberg

DE 3 SKABER

LEAN LIGHT I IKAST-BRANDE

Sammenlægning af afdelinger er ét stort kompetenceudviklingsprojekt. Det giver personlig udvikling at skulle samarbejde og kommunikere med nye kolleger, og faglig udvikling at skulle tage sine arbejdsgange til revision. Det er LEAN i Ikast-Brande rammen om.

Ikast-Brande bruger sammenlægningen som en mulighed for at effektivisere og løfte kvaliteten af rådhusets arbejde - og oven i købet forbedre arbejdsmiljøet.

Vejen til visionen er at 'leane' arbejdsgangene. Det består dels i en systematisk gennemgang af arbejdsgangsprocesser og i etableringen af en

medarbejderkultur, hvor man sammen forbedrer arbejdsgangen, fortæller kommunaldirektør Henning Hansen:

"LEAN er jo meget oppe i tiden, det er god metode, vi kalder den så bare LEAN light. Det er jo ikke muligt på det halve år, vi har frem til 1. januar at gennemgå samtlige af vores arbejds-gange og forretningsgange ud fra

LEAN-tankegangen i den forkromede udgave."

Men selvom det er "light", er det en større investering: Samtlige 350 medarbejdere på rådhuset i Ikast-Brande, får mindst et halvdagskursus i arbejdsgangsanalyse-tankegangen. Derudover får et antal medarbejdere to ekstra kursusdage, så de kan fun-

Kim Leck Fischer, udviklingskonsulent

Man kan ikke bruge en høvl alle steder, slet ikke på skæve brædder

"LEAN har taget patent på ordet effektiv. Hvis noget er effektivt, så er det LEAN. Hvis ikke det slår igennem, så er det fordi lederne eller medarbejdere ikke "leaner", som de skal. Den slags "ordpatent" gør det umuligt at diskutere. Der findes alternativer til LEAN, også mere effektive. Alene af den grund at organisationer og mennesker er andet end rationelle maskiner.

Det store problem er begrebet "spild", et nøgleord for LEAN-folk. Det er ikke et objektive begreb. Man ser det ikke, bare man kigger efter det. Det er noget, man beslutter sig til at se, og som ethvert valg, indebærer det risikoen for at tage fejl. Spild skal diskuteres, men det vil Lean ikke. De vil kun analysere og bilde os ind, at de er mere objektive; analyse er bedre end erfaring. Er det f.eks. spild at "snik snakke" med en plejehjemsbeboer, en kollega? At stå stille for at tænke sig om, måske hvile ryggen?

I virkeligheden er kernen i Lean, og samtidig også svagheden, forestillingen om, at alt kan produceres i lineære forløb, og at man kan styre og forudsige alt; "det rationelle samleband" er uanset, hvordan man vender og drejer det idealet. Det er derfor enkelt at afgøre, om man kan bruge Lean eller ej. Man skal blot stille sig selv det enkle spørgsmål: Kan vi producere rationelt i præcise forløb? Kan vi styre alt? Hvis svaret er "nej", så skal man være varsom med at indføre Lean i den forkromede udgave."



gere som interne analyse-konsulenter. At alle medarbejdere kender tankegangen i arbejdsgangsanalyse giver et fælles grundlag for at træffe beslutninger om forbedringer af arbejdsgangen.

Det er en af grundtankerne i LEAN, at alle kan gøre tingene bedre. Derfor handler det om fra ledelsens side at give medarbejderne nogle gode rammer.

“Det er medarbejderne, der skal på banen. Ledelsen kan ikke lave alle de her analyser”, påpeger Henning Hansen. De fleste medarbejdere er interesserede

i at få indflydelse på deres dagligdag. LEAN vil øge medarbejdernes indflydelse på arbejdsgangen, derfor forventer Henning Hansen, at LEAN, udover at forbedre kvaliteten og effektiviteten af arbejdet, også vil forbedre arbejdsmiljøet.

Når medarbejderne engageres i at vurdere arbejdsgange, metoder og værktøjer, så sker der både faglig og personlig udvikling.

“Man bliver udfordret på det, man laver af de kollegaer, der kommer fra andre kommuner, hvor vi jo på nogle

områder gør tingene forskelligt, og så bliver man tvunget til at tage sin egen praksis op til revision.”

På det personlige plan bliver det en stor samarbejds- og kommunikationsøvelse:

“Vi skal lære at tale sammen, og bruge hinanden og forstå hinandens sprog. Det synes jeg egentlig, er den væsentligste del af kompetenceudviklingen i forbindelse med kommunalreformen.”

Få en kritisk indføring i LEAN på www.personaleweb.dk/lean

Mere end et plus ord - walk the talk

Hvorfor er det nødvendigt at have styrket fokus på kompetenceudvikling i en reformtid?

Vores opgaver, vores samarbejdsform og vores arbejdspladser er under konstant forandring. Medarbejderne skal kunne løse de nye opgaver på nye måder og fortsat være stærke dialogpartnere for derved at præge udviklingen på arbejdspladserne og nyde godt af en progressiv lønudvikling. Uden kompetencer ingen kommuner!

Hvordan sikres fokus på kompetenceudvikling under denne reform?

Fokus på kompetenceudvikling er sikret. Vi har lavet en stærk overenskomstaftale. Alle HK'ere skal have en individuel udviklingsplan, som opdateres en gang om året. Nu ser vi bare frem til, at arbejdsgiverne efterlever det, vi har givet hinanden hånden på.

Hvor ser du de største udfordringer med kompetenceudvikling i den nye kommunale struktur?

Kompetenceudvikling skal ikke bare være et plusord, vi hiver frem ved særlige festlige lejligheder. Vi har alle aftaler, gode intentioner og redskaber til at holde fokus på kompetenceudvikling. Udfordringen er nu: Walk the talk!



Kim Simonsen, formand HK/KOMMUNAL

MED KIKKERTEN FOR DET BLINDE ØJE..... af Stefan Hermann

Har man fulgt kompetencebegrebets udvikling de sidste 10-15 år, er det ikke overraskende, at der lægges umådelig megen vægt på kompetenceudvikling i forbindelse med kommunalreformen. Kompetenceudvikling er nemlig en løsning, der søger problemer.

I det givne tilfælde er 'problemet' de mange kommunefusioner, som skal gennemføres med ualmindelig nøjsom økonomi, i andre tilfælde skal kompetenceudvikling gøre det af med stress gennem tilførsel af stresskompetence. Og nu og da skal kompetenceud-

vikling sikre de aktiveredes lyst og vilje til et arbejde. Ligesom et traditionelt curriculum vitæ (CV, red.) gennem omskrivninger til bindestregskompetencer (kreative kompetencer, sociale kompetencer, personlige kompetencer) kan gøre et livsforløb med uddannelse, erhvervs erfaring og fritid til et sandt katalog af nypudsede varer.

Kommunalreformen er egentlig et typisk problem, som kan 'løses' med kompetenceudvikling. En strukturændring skal løses med de menneskelige ressourcer. Ligesom vi også mener, at arbejdsløshed skal løses med kom-

petenceudvikling af de menneskelige ressourcer og ikke, som i 1970'erne, gennem manipulation af eksterne, økonomiske konjunkturer.

Heri er noget indlysende rigtigt, men det er også her, vi sætter kikkerten for det blinde øje. Forklaringen lader sig delvist søge i begrebets historie.

Kompetencebegrebet går sin sejrs- gang i dansk og international HR i 1980-1990'erne, som en afløser for kvalifikationsbegrebet, der blev knyttet til fag, professioner og uddannelse. Mens kompetence blev forbundet med menneskelige egenskaber, som initiativ, ansvarlighed, motivation, åbenhed, fleksibilitet etc. Egenskaber som sikrer tilegnelse, deling, omsætning og fornyelse af viden og dermed er knyttet til ideen om det hele menneske og den fleksible lærende organisation. Til forskel fra faglige roller og stive fagbureaukratier.

Med kompetencebegrebet kom alt det ind, som tidligere var udgrænset (og beskyttet), og som ikke kunne finde mæle i ansættelseskontrakter, overenskomster og administrative systemer. Det gav et meget stærkt fokus på medarbejderen som løsningen, men begrebets brede karakter giver netop et sløret fokus.



Ideen om kompetenceudvikling som en løsning vi kan ty til stiller os således med (mindst!) to udfordringer, som altid viser sig i praksis:

For det første glemmer vi alt det, som ikke lader sig løse gennem mobilisering og udvikling af sociale, personlige, faglige, følelsesmæssige – you name it – kompetencer. Vi glemmer den helt afgørende betydning, som regler, ressourcer, magt og prestige og frem for alt hvad fordelingen af det, betyder for et godt arbejdsliv, professionel fremdrift og resultatskabende organisationer. Og vi reducerer samtidig lederen til inspirator, åndemaner og coach frem for at stå ved de objektive fordelinger af magt gennem bl.a. rolletildelinger.

For det andet er kompetenceudvikling som overskrift et nytteløst kompas, med mindre det gives præcis retning, indhold og mening.

Ligesom stressproblemer ikke alene løses gennem hotlines, afstressningscd'ere eller udvikling af stresskompetence hos den enkelte. Men også løses gennem ledelse, der ikke kun har blikket stift rettet mod medarbejderne, men også så megen vidvinkel på linsen, at systemer, regler, alt det vi i dag anser for dødkedeligt, indgår i problemdefinition og løsning.

En vellykket fusionsproces kan måske undgå en børnesygdom eller to, hvis man starter med at gøre sig klart, at leveringen af kvalitet og service kræver mindst to ledelsesmæssige manøvrer: Gør på den ene side de systemiske implikationer helt klare – det betyder kolossalt meget for medarbejderne i sidste ende – og insister på, at ledelse er at skabe og fordele disse forhold, så organisationen kan levere resultater. Det går ikke, hvis man i et konfliktneutraliserende nysprog foregøgler, at kompetenceudvikling er universalmedicin.

Gør på den anden side klart og frem for alt konkret, at kompetenceudvikling af medarbejdere har et professionelt sigte, der binder sig til og giver mening i forhold til de professionsfagligheder, som trods alt stadig står stærkt i den offentlige sektor. Og det er noget ganske andet end mobilisering af hele mennesker og gode, men temmelig vage ord om kvalitet og udvikling.

Stefan Hermann

Cand.scient.pol.. Vicedirektør, ARKEN
Museum for Moderne Kunst.

Tidligere projektleder for Det Nationale
Kompetenceregnskab.



WWW.PERSONALEWEB.DK

- personalepolitik i samarbejde

www.personaleweb.dk/nyhedsservice

Gratis abonnement på personalepolitiske nyheder.

Publikationer, værktøjer og metoder om personalepolitik i kommuner og regioner, fx:

www.personaleweb.dk/kompetenceudvikling

www.personaleweb.dk/reform

www.personaleweb.dk/omstillingiteknik

www.personaleweb.dk/ledernetverk

www.personaleweb.dk/lean

www.personaleweb.dk/fusionsalt



Bag [personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk) står aftaleparterne KL, Danske Regioner, Københavns Kommune, Frederiksberg Kommune, Sundhedskartellet og KTO - Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte.