



# Opdateret Lederskab

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

**Nr. 9 – 2007**

**Tema: Kompetenceudvikling  
- målrettet og systematisk**

## Fokus på den enkelte!

**Der har eksisteret kompetenceudvikling lige så længe, som der har eksisteret mennesker – man har bare brugt andre ord. Men man kan undres over, hvor usystematisk og ad hoc-agtigt det sker i mange ellers professionelle organisationer i dag.**

**Det bør ændres.**

**Her giver vi nogle bud på, hvordan det kan ske – og giver konkrete hjælperedskaber, som kan bruges.**

**Det forudsætter helhedssyn – og blik for den enkelte!**

*God læselyst!*

Der har naturligvis været arbejdet med kompetenceudvikling lige så længe, der har været mennesker. Man har bare brugt andre benævnelser.

Men mange ledere tilkendegiver, at de gerne vil arbejde systematisk med individuel kompetenceudvikling – men bare ikke er klædt godt nok på til det! Det er grunden til, at man i praksis ser denne disciplin forvaltet individualistisk og ad hoc-agtigt, når det lige popper op i dialogen med en medarbejder.

Og netop kompetenceudvikling er alt for vital en proces til, at vi skal acceptere den som ureflekteret eller som venstrehåndsarbejde!

## Hvad er Missionen?

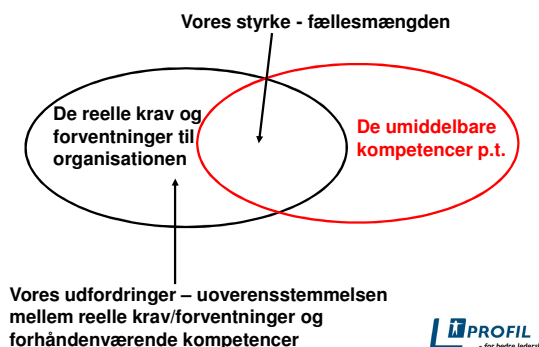
Det giver ofte nogle meget spændende og konstruktive åbninger i en organisation at inddrage alle medarbejdere i en fornyet drøftelse af organisationens mission: hvad er vi sat i verden for at lave? Hvorfor? For hvem?

Det er meget vigtigt, at man får afklaret omverdenens forventninger til os – og vores til hinanden.

Når disse er på plads, så følger den næste afgørende øvelse: at afklare og tydeliggøre, hvilke kompetencer der skal være til stede, for at vi samlet set kan løfte de opgaver og udfordringer, der således forventes af os. Og i dette arbejde med at tydeliggøre kompetencebehovet – ligger også en tydeliggørelse af, hvilke kompetencer, vi så rent faktisk råder over i vores humane kapital, medarbejderne.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at man ikke skal begynde med at gå i panik over evt. svagheder og mangler – men derimod skal man tage udgangspunkt i glæden over fællesmængden og så bruge denne til at hente energi til at udvikle hen over nye grænser.

### Organisationens udvikling





# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Dette arbejde er vigtigt at foretage meget grundigt og systematisk. Både af hensyn til vores organisation her og nu – men i høj grad også med sigte på fremtiden og for at udvikle og inddrage nye vinkler af vitale kompetencer for os.

## Helheden – og den enkelte

Det er af stor betydning, at man holder fokus på helhedssynet: de enkelte medarbejders kompetencer i et dynamisk samspil, som udgør en spændende og kreativ helhed.

Se fotoet af de meget forskellige sten nedenfor – både forskellige i form, størrelse og farver.

Sådan kan man godt anskue medarbejdere i sin organisation.

**Vi er forskellige  
- men midt i det hele  
er der en rigdom  
i nuancerne**

**Hvordan finde den  
rigdom?**

**At søge de rigtige kompetencer – er ikke nødvendigvis kun at søge en medarbejder, som er identisk med den, der er stoppet!**



**PROFIL**  
- for bedre lederskab

Når en medarbejder stopper, er det ofte en selvfølge for mange ledere at opslå en stilling, som stort set er identisk med de kompetencer hos den medarbejder, som er stoppet. Det er ikke nødvendigvis klogt. Det ville være langt bedre og mere langsigtet, hvis man trækker vejret dybt og klarer sig igennem måske lidt haltende eller ved inddragelse af noget vikarhjelpe. For det er en meget vigtig pointe, at de omliggende kompetencer skal have lov at udvikle sig – også ind på områder fra den

medarbejder, som er rejst. Dette kan give helt nye muligheder i mange organisationer, som kunne have gavn af en gennemtænkt holdning på dette område.

Når tiden har gjort sin gerning i en sådan organisation med en vakant stilling, så viser det sig ofte, at det på en række områder er helt nye kompetencer, man sætter fokus på som ønskede til den nye stilling.

Derfor! Spis brød til...

## Fokus på hin enkelte

I hele denne proces handler det om, at der hele tiden holdes fokus på den enkelte medarbejder. Gennem medarbejderudviklingssamtalen (MUS) får lederen et klart billede af, hvor den enkelte kunne tænke sig at udvikle sig hen og hvorfor. Det er sandsynligt, at der ikke lige nu er mulighed for det i organisationen, men pludselig kan en vakant stilling sætte en positiv kædereaktion i gang, som kan føre en masse positivt med sig. Derfor skal lederen gøre sit forberedende arbejde meget grundigt og seriøst, så lederen hele tiden overvejer alternativer og har flere døre åbne. Det lønner sig i en senere fase.

Lederen må hele tiden holde fokus på den enkelte og hvilke udviklingsønsker og muligheder der er. Og når tiden er moden give plads og mulighed...

## Faglige og personlige kompetencer

Der er i den praktiske udmøntning i dagligdagen den nærmeste sammenhæng mellem faglige og personlige kompetencer.

Når de faglige kompetencer skal udvikles, så sker det ofte ved at bringe personlige kompetencer i spil.



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Personligt har jeg ofte set, at de mest spændende kompetence-spring sker ved at bringe elementer fra personlige kompetencer i spil i forhold til faglige. F.eks. vil den medarbejder, der i sin fritid træner et fodboldhold af miniputter eller er spejderleder – have åbenlyse personlige kompetencer, som kan frisættes og bringes i spil i den faglige sammenhæng. Og det er spændende. I sådanne situationer kan man opleve, at tingene går op i en højere enhed, så det understreger, at lysten driver værket!

## Konkrete redskaber

Vi præsenterer her et redskab til fri afbenyttelse for alle interesserede. Både til at afklare og udvikle de faglige og de personlige kompetencer hos den enkelte medarbejder. Og denne proces skal begynde, allerede før man skal slå en ny stilling op!

Ideen er, at man grundigt og præcist sætter 3-5 overskrifter/temaer inden for såvel de faglige som personlige kompetencer, og derefter 2-4 konkrete kompetencer inden for hver overskrift. Herefter skal man afklare på en skala fra 1 til 6 (se forklaring nedenfor), hvad man ønsker den kommende medarbejder skal leve op til kompetencemæssigt på hvert af områderne. Herefter får man et ønsket kompetencebillede, som er rimeligt klart. Når så man har samtaler med udvalgte ansøgere til stillingen, så handler det om, at man søger at afdekke den enkelte kandidats niveau inden for hvert område. Så får man et klart billede af, hvordan den enkelte kandidat ligger i forhold til det ønskede kompetencebillede. Og til slut må man som leder vurdere, hvilke af kandidaterne og deres score man bedst kan se realisere vores samlede udfordring i organisationen.

Når ansættelsen er sket, så kommer den mere fremadrettede udviklingsproces: Nu indgår dette kompetencekort som bilag til enhver

MUS. Her må lederen løbende give sin vurdering af de enkelte dele af kompetencekortet. Og hvor der er tale om et gab mellem medarbejdernes og lederens vurdering i forhold til det ønskede kompetenceniveau, må der konkret aftales udviklingsprocesser for hver enkelt medarbejder.

Det vil give nogle helt nye og spændende udviklingsmuligheder for organisationen, som kan bringe os mere i samklang med omverdens forventninger til os kompetencemæssigt.

Du kan læse mere om dette på [www.musskema.dk](http://www.musskema.dk) under fanen ”MUS – hvordan?”.

### Faglig kompetence-profil (score fra 1 til 6)

Kompetencer – inden for temaer:	Ønskelig score	Faktisk score	Lederens vurdering	Kommentarer og udviklingspunkter
Faglighed og teknologi				
Omkostningsbevidst planlægning - rationelt og effektivt				
Kvalitet				
Relation til brugere/kunder				



Se nærmere hele oplægget her:

<http://www.musskema.dk/documents/Skabelon%20til%20faglige%20kompetenceprofiler.pdf>

Forklaring til niveauerne:

- 1 = Ingen kompetence
- 2 = Kompetence på lavere niveau, har brug for hjælp
- 3 = Kompetence beherskes – med en smule støtte
- 4 = Kompetence til at kunne udføre selvstændigt
- 5 = Kompetence på et højt niveau, kan instruere andre



# Opdateret Lederskab

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

6 = Kompetence på ekspertniveau, bidrager til udvikling af området

Personlig kompetence-profil (score fra 1 til 6)

Kompetencer – inden for temaer:	Ønskelig score	Faktisk score	Lederens vurdering	Kommentarer og udviklingspunkter
Ansvarlighed og troværdighed				
Kommunikation og samarbejde				
Fleksibilitet og udvikling				
Kreativitet og proaktivitet				



Se nærmere hele oplægget om personlige kompetencer her:

<http://www.muskema.dk/documents/Skabelon%20til%20personlige%20kompetenceprofile.pdf>

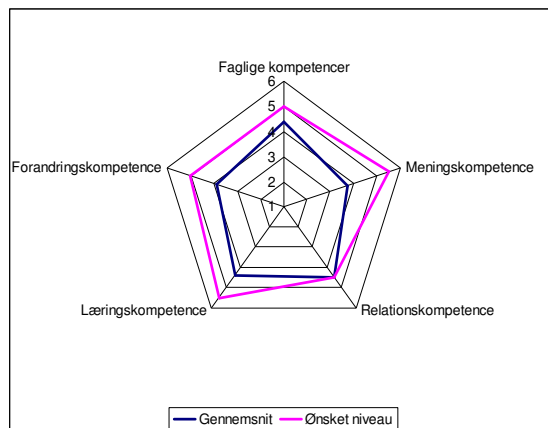
## Når lederen er ny...

Mange nye ledere – eller mange ledere, som skifter job til en ny afdeling eller organisation – har behov for at gennemtænke kompetence-niveauet fra begge sider: Hvad kræves der af os for at løfte opgaven, og hvad har vi af konkret kompetenceudrustning?

Der er mange gode redskaber til denne øvelse. Jeg har selv brugt spindelvævsmodellen på baggrund af Kompetencerådets 5 kompetenceområder, med forklarende noter til hvert enkelt område:

- Faglige kompetencer
- Meningskompetencer
- Relationskompetencer
- Læringskompetencer
- Forandringskompetencer.

Har du ønske om at dykke nærmere ned i den model eller metode, så send mig en mail ([info@lprofil.dk](mailto:info@lprofil.dk)). Så skal jeg straks ganske gratis sende dig en skabelon i Excel, som både kan håndtere det ønskede niveau på afdelingsplan og for den enkelte medarbejder. Excel er bygget, så der automatisk genereres et spindelvæv, som kan give anledning til mange gode overvejelser vedr. såvel de ønskelige kompetencer ved rekruttering til afdelingen som den individuelle udvikling af de enkelte medarbejdere på baggrund af de billeder, man kan se ud fra spindelvævet:



Ofte har jeg anbefalet nye ledere, at de begynder med en individuel samtale med hver enkelt medarbejder, hvor den enkelte medarbejder skal give 4-5 prioriterede punkter i to kolonner:

- Hvad oplever jeg, at omverdenen kræver af mig for at løfte min opgave?
- Hvad kan jeg byde ind med for at løfte denne udfordring? Kan jeg byde ind med andet/mere?



# Opdateret Lederskab

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

## Litteratur

En god bog, som arbejder med temaet:

Christian Brosolat og Anders Thorup: **Kompetenceudvikling i praksis**, JP 2004.

## Den skæve vinkel – til eftertanke

- Hvad gør jeg, hvis en medarbejder ikke ønsker at udvikle sig?
- Hvor ligger balancen for mig mellem udvikling og afvikling?
- Kan man være udviklings-fokuseret som leder – og alligevel være nødt til at afvikle enkelte medarbejdere?
- Og hvad så, hvis en medarbejder er meget optaget af udvikling – men bare i en helt anden retning, end organisationen har brug for det?
- Kunsten at få fat i en kollektiv opdrift...

**Konkret tilbud til dig som leder eller chef:**

## Leder-udvikling

**L\*Profil – for bedre lederskab** er til for lederens skyld og tilbyder

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

[www.lprofil.dk](http://www.lprofil.dk) [www.musskema.dk](http://www.musskema.dk)

*Vi har også stor erfaring i MUS-kurser!*

*Næste nummer af Opdateret Lederskab udkommer primo december.*