

# Når læring lykkes

Gode råd om at tilrettelægge  
kompetenceudvikling i kommunerne

## Når læring lykkes

*Gode råd om at tilrettelægge  
kompetenceudvikling i kommunerne*

© KL og KTO, juni 2008

### *Projektgruppe*

Marlene Skou Jørgensen, KL

Dorthe Storm Meier, OAO

### *Redaktion*

Ola Jørgensen, Klartekst

### *Grafisk design*

Karen Krarup

### *Tryk*

Fihl-Jensen Grafisk Produktion

ISBN: 978-87-92002-78-5

ISBN: 978-87-92002-80-8.pdf

# Forord

---

At sikre medarbejderne en ordentlig udvikling af deres kompetencer står højt på dagsordenen i de fleste kommuner – af gode grunde.

På den ene side er det nærmest blevet et personalegode at få mulighed for at udvikle sig fagligt og personligt. De nuværende medarbejdere forventer det – og de eftertragtede ansøgere spørger efter mulighederne for kompetenceudvikling allerede i den første jobsamtale.

På den anden side kræver kommunerne, at medarbejderne løbende tilegner sig de kompetencer, der er nødvendige for at leve op til fremtidens krav i jobbet. Det er ikke mindst relevant i en tid, hvor kommunerne står midt i betydelige forandringer: nye opgaver, fusioner samt skærpede forventninger om at kunne levere sine ydelser effektivt, fleksibelt og i høj kvalitet.

I den situation bliver det ekstra vigtigt at investere kompetencekronerne rigtigt. Det vil sige vurdere, hvordan kompetenceudviklingen lokalt kan tilrettelægges, så hver enkelt kommune, institution, faggruppe, team og medarbejder får mest muligt ud af den.

Dette hæfte er resultatet af et projekt om effekter af kompetenceudvikling, som KL og KTO har gennemført i fællesskab. Hæftet opsummerer nogle af de erfaringer, man allerede har gjort sig i kommunerne om, hvad der skal til for at få læring til at lykkes. Erfaringerne er især hentet fra følgende tre kilder:

- En spørgeskemaundersøgelse i 2007 blandt godt 1.500 medarbejdere fordelt på 17 kommuner
- Grundigere interview med i alt 60 personer i 12 af kommunerne
- Eksisterende undersøgelser af og forskning i effekten af kompetenceudvikling.

Disse tre analyser er gennemført af en forskergruppe, men sammenfatningen af rådene i dette hæfte er foretaget af KL og KTO.

Hæftet er skrevet til ledere, tillidsrepræsentanter, HR-afdelinger og SU/MED-udvalg i kommunerne, der ønsker at styrke en sammenhængende kompetenceudvikling på arbejdspladsen. Men også både kommunalpolitikere og medarbejdere kan have glæde af at læse med.

De øvrige publikationer fra projektet kan findes på [Personaleweb.dk](http://Personaleweb.dk) og på [Kompetencweb.dk](http://Kompetencweb.dk), hvor KL og KTO desuden har samlet en lang række nyttige redskaber til kompetenceudvikling i kommunerne.

God læselyst!

KL & KTO

# Indhold

<b>1. Sæt kompetenceudviklingen i system</b> .....	6
Gør kompetenceudviklingen meningsfuld .....	7
Oversæt strategi til konkrete behov .....	8
Lad brugerne inspirere til læring .....	9
Sæt kompetenceudvikling på MUS-dagsordenen .....	10
Brug individuelle udviklingsplaner aktivt .....	11
<b>2. Udnyt alle læringsformer</b> .....	12
Vælg den mest effektive læringsform .....	13
Vær opmærksom på læring på jobbet .....	14
Tilpas læringen til den enkeltes behov .....	16
Evaluer effekterne af kompetenceudvikling .....	17
<b>3. Opbyg en sund læringskultur på arbejdspladsen</b> .....	18
Gør læring til en fælles sag .....	19
Skab tryghed og klarhed om kompetenceudvikling .....	20
Styrk sammenhængen mellem læring og daglig praksis .....	22
Giv medarbejderne indflydelse på kompetenceudviklingen .....	24
Læs mere om kompetenceudvikling .....	25

# 1. Sæt kompetenceudviklingen i system

- Gør kompetenceudviklingen meningsfuld
- Oversæt strategi til konkrete behov
- Lad brugerne inspirere til læring
- Sæt kompetenceudvikling på MUS-dagsordenen
- Brug individuelle udviklingsplaner aktivt

# Gør kompetenceudviklingen meningsfuld

Det er afgørende for medarbejdernes motivation for og udbytte af kompetenceudviklingen, at de kan se *meningen* med den – også i en større organisatorisk sammenhæng. Det kræver blandt andet, at deltagerne anerkender aktiviteternes formål og har tillid til, at de vil få mulighed for og opbakning til at kunne omsætte det lærte i deres daglige praksis.

Medarbejderne kan sagtens have hver deres *personlige* bevæggrunde for at dygtiggøre sig. Men det styrker generelt deres engagement betydeligt, hvis de samtidig kan knytte læringen til et billede af, hvordan deres eget job og hele arbejdspladsen vil udvikle sig i fremtiden.

Den enkelte læringsaktivitet bør med andre ord indgå i en samlet plan eller politik for organisationens kompetenceudvikling. Og denne plan skal være forankret i den overordnede strategi for organisationens eller kommunens udvikling.

Uden en sådan forankring risikerer kurser, uddannelser og læring på jobbet at fremstå som løsrevne aktiviteter. Kommunen forsømmer i så fald muligheden for at mindske kløften mellem sine politiske målsætninger og medarbejdernes kompetencer. I værste fald bliver kompetenceudviklingen spild af både tid og penge.

Det kan ledelsen og MED-udvalg/SU undgå ved at knytte kompetenceudviklingen tæt til organisationens strategiske udvikling – og at lade denne kobling gennemsyre både de overordnede prioriteringer og den konkrete indsats på området.

# Oversæt **strategi** til konkrete behov

---

Kommunens eller forvaltningens overordnede vision og strategi skal i de enkelte afdelinger og team omsættes til noget mere håndgribeligt, der kan udmøntes i praksis. I den proces spiller både mellemledere og medarbejdere en vigtig rolle – og det er ofte en god idé at starte disse drøftelser i SU/MED-udvalget.

Vil man på ældreområdet fx "sætte brugeren i centrum", er man nødt til at oversætte denne værdi til de konkrete kompetencer, det kræver af medarbejderne. Og vil man effektivisere vej- og parkområdet ved at indføre selvstyreende team, må man først præcisere de kompetencekrav, det stiller til medarbejderne.

Hvis kompetenceudviklingen svæver frit i luften eller kun er knyttet til meget abstrakte visioner, er der stor risiko for, at den ikke bliver taget alvorligt. Og når situationen i organisationen så spidser til i travlhed, er kompetenceudviklingen ofte det letteste at nedprioritere.

Læringsaktiviteterne kunne *for eksempel* være knyttet til kommunale udviklingstemaer som kvalitetssikring, brugertilpasning, brugertilfredshed eller lignende. I så fald vil det være vigtigt at vurdere, hvilke *konkrete* kompetencer disse temaer gør nødvendige, og hvordan de bedst bliver tænkt ind i kompetenceudviklingen på alle niveauer af de kommunale arbejdspladser.



# Lad **brugerne** inspirere til læring

---

Der kan ligge ubrugte muligheder for læring i, at ledere, team og medarbejdere i højere grad anskuer jobindhold og kompetencekrav ud fra brugernes behov og ønsker.

Borgernes ris, ros og konkrete forslag kan med andre ord være et vigtigt bidrag til at afklare organisationens kompetencebehov.

Det er en ledelsesopgave at sikre, at brugerne "tappes" for nyttig viden, og at relevant kritik bliver taget alvorligt, undersøgt og udnyttet aktivt. Det er i sig selv en læringsøvelse at rette fejl og sikre, at de samme fejl ikke gentages, og i denne proces spiller brugerne/borgerne en central rolle.

Blandt metoderne til brugerdreven kompetenceudvikling kan nævnes: brugerpaneler, brugerundersøgelser, fokusgrupper, testpaneler ved nye serviceydelser osv. I praksis vil man som leder eller medarbejder også kunne opsøge brugernes input mere uformelt ved fx af og til at spørge dem: *Hvad synes du om det, vi gør her? Kan vi hjælpe på en bedre måde?* eller lignende.

Noget tilsvarende gælder på de arbejdspladser, der har elever. De kommer måske med ny viden og friske ideer fra skolerne. Deres spørgsmål og deres undren over arbejdspladsens rutiner bør modtages som en gave, der kan skabe ny læring og refleksion.

# Sæt kompetenceudvikling på MUS-dagsordenen

Regelmæssige medarbejderudviklingssamtaler (MUS) er efterhånden indarbejdet på mange – men langt fra alle – kommunale arbejdspladser. I forlængelse af trepartsaftalen mellem arbejdsmarkedets parter og regeringen må MUS-konceptet forventes at blive endnu mere udbredt fremover. Det er en god udvikling, blandt andet fordi den sender et signal til alle medarbejdere om, at kompetenceudvikling faktisk optager – og prioriteres af – lederne.

MUS er således en af de oplagte anledninger til mere systematisk at drøfte den enkelte medarbejders behov og muligheder for kompetenceudvikling. For et centralt element i samtalen er, hvordan den enkelte medarbejders job og arbejdssituation bør udvikle sig i den kommende tid.

Hvis effekten af kompetenceudvikling skal øges, er det vigtigt, at uddannelser eller læring på jobbet direkte indgår som et punkt på MUS-samtalens dagsorden. Det er også vigtigt at drøfte, hvordan det lærte – fx teoretisk viden fra et kursus – kan omsættes til praksis.

MUS og andre systemer til at understøtte kompetenceudvikling er imidlertid så godt som værdiløse, hvis man ikke gør dem målrettede og konkrete, tilpasser dem situationen og løbende ajourfører dem, så de svarer til organisationens foranderlige behov. Men man kan sagtens tage afsæt i nogle af de gode og velstrukturerede redskaber til MUS-samtaler, der allerede findes – bl.a. på [Kompetenceweb.dk](http://Kompetenceweb.dk).

# Brug individuelle

## udviklingsplaner aktivt

En MUS kan fx lede til en individuel udviklingsplan med mål for den enkelte medarbejders udvikling på kort og længere sigt samt aftaler om, hvilke læringsaktiviteter der skal til for at nå målene. Som regel er læring mere effektiv, når den tager afsæt i en individuel udviklingsplan, fordi medarbejderen tydeligt kan se meningen og målet med at deltage i kompetenceudviklingen.

I udviklingsplanerne er der ofte mest fokus på kurser og uddannelser. Andre, former for læring – fx deltagelse i et udviklingsprojekt – foldes ikke rigtigt ud, selv om de måske er lige så effektive. Det vil derfor være vigtigt også at finde måder at drøfte og aftale den læring, der finder sted på arbejdspladsen. Her er der hjælp at hente på Kompetenceweb.dk, der blandt andet tilbyder et redskab til at udarbejde individuelle udviklingsplaner. I en del overenskomster indgår det allerede, at medarbejderne skal have en skriftlig individuel handlingsplan.

## 2. Udnyt alle læringsformer

- Vælg den mest effektive læringsform
- Vær opmærksom på læring på jobbet
- Tilpas læringen til den enkeltes behov
- Evaluer effekterne af kompetenceudvikling

# Vælg den mest effektive læringsform

Som regel kan man nå frem til de kompetencer, man efterstræber, ad mange forskellige veje. Det betyder, at man ikke er bundet til én bestemt metode, når man tilrettelægger kompetenceudvikling.

Der er fx ikke én kursusform, der suverænt er bedst til at mindske konflikter. Og der er adskillige læringstyper, der gør det lettere for deltagerne at se meningen med deres opgaver. Netop fordi "mange veje fører til Rom", kan kommunen i vid udstrækning designe en kompetenceudvikling, der også tager hensyn til, hvad der er mest praktisk og økonomisk samt passer bedst til den enkelte deltager.

Nogle gange er AMU-kurser den bedste løsning. I andre tilfælde vil man foretrække en anden udbyder eller et mere skræddersyet kursus internt på arbejdspladsen. Hvis medarbejderen da ikke har brug for en længerevarende videreuddannelse – eller et tilbud om (opfølgende) e-læring.

Hertil kommer muligheden for at udnytte en række former for læring på jobbet, der rigtigt udnyttet kan være fuldt så effektive som dyre, langvarige kurser. Læring på jobbet kan fx være sidemandsoplæring, nye arbejdsopgaver, supervision, møder, deltagelse i projekter, skriftligt materiale, selvstudier, feedback fra brugere mv.

# Vær opmærksom på læring på jobbet

Nogle gange kan læring på jobbet virke *mindst* lige så godt som kurser og uddannelser. Mange deltagere oplever denne læringsform som både effektiv, fleksibel og tryk.

Derfor er der grund til at være opmærksom på de potentialer, der kan ligge i læring på jobbet, samt at lade denne læringsform indgå på linje med andre i MUS og individuelle handlingsplaner.

Blandt de forskellige typer af læring på jobbet kan nævnes:

## **Sidemannsoplæring**

Sidemannsoplæring er en af meget anvendte former for læring på jobbet. Gode kolleger i et tillidsfuldt og tæt samspil er som regel en velegnet ramme om læring. Men sidemannsoplæring har ofte en uformel karakter og bliver ikke altid anerkendt i organisationen. Vil man have det fulde udbytte af metoden, er man nødt til at skabe en fælles forståelse af, hvorfor, hvornår og hvordan man bruger den. Det skal være tydeligt anerkendt, at begge parter i en sidemannsoplæring yder en indsats for kompetenceudviklingen.

Metoden kræver som minimum, at man vælger kompetente sidemænd, der formår at dele deres viden og erfaringer på en god måde. Desuden skal man være opmærksom på, at der er grænser for, hvor meget man kan lære af *den samme* sidemand. Derfor kan det sætte gang i nye læreprocesser, hvis man med mellemrum fysisk skifter plads i organisationen.

## Læreriige projekter

Når medarbejdere deltager i et større projekt, er de nødt til at sætte sig ind i noget nyt. De fleste (udviklings)projekter indebærer masser af forsøg, fejl og blindgyder, og det er ofte dem, man lærer mest af. For at høste alle læringsgevinsterne af projekter er det vigtigt, at man med jævne mellemrum gør status over, hvad man har lært af at deltage i det enkelte projektet. Det gælder ikke mindst i organisationer, hvor det ene forandringsprojekt hurtigt afløser det andet.

## Lærende møder

Møder med medarbejdere og ledelse bliver brugt til mange ting. Der skal planlægges, løses problemer, informeres, orienteres, høres osv. Men rigtigt udnyttet er møder også et vigtigt og effektivt læringsforum. Især kan de være med til at kan øge udbyttet af *andre* læringsformer, hvis man på møderne formår at dele og reflektere over ny viden sammen med kollegerne. Det kræver blandt andet, at mødeledelsen kan gøre det lærende møde livligt og interessant. Det er en teknik, der skal læres og øves.

## Nye udfordringer

Medarbejdere lærer ofte effektivt ved at "blive kastet ud i nye arbejdsopgaver". Når man vurderer nye udfordrings kaliber, kan man tale om at befinde sig i henholdsvis komfort-, stræk- og alarmzonen. Den største læringseffekt opnås *som regel*, når medarbejderen forlader sin komfortzone, hvor alle opgaver er trygge og velkendte, og bevæger sig ud i strækzonen. Her afprøver man ganske vist grænserne for sine kompetencer, men har alligevel et sikkerhedsnet. Derimod bør man undgå at komme i alarmzonen, hvor medarbejderne bliver decideret skræmt af udfordringerne. Det kan blokere for al læring. Det er i høj grad en ledelsesopgave at delegere tilpas udfordrende opgaver og give medarbejderne støtte og redskaber til at løse dem.

## Tilpas læringen til

# den enkeltes behov

---

I megen traditionel medarbejderuddannelse har man med succes grupperet medarbejderne i kategorier efter jobindhold og uddannelsesbaggrund. I dag er arbejdsmarkedet imidlertid så sammensat og individualiseret, at man må betragte hver enkelt medarbejder som en person med unikke kompetencebehov, som skal dækkes af mere skræddersyede tilbud. Man er nødt til at tage bestik af, at ikke alle lærer på samme måde. Nogle lærer mest af kurser, andre gennem selvstudier eller af kollegerne.

Behovet for en differentieret tilgang til kompetenceudvikling bliver kun understreget af, at kommunerne i fremtiden formentlig kommer til at beskæftige flere arbejdstagere med en anden etnisk baggrund end dansk. På arbejdspladser, der arbejder med mangfoldighedsledelse, vil det derfor være oplagt at tænke det perspektiv ind i strategierne for kompetenceudvikling. Det kan både handle om, hvordan man håndterer forskelle i, hvordan medarbejderne helst vil lære, og hvordan man aktivt udnytter potentialerne i, at de har forskellige erfaringer at bidrage med.



# Evaluer effekterne

## af kompetenceudvikling

Ofte er det svært at sætte fingeren på præcis, hvilken effekt et konkret kursus eller læringsaktivitet har haft. For læring har mange facetter, og sammenhængen mellem aktivitet og effekt er ikke altid klar og direkte. Alligevel vil mange arbejdspladser kunne øge effekten af deres kompetenceudvikling, hvis de mere systematisk evaluerede eller reflekterede over effekterne af kurser, uddannelser og læring på jobbet.

Det ville blandt andet sætte fokus på, om organisationen får udnyttet potentialerne i at sprede og dele ny viden indbyrdes. Især når det gælder læring på jobbet, mangler der ofte en mere systematisk anerkendelse og synliggørelse af indsatser og udbytte.

Når det gælder kurser og uddannelser, bør der følges mere systematisk op på deltagerens udbytte – herunder ikke mindst deres erfaringer med at omsætte det lærte til den daglige praksis. Her er de tilfreds-hedsmålinger, der afslutter mange kurser, sjældent tilstrækkelige. Kursusudbyderne vil også kunne forbedre deres tilbud, hvis de modtog bedre feedback på kursernes kvalitet og deltagerens og arbejdsplad-sens udbytte af dem.

# 3. Opbyg en sund læringskultur på arbejdspladsen

- 🔄 Gør læring til en fælles sag
- 🔄 Skab tryghed og klarhed om kompetenceudvikling
- 🔄 Styrk sammenhængen mellem læring og daglig praksis
- 🔄 Giv medarbejderne indflydelse på kompetenceudviklingen

# Gør læring til en fælles sag

En læringskultur er den måde man på arbejdspladsen tænker, taler og handler, når det drejer sig om at lære nyt. En god læringskultur kan fx indebære:

- at både den enkelte medarbejder og arbejdspladsen som helhed forbinder kompetenceudvikling med noget positivt
- at kompetenceudvikling er på den fælles dagsorden, så det er noget man taler om løbende og ikke kun ved særlige lejligheder
- at både ledelse og medarbejdere bakker op om læringsaktiviteterne og om at få omsat det lærte i hverdagens arbejde.

Både lederens og kollegernes støtte er vigtig for, at medarbejderne føler sig motiverede til at udvikle viden og færdigheder. Ikke mindst læring med fokus på samarbejde og konfliktløsning er afhængig af et konstruktivt kollegafællesskab.

Det er altså ikke kun de enkelte medarbejdere, der er bærere af en læringskultur, men ofte et helt team eller en afdeling. Et velfungerende team kan fx løfte det individuelle og kollektive kompetenceniveau markant. Omvendt kan et teams negative tilgang til læring ødelægge den enkeltes motivation og muligheder for at lære. Derfor er det som regel fornuftigt at tage hele teamet i ed, når man planlægger og gennemfører konkrete læringsaktiviteter.

# Skab tryghed og klarhed om kompetenceudvikling

Det er alment anerkendt, at deltagerne grundlæggende skal føle sig trygge ved kompetenceudviklingen, hvis de skal have noget ud af den. Den tryghed kan man ikke tage for givet.

Der kan være så meget tumult, usikkerhed og konflikt i organisationen, at ingen har tid, kræfter eller lyst til at indgå i kompetenceudvikling. Men oftere vil man opleve, at nogle medarbejdere er meget ivrige for at deltage i udviklende aktiviteter, mens andre holder sig mere tilbage. Desværre er det ikke altid *behovet* for at lære og den umiddelbare *lyst* til det følges ad.

Mange føler en vis blufærdighed over at lægge kompetencekortene på bordet – især hvis de fornemmer, at de ikke selv sidder med den stærkeste hånd. Det er derfor vigtigt tydeligt at signalere, at *alle* medarbejdere har vigtige kompetencer, men at *ingen* har kompetencer nok. Der skal opbygges en tillidsfuld stemning, hvor medarbejdere og ledere åbent kan diskutere de kollektive og individuelle behov for kompetenceudvikling.

Den tryghed og tillid er også afgørende, hvis man anvender værktøjer som kompetenceprofiler og forskellige metoder til at afklare kompetenceniveauet. Selv om de er tænkt som udviklingsværktøjer, kan de også opleves som kontrolredskaber, især hvis man ikke har tillid til hinandens intentioner.

Ofte er den bedste vej til at fjerne utryghed og modstand mod læring, at man taler ordentligt sammen og anerkender hinandens styrker og bidrag til helheden. Her kan anerkendende tilgange som *Appreciative Inquiry* og andre former for positiv dialog være nyttige metoder. Hvis de bruges rigtigt, kan de også bidrage til en lærerig refleksion over den daglige praksis.

Tryghed og tillid er også forudsætninger for en effektiv indbyrdes videndeling. Ingen deler ud af deres viden til nogen, de primært opfatter som konkurrenter. Og ingen tør vise, at de *mangler* viden, hvis de frygter, at det kan blive brugt imod dem.

Et andet vigtigt aspekt i læringskulturen er klarhed om sammenhængen mellem kompetenceudvikling og karrieremuligheder. De fleste job rummer flere muligheder for at komme videre – til en lederstilling, til mere ansvar, til bredere arbejdsopgaver e.l. Det er vigtigt at gøre det klart, hvis sådanne muligheder er betinget af, at man tager bestemte kurser/uddannelser eller på anden vis erhverver helt specifikke kompetencer, der kræves i et givet job. Kender medarbejderne dette karrierespæktiv, vil det ofte øge deres motivation for at lære og udbyttet af kompetenceudviklingen. Det kan dog også være nødvendigt at klargøre, at uddannelse nogle gange må betragtes som en personlig investering, der ikke automatisk garanterer en bestemt karriereudvikling bagefter.

## Styrk **sammenhængen**

---

# mellem læring og daglig praksis

---

En af de klassiske udfordringer, når man arbejder med kompetenceudvikling, er at "oversætte" de generelle færdigheder eller den teoretiske viden, medarbejderne fx lærer på et kursus, til den arbejdssituation, det lærte bagefter skal bruges i.

Hvis kløften mellem lærings- og arbejdssituation er for dyb, risikerer det lærte at blive en gold og indkapslet viden. Lykkes det omvendt at bygge bro over kløften, kan medarbejderne opleve, at teoretisk og praktisk viden gensidigt befrugter hinanden.

Der er mindst tre måder, man på den enkelte arbejdsplads kan styrke oversættelsen mellem læringsaktivitet og det daglige arbejde:

- At satse mere på at benytte forskellige former for læring på jobbet, hvor kompetenceudviklingen i sagens natur er mere nært forbundet med de daglige arbejdsopgaver.
- At styrke dialogen og samarbejdet med udbydere af kurser og uddannelser, så der sikres så godt et samspil som muligt mellem undervisningen og deltagernes erfaringer og behov i hverdagen.
- At arbejde mere systematisk på arbejdspladsen med at forberede og følge op på medarbejdernes kompetenceudvikling. Det kan fx indebære, at man i teamet eller med sin leder på forhånd drøfter, hvad man skal have ud af et kursus. Og at man efterfølgende fortæller om sit udbytte af kurset og sammen overvejer, hvordan det kan komme det daglige arbejde til gode.

En særlig udfordring er at *time* kompetenceudviklingen sådan, at medarbejderne erhverver ny viden og nye færdigheder netop, når de har brug for det. Viden som ikke hurtigt omsættes i praksis, glemmes nemt. Og en del kommunalt ansatte har angivelig oplevet, at de på kurser har skaffet sig kompetencer, de skulle have brugt sidste år.

Det gælder her om at balancere mellem på den ene side at langtidsplanlægge kompetenceudviklingen og på den anden side at have fleksibilitet nok til at tage højde for pludseligt opståede og akutte behov.

# Giv medarbejderne

---

# indflydelse

---

## på kompetenceudviklingen

En vigtig forudsætning for en god læringskultur er, at medarbejderne har medindflydelse på læringen. Jo større indflydelse, desto højere motivation og effekt.

Medbestemmelsen kan formelt sikres ved at bruge de officielle kanaler i fx MED-udvalg/SU. Her kan man blandt andet drøfte de overordnede politikker, planer og principper for kompetenceudviklingen – herunder hvordan man bedst omsætter organisationens strategi og visioner til konkrete kompetencebehov.

Men ofte vil det være i den direkte dialog mellem leder og medarbejder/team, at den stærkeste motivation og meningsfuldhed skabes i forhold til kompetenceudvikling. Det gælder både dialogen om, *hvad* den enkelte og teamet har behov for at lære, og *hvordan* det bedst foregår.

Tillidsrepræsentanterne vil kunne spille en vigtig rolle – dels i fastlæggelsen af organisationens kompetenceudviklingspolitik, dels ved at sætte kompetenceudvikling på dagsordenen blandt kollegerne. I begge sammenhænge vil de tillidsvalgte kunne hente gode råd og redskaber hos deres faglige organisation.



# Læs mere om kompetenceudvikling

## På nettet

---

### **Kompetenceweb.dk**

KL's og KTO's fælles hjemmeside om kompetenceudvikling tilbyder blandt andet:

- Et værktøj til at udarbejde individuelle udviklingsplaner.
- En "MUS-automat" med en lang række spørgsmål, som er velegnede til en medarbejderudviklingssamtale. Man kan danne sit eget MUS-skema ved at vælge mellem spørgsmålene og derefter selv tilpasse dem og supplere med egne temaer.
- Dialogmetoder til fx at drøfte sammenhængen mellem organisationens udvikling og medarbejdernes behov for kompetenceudvikling.
- Konkrete redskaber til at vurdere personlige og faglige kompetencer og til at afklare den enkeltes kompetencebehov.

### **Personaleweb.dk**

En netportal, der fungerer som en samlet indgang til fælles aktiviteter for de centrale organisationer på det kommunale og regionale arbejdsmarked. Aktiviteterne er organiseret i samarbejdsområder, fx kompetenceudvikling.

### **Lederweb.dk**

En del af Væksthus for Ledelse, der er etableret for at udvikle og synliggøre offentlig ledelse. På Lederweb findes blandt meget andet artikler om kompetenceudvikling og MUS.

# Publikationer

---

## **Læring på jobbet**

Giver indblik i 20 forskellige metoder, der fremmer læring på jobbet. Beskriver, hvordan de enkelte metoder kan bruges, og hvilke fordele og barrierer, der er ved metoderne til læring på jobbet. Publikationen kan downloades fra Personaleweb.dk under publikationer.

## **Individuel kompetenceudvikling – en vejledning**

Informerer og vejleder om indholdet af og arbejdet med aftalen om individuel kompetenceudvikling/udviklingsplan, som er indgået ved OK05. Vejledningen giver eksempler på, hvordan man kan arbejde med aftalen – herunder lokale drøftelser, udviklingsplaners mulige indhold og kompetenceafklaring. Vejledningen kan downloades fra Personaleweb.dk under publikationer.



## Når læring lykkes

### Gode råd om at tilrettelægge kompetenceudvikling i kommunerne

At sikre medarbejderne en ordentlig udvikling af deres kompetencer står højt på dagsordenen i de fleste kommuner. Derfor er det ekstra vigtigt at investere kompetencekronerne, så hver enkelt medarbejder og arbejdsplads får mest muligt ud af indsatsen.

Dette hæfte opsummerer nogle af de kommunale erfaringer med at få læring til at lykkes. Det bygger blandt andet på en undersøgelse om kompetenceudvikling, der i 2007 blev gennemført i en række kommuner.

Hæftet er skrevet til ledere, tillidsrepræsentanter, HR-afdelinger og SU/MED-udvalg i kommunerne, der ønsker at styrke en sammenhængende kompetenceudvikling på arbejdspladsen.

Projektet er gennemført i fællesskab af KL og KTO. Læs mere om dets baggrund og resultater på [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk).

