

---

# Guide: Skab overblik over organisationens kompetencer

Brug kompetence-skiven til at kortlægge, hvilke kompetencer I besidder på jeres bibliotek - og på hvilket niveau.

---

Nye og ændrede opgaver på folkebibliotekerne kalder på nye kompetencer. Men hvilke kompetencer har vi egentlig brug for? Og hvilke kompetencer besidder vi allerede? Brug dette redskab til at starte samtalen og analysere kompetencebehovet lokalt hos jer.

Nogle udfordringer kan løses med de kompetencer, man allerede har. Andre udfordringer kan løses ved hjælp af nogle nye, inspirerende redskaber. Og så er der udfordringer, som kalder på efteruddannelse, fordi der skal nye kompetencer til. Og i yderste ende af skalaen er der udfordringer, som kalder på en ændring af hele den faglige kultur på biblioteket, fordi biblioteket udvikler sig i en ny retning (se også artiklen "Introduktion: Biblioteker i Bevægelse"). Når vi taler om kompetenceudvikling, taler vi altså om et bredt spektrum fra den enkelte medarbejder til hele bibliotekets faglige kultur.

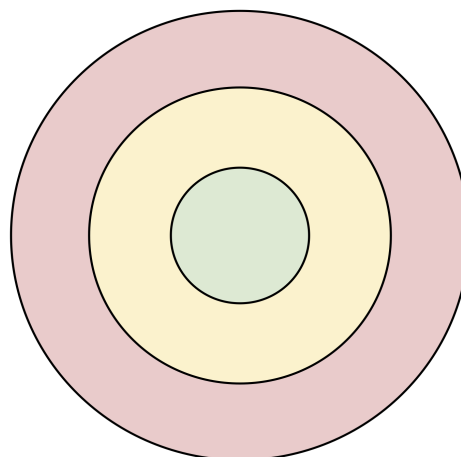
## Har I overblik over jeres kompetencer?

Et første skridt til at sikre målrettet kompetenceudvikling er at skabe en fælles forståelse af, hvilke kompetencer der er til stede på jeres lokale bibliotek, og på hvilket niveau. Det kan lede videre til samtalen om, hvilke kompetencebehov I har som organisation - set med forskellige øjne og perspektiver. I denne proces kan I anvende kompetence-skiven, som introduceres nedenfor.

## Introduktion til kompetence-skiven

Du kan bruge kompetence-skiven på tre forskellige måder:

- Tag udgangspunkt i jeres bibliotek som helhed og vurder, hvilke kompetencer, der er til stede i organisationen og på hvilket niveau
- Tag udgangspunkt i enkelte medarbejdergrupper eller teams og brug redskabet til at kortlægge jeres kompetenceprofiler
- Tag udgangspunkt i en bestemt kompetence (f.eks. *dataindsamling og -analyse*) og brug redskabet til at afdække, om kompetencen er til stede hos jer og på hvilket niveau.



Nedenfor er en guide til hver af de tre tilgange.

Bemærk, at der er individuelle kompetence-skiver til hver guide.

# 1. Skab overblik over bibliotekets samlede kompetencer

Formålet med denne øvelse er at etablere et fælles billede og et fælles sprog for, hvilke kompetencer I behøver for at imødekomme den udvikling og de ændrede forventninger, I oplever i jeres omverden (fra politisk hold, fra interessenter og samarbejdspartnere, fra borgere, etc.).

Øvelsen kan med fordel udføres i dialog mellem ledere og medarbejdere på tværs af medarbejdergrupper. Det giver mulighed for at identificere eventuelle forskelle i perspektivet, og få sådanne forskelle grundigt belyst (se også analysenotatet fra kortlægningen af kompetencebehov, som netop illustrerer forskelle i perspektivet).

Øvelsen giver overblik over, hvilke kompetencer der kan hjælpes på vej gennem af egen kraft internt på biblioteket samt hvilke kompetencer, der kan opbygges gennem opkvalificering og/eller efteruddannelse.

**Husk!** Der er forskel på kvalifikationer og kompetencer. Det kan ikke nødvendigvis aflæses på eksamenspapiret, hvilke kompetencer, man reelt besidder og på hvilket niveau. Mange har autodidakte kompetencer, som kan være mindst lige så relevante som uddannelsesmæssige kvalifikationer.

## **Det skal I bruge:**

- Post it's
- Skriveredskaber
- Udprintede kompetenceskiver

## **Følg disse trin:**

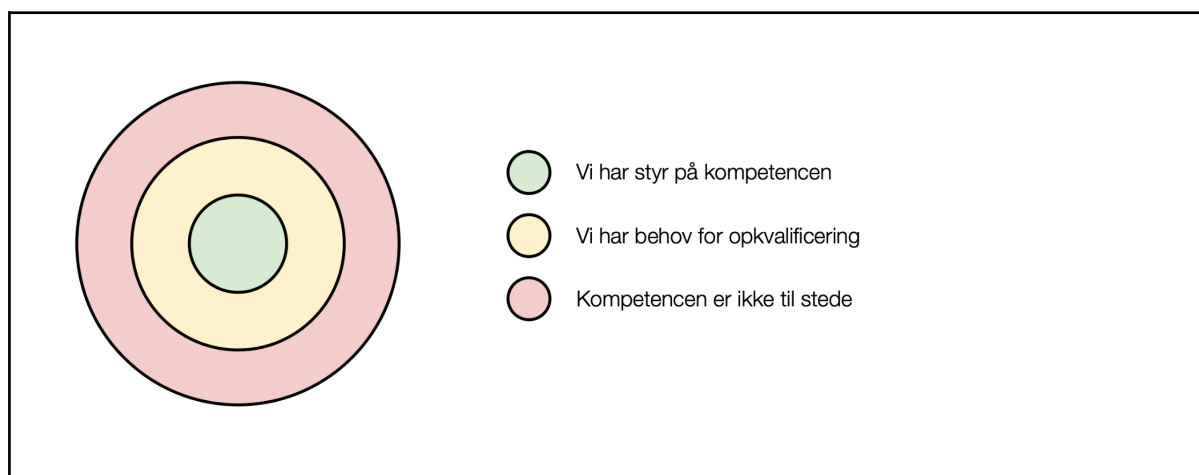
1. Start processen med at kortlægge hele biblioteket på én kompetenceskive. I kan efterfølgende afprøve redskabet på forskellige medarbejdergrupper eller teams.
2. Stil spørgsmålet "Hvilke kompetencer er væsentlige for, at vi udvikler os og lever op til vores strategi?". Start med, at I hver især tømmer hovederne for kompetencer, I mener er væsentlige. Skriv én kompetence på én post it.
3. Sammenhold dernæst jeres post its og gruppér ens eller overlappende kompetencer.
4. Tag en snak om niveauet for de enkelte kompetencer og placér dem i Kompetence-skiven alt efter niveau.
  - a. **Vi har styr på kompetencen:** Kompetencen er til stede og kan udvikles og/eller udbredes yderligere gennem interne indsatser - f.eks. gennem sidemandsoplæring eller prioriteret brug af målrettede redskaber.

- b. **Vi har behov for opkvalificering:** Kompetencen er delvist til stede, men ikke i tilstrækkelig grad til at den kan udvikles og/eller udbredes yderligere uden opkvalificering eller efteruddannelse.
- c. **Kompetencen er ikke til stede:** Kompetencen er helt fraværende i organisationen. Det kan føre til flere overvejelser
- Har vi den rigtige strategi? Er der elementer i vores strategi, som vi ikke har forudsætninger for at løse?
  - Er det muligt at opbygge kompetencen på et tilstrækkeligt niveau gennem efter- og videreuddannelse?
  - Kan vi indgå et (eller flere) partnerskab(er) med eksterne samarbejdspartnere, som kan kompensere for de kompetencer, vi ikke selv har?
5. Afslut med en gensidig forventningsafstemning. Hvordan følger I op, og hvem gør hvad?

### Husk!

- Hvis I har svært ved at formulere vigtige kompetencer, kan I eventuelt lade jer inspirere af de kompetencebehov, som afdækkes i kortlægningen (se analysenotatet)
- Jo mere konkret en kompetence er, desto nemmere er det at placere den i kompetence-skiven.
- kompetence-skiven er et dynamisk redskab. Jeres kompetencer ændrer sig ved nye ansættelser og når medarbejdere efteruddannes. Det kan derfor være fornuftigt at lægge en plan for, hvornår og hvordan I løbende vil opdatere overblikket.

### Kompetence-skive for hele organisationen



## 2. Kortlæg kompetenceprofiler blandt medarbejdere og i teams

Formålet med denne øvelse er at få overblik over ressourcer og kompetencebehov hos den enkelte eller i et team i forbindelse med et nyt udviklingsprojekt eller en ny type opgave.

**Husk!** Øvelsen kan igen med fordel udføres i dialog mellem ledere og medarbejdere, som kan repræsentere forskellige perspektiver. Igen skal det bemærkes, at kompetencer og kvalifikationer ikke er det samme. Autodidakte kompetencer kan være mindst lige så relevante som formelle kvalifikationer.

### **Det skal I bruge:**

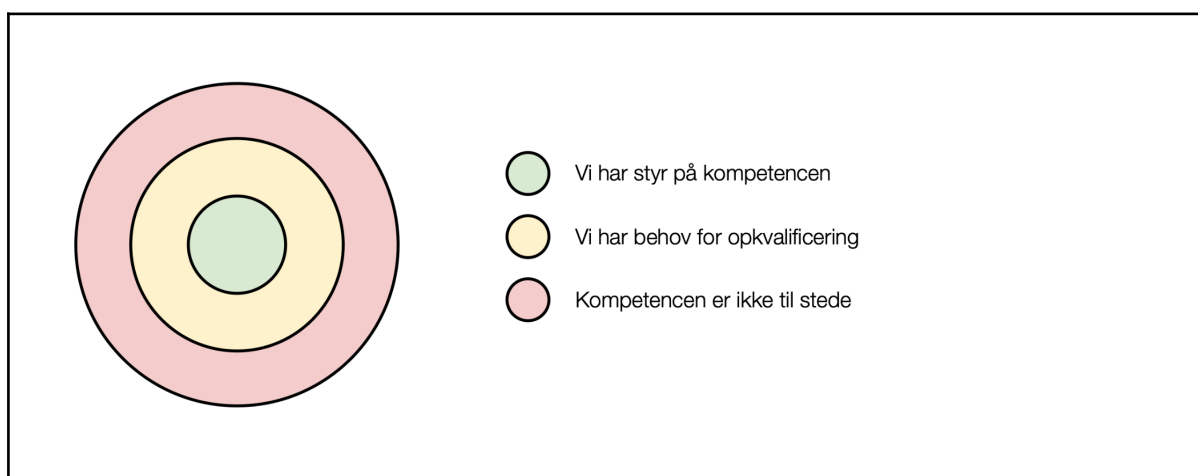
- Post it's
- Skriveredskaber
- Udprintede kompetence-skiver

### **Følg disse trin:**

1. Planlæg et møde, hvor I sammen skal mappe jeres kompetenceprofiler - gerne i forbindelse med et nyt udviklingsprojekt eller en ny type opgave.
2. Sørg for, at alle deltagere forud for mødet gør sig nogle tanker om, hvilke kompetencer han/hun finder væsentlige i forbindelse med projektet eller opgaven. Det gælder både ledere og medarbejdere.
3. Stil spørgsmålet "Hvilke kompetencer er væsentlige for, at jeg selv/vi som team kan imødekomme de forventninger, der er til projektet eller opgaven?". Start med, at I hver især tømmer hovederne for kompetencer, I mener er væsentlige. Skriv én kompetence på én post it.
4. Sammenhold dernæst jeres post its og gruppér ens eller overlappende kompetencer.
5. Tag en snak om niveauet for de enkelte kompetencer og placér dem i kompetence-skiven alt efter niveau.
  - **Vi har styr på kompetencen:** Kompetencen er til stede - vi forventer, at vi kan realisere denne del af projektet/opgaven uden yderligere kompetenceudvikling.
  - **Vi har behov for opkvalificering:** Kompetencen er delvist til stede, men ikke i tilstrækkelig grad til at vi kan imødekomme de forventninger, der er til projektet / opgaven.
  - **Kompetencen er ikke til stede:** Kompetencen er helt fraværende i organisationen. Det kan føre til flere overvejelser
    - Er kompetencen kritisk for at indfri de forventninger der er til udviklingsprojektet eller opgaven?
    - Kan udviklingsprojektet eller opgaven tilpasses, så den bedre matcher vores kompetencer?

- Er det muligt at opbygge kompetencen på et tilstrækkeligt niveau gennem efter- og videreuddannelse?
  - Kan vi indgå et (eller flere) partnerskab(er) med eksterne samarbejdspartnere, som kan kompensere for de kompetencer, vi ikke selv har?
6. Afslut med en gensidig forventningsafstemning. Hvordan følger I op, og hvem gør hvad?

### **Kompetence-skive for medarbejdere og teams i forbindelse med nye projekter og opgaver**



### 3. Stil skarpt på en bestemt kompetence

Formålet med denne øvelse er at afdække, om en bestemt kompetence er til stede på biblioteket - og i hvilket omfang. Øvelsen kan anvendes som optakt til udviklingsprojekter eller strategiske samtaler om bibliotekets strategiske retning.

#### **Eksempel:**

Hvis det indgår i jeres strategi, at I vil arbejde mere aktivt med eksempelvis værtskab eller borgerinddragelse er der stor værdi i at få overblik over, hvilke kompetencer I råder over og på hvilket niveau i forhold til at realisere strategien. Det kan vise sig, at I har masser af relevante kompetencer i huset - som måske eller måske ikke er tilstrækkelig aktiveret - eller det kan vise sig, at stort set hele medarbejdergruppen kun delvist eller slet ikke er klædt fagligt på til at gå i den ønskede retning.

**Husk!** Øvelsen kan igen med fordel udføres i dialog mellem ledere og medarbejdere, som kan repræsentere forskellige perspektiver. Igen skal det bemærkes, at kompetencer og kvalifikationer ikke er det samme. Autodidakte kompetencer kan være mindst lige så relevante som formelle kvalifikationer.

#### **Det skal I bruge:**

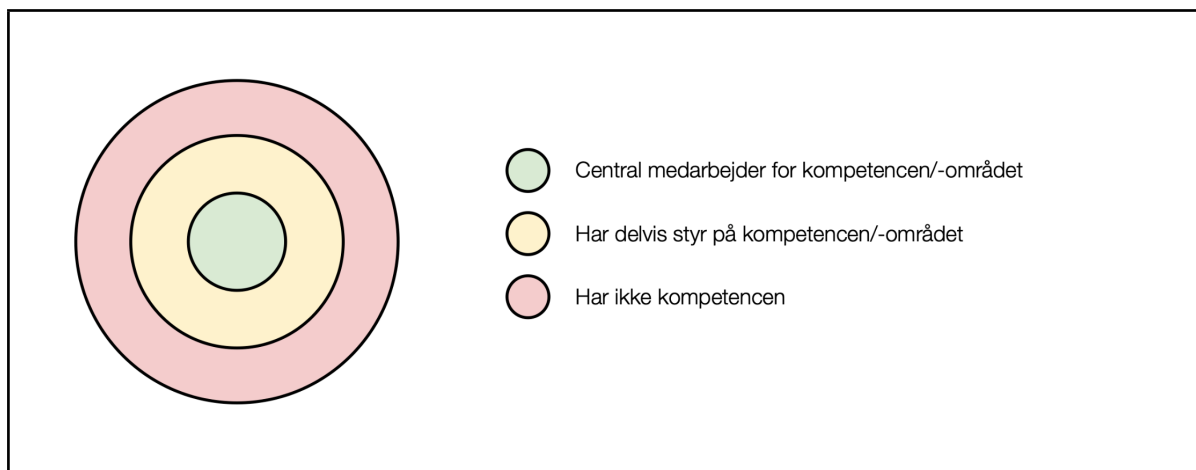
- Post it's
- Skriveredskaber
- Udprintede kompetenceskiver

#### **Følg disse trin:**

- Start med at beslutte, hvilken kompetence I gerne vil afdække
- Husk i denne sammenhæng, at vi taler om kompetencer og ikke kvalifikationer. En person kan være særdeles kompetent udi i borgerinddragelse og værtskab, selvom eksamenspapiret ikke fortæller noget i den retning.
- Placér alle bibliotekets medarbejdere på kompetence-skiven ud fra deres erfaring og faglig selvsikkerhed i tilknytning til kompetencen. Det kan gøres på flere måder:
  - Hvis alle medarbejdere deltager i øvelsen, kan hver medarbejder placere sig selv
  - Man kan også som aktivt greb vælge at placere hinanden, hvilket giver øvelsen en anden dimension (hvordan opfatter vi hinanden?)
  - Hvis øvelsen udføres af en mindre gruppe medarbejdere og ledere, placerer I jeres kollegaer efter bedste evne. Hvis I er i tvivl kan I følge op med vedkommende og vende tilbage til øvelsen når I har talt med dem I har behov for at tale med.
- Undervejs i øvelsen tager I en fri samtale om emnet, og bruger generelt øvelsen som anledning til at skabe en fælles forståelse for, hvad denne kompetence indebærer, hvorfor den er relevant etc.

- Brug efterfølgende afdækningen som grundlag, når I sætter et hold til en bestemt udviklingsopgave eller hvis I eksempelvis ønsker at søsætte interne initiativer med opkvalificering og/eller sidemandsoplæring.

### **Kompetence-skive for en bestemt kompetence**





## Kompetence-skive

