



GUIDE TIL STRATEGISK OG SYSTEMATISK KOMPETENCEUDVIKLING I ENHEDSADMINISTRATIONEN PÅ AARHUS UNIVERSITET

Indhold

Forord.....	2
Læring	2
Rekruttering.....	3
Onboarding.....	3
Fortsat tilknytning til arbejdspladsen.....	3
Strategisk og systematisk kompetenceudvikling	4
FASE 1: Kortlægning af de strategiske kompetenceudviklingsbehov	4
FASE 2: Kortlægning af den nuværende kompetencesammensætning	5
FASE 3: Iværksættelse af læringsaktiviteter.....	5
FASE 4: Evaluering	6

Forord

Læring

Vi lærer hele livet. Som private mennesker er det ofte styret af enten bevidst eller ubevidst motivation i os selv: "*Jeg vil gerne lære at spille skak*", eller "*Jeg vil gerne undgå en konflikt – så jeg siger det nok lidt anderledes næste gang*".

Kompetenceudvikling på arbejdspladsen handler også om at lære nyt: Få ny viden og nye holdninger, erhverve nye færdigheder og skabe nye kompetencer i forhold til det job, vi er i. Motivationen for at lære nyt i jobbet kan være forskellig: Nogle vil gerne kunne noget bedre for at gøre deres arbejdshverdag lettere. Andre vil gerne blive ved med at være dygtige i deres job – også når jobbet ændrer indhold og form. Andre igen vil gerne udvikle sig personligt gennem ny læring på arbejdspladsen. Ny læring, vi erhverver i en arbejdssammenhæng, kan altså startes op af mange forskellige årsager.

Når Enhedsadministrationen på Aarhus Universitet som arbejdsplads gerne vil arbejde strategisk og systematisk med kompetenceudvikling, handler det om to ting:

1. Vi vil gerne tage ansvar for, at medarbejdere forbliver at være dygtige i jobbet – også når jobbet ændrer form, indhold og/eller karakter, fordi strategien flytter os som arbejdsplads i en ny retning.
2. Vi har brug for som arbejdsplads, at den læring, vi understøtter på arbejdspladsen, giver organisatorisk værdi i forhold til den strategiske retning, universitetet bevæger sig i – meget gerne i et samspil med den enkeltes ønsker og motivation.

Vi kan som arbejdsplads arbejde strategisk og systematisk med at lave rammer om ny læring i forskellige sammenhænge:

Rekruttering

Når vi genbesætter stillinger, kan vi vælge at stoppe op, før vi genbesætter:

Med viden om hvilke strategiske kompetencebehov en afdeling eller enhed har, kan en opsagt stilling ses som en mulighed for at vurdere, hvordan afdelingens aktuelle kompetencer matcher med fremtidens behov. Lederen kan betragte hele sin afdeling eller enhed, drøfte fremtidige kompetencebehov med medarbejdergruppen og vurdere, om opgaver kan/skal rotere i afdelingen eller enheden. På den vis kan nuværende medarbejders kompetencer bringes i spil på nye måder, og/eller nuværende medarbejdere kan gives mulighed for at erhverve sig nye kompetencer. Når disse rotationer finder sted, kan der efterfølgende laves en jobanalyse, der definerer, hvordan den ledige stilling (ideelt) skal besættes.

Derved sker der strategisk udvikling af afdelingen/enheden gennem rekruttering.

Se mere om rekruttering på AU [her](#).

Onboarding

Når vi arbejder systematisk med læring i forbindelse med onboarding, sikrer vi rammer for, at den nyansatte kan lære det, der er væsentligt for, at hun/han kan lykkes og trives i den nye stilling. Onboardings strategiske formål er således at lave kompetenceudvikling/en introduktion til den stilling, lederen eller medarbejderen bliver ansat i – *sådan som den ser ud, når den ansatte starter i stillingen*. Onboarding understøtter ikke nødvendigvis den strategiske kompetenceudvikling på den lange bane, men tilsikrer, at vi arbejder systematisk med at dygtiggøre nye ledere og medarbejdere til at lykkes i jobbet på AU.

Se mere om onboarding på AU [her](#).

Fortsat tilknytning til arbejdspladsen

Når arbejdsmarkedet mangler arbejdskraft, er det væsentligt at arbejde med at give medarbejdere den bedste mulighed for at blive i jobbet så længe som muligt. Det kræver at vi tager udgangspunkt i, hvad der er behov for at lære, hvilken livsfase den ansatte er i, og hvad det betyder for motivationen og for den måde, læringen skal tilrettelægges på – det gælder for både yngre og seniorer.

Se mere om AU's seniorpolitik [her](#).

Strategisk og systematisk kompetenceudvikling

Arbejdet med at kortlægge arbejdspladsens behov for strategiske kompetenceudvikling handler om at forstå, hvordan opgaveløsningen skal se ud i fremtiden, hvis Enhedsadministrationen skal lykkes med at nå sine strategiske mål.

Strategisk kompetenceudvikling rækker altså længere ud i fremtiden end til alene at sikre, at vi som ledere og medarbejdere kan lykkes i stillingen, sådan som den ser ud i dag. Det handler om at udvikle organisationen gennem udvikling af lederes og medarbejderes kompetencer (faglige, personlige og interpersonelle). At lære (og [aflære](#)) færdigheder og kompetencer, der gør, at *organisationen også i fremtiden kan nå sine mål*. Det handler også om at bevare et højt kompetenceniveau, når organisationen (gennem strategiske beslutninger) eller omverdenen (gennem nye strømninger, reformer, trends osv.) skubber organisationen i en ny retning.



Herunder ser du processen mod mere strategisk og systematisk kompetenceudvikling beskrevet i de fire faser, som også fremgår af illustrationen ovenfor:

FASE 1: Kortlægning af de strategiske kompetencebehov

Som enhed kan I ikke opnå strategisk kompetenceudvikling uden at have en tilbagevendende dialog om, hvordan AU's strategi konkret skal forstås og oversættes til netop jeres enhed. Denne dialog kan tages både i samarbejdsudvalget og/eller arbejdsmiljøorganisationen og på personalemøder hen over året. Som minimum skal hver enhed i Enhedsadministrationen som led i den årlige individuelle [MUS-proces](#) afvikle en strategiske gruppedrøftelse. Hvert administrationscenter og vicedirektørområde fastlægger de relevante enheder for en gruppedrøftelse i netop deres organisation.

I drøftelsen inviteres gruppen til en dialog om strategisk kompetenceudvikling - herunder fremtidige opgaver og udvikling af nye kompetencer/færdigheder/viden:

- *Hvilke opgaver (løst på hvilken måde) ser vi for os, at vi kommer til at skulle arbejde mere med i fremtiden – og hvilke typer af kompetencer kalder det på, at vi lærer (og aflærer)?*

Som leder kan du finde inspiration og værktøjer til planlægning af en værdiskabende gruppedrøftelse i [dette inspirationsmateriale](#), men du kan også vælge et lokalt besluttet værktøj.

Det er en dialogisk proces - sammen i en leder-/medarbejdergruppe - at oversætte de overordnede strategiske mål på AU til meningsfulde målsætninger i netop jeres enhed, og til brug for den dialog, kan I vælge at bruge værktøjet "Impact map".

Se mere om dialogværktøjet [her](#).

FASE 2: Kortlægning af den nuværende kompetencesammensætning

Når I har kortlagt og prioriteret de meningsfulde målsætninger i jeres enhed, kan I fortsætte dialogen om:

- *Hvilke kompetencer (forbundet med at nå disse mål) har vi allerede i vores enhed – og hvilke skal vi have opbygget?*

Værktøjet "Kompetenceweb" kan hjælpe jer til at tage netop den dialog. Værktøjet kan – gennem samtale i en enhed/et team – hjælpe jer til sammen at evaluere kompetencestyrker og udviklingspotentialer.

Se mere om værktøjet og dets anvendelse [her](#).

FASE 3: Iværksættelse af læringsaktiviteter

Når I har dannet jer et fælles blik for, hvilke kompetencer I har brug for i enheden i forhold til at lykkes med fremtidens opgaveløsning, skal I beslutte, hvilke læringsaktiviteter I ønsker at iværksætte. Dette kan foregå både som udløber af gruppedrøftelsen eller i forbindelse med de individuelle [MUS](#).

AU HSU har valgt et MUS-samtaleværktøj, som administreres via [mitHR](#).

Om læringsaktiviteter

Traditionelt er metoder til kompetenceudvikling ofte blevet opfattet som det at deltage i kurser eller uddannelsesforløb. Kompetenceudvikling – eller læring – er dog langt mere og andet, og ny viden, nye færdigheder eller nye holdninger kan udvikles på mange måder. Når I planlægger kompetenceudvikling, bør I derfor altid overveje, hvad der er de mest lærings- og ressource-effektive metoder til at nå det ønskede mål. Stil derfor jer selv spørgsmålet:

- *Hvordan lærer (eller aflærer) vi bedst det, vi har strategisk behov for?*

Og vælg først derefter den rette læringsaktivitet.

Læs mere om de mange typer læringsaktiviteter [her](#).

Om læring og aflæring

Moderne organisationer er under konstant forandring – og vi oplever ofte vores evner og lyst til at tilpasse os nye vilkår blive udfordret af gamle mønstre. Vores adfærd, vaner, etablerede praksis og tankemønstre er dybt forankret i os og under konstant påvirkning i forandringsprocesser. Alligevel tænker vi ikke altid på, at [aflæring](#) er en utrolig vigtig del af mange læringsprocesser.

Aflæring indebærer at bevidst afvikle gamle vaner og tankemønstre, som kan være hæmmende for at lære og implementere nyt. Idet adfærd og vaner er dybt forankrede i vores mønstre og arbejdskultur, kan denne proces være langvarig og krævende.

For at strategisk kompetenceudvikling kan realisere sit fulde potentiale, bør I derfor tale om både *læring* og *aflæring*: Sørg for i forbindelse med gruppedrøftelsen at drøfte ikke blot, hvad I skal lære – men også hvad I skal aflære, og hvordan I hjælper hinanden med at gøre det.

Til brug for det kan I anvende værktøjet "Brug din læring".

Se mere om dialogværktøjet [her](#).

Transfer: Fra læringsaktivitet til ny praksis

Det er en klassisk udfordring i forbindelse med kompetenceudvikling at skabe sammenhæng mellem teoretisk ny viden og nylært (eller aflært) praksis - det såkaldte *transfer*-problem eller implementeringsproblem.

En af vejene til [effektiv kompetenceudvikling](#) er at have øje for at tale om *transfer*: at træne og bruge det nye – ved at løse nye opgaver med det samme, ved at dele viden og metoder med kolleger og ved at tale om den værdi, der skaber for afdelingen/enheden. Til brug for det kan I anvende "[Brug din læring](#)".

Derudover er det også ofte hjælpsomt for *transfer* at lære i flok: Når en leder eller en medarbejder deltager i en læringsaktivitet (og bliver grebet af lysten til og begejstringen for at tage det med hjem i enheden) kan det ofte være svært.

For de andre i enheden er ikke optaget af det samme.

Men fælles læring – i læringsaktiviteter, vi sammen har kortlagt som værdifulde at iværksætte – skaber langt bedre grobund for ny praksis.

FASE 4: Evaluering

Det er en vanskelig øvelse at evaluere. For kan vi egentligt med sikkerhed sige, hvilke sammenhænge, der førte til den rette og besluttede kompetenceudvikling af enheden? Ofte kommer vi til at evaluere, om læringsaktiviteten var god ("*Undervisningen var god*", "*Underviseren var interessant*" osv.) fremfor at evaluere, om vi er blevet bedre til at nå de strategiske mål, fordi vi bringer ny viden, nye holdninger og nye færdigheder i spil i enheden.

Også her kan "[Brug din læring](#)" anvendes, når vi som løbende opfølgning hen over året på gruppedrøftelsen og MUS taler om:

- *Hvilke resultater opnår jeg/vi ved at bruge den nye læring i praksis?*
- *Hvordan kan man se de nye resultater?*
- *Hvilke overordnede mål fremmer jeg/vi i min enhed ved at bruge det nye, jeg/vi har lært?*