

# Inspirationskatalog



Værdibaseret **personalepolitik**  
- fra ord til handling



AALBORG  
KOMMUNE

# Indhold



<b>1. Det gode lederskab</b> .....	4
Ledelse og lederskab	
Forandringer kræver lederskab	
Værdier er et vigtigt ledelsesværktøj	
Anerkendende ledelse	
– en metode til at styrke lederskabet	
<i>Flyt fokus fra problemer til muligheder</i>	
<i>Den Anerkendende Undersøgelse som metode</i>	
<i>Kort om faserne</i>	
<i>Metoden i praksis</i>	
<i>Gevinster for arbejdspladsen</i>	
<i>Inspiration</i>	
<b>2. Team-organiseret arbejde</b> .....	10
Hvad kendetegner et team?	
Sådan kommer du i gang	
<i>Beslutning</i>	
<i>Organisering</i>	
<i>Implementering</i>	
<i>Inspiration</i>	
<b>3. Kompetenceudvikling</b> .....	14
Kvalifikationer og kompetencer	
Arbejdspladsbaseret læring	
Vilkår for arbejdspladsbaseret læring	
Udviklingsplaner	
Læringsformer på arbejdspladsen	
<i>Mentorordning</i>	
<i>Undervisningsopgaver</i>	
<i>Kollegial respons</i>	
<i>Coaching eller supervision</i>	
<i>Personalemøder</i>	
<i>Organiserede udviklingsforløb</i>	
<i>Projekt eller team-organisering</i>	
<i>Inspiration</i>	
<b>4. Et godt arbejdsmiljø - En konklusion</b> .....	18

# Indledning

Med den nye værdibaserede personalepolitik har byrådet valgt, at samarbejdet på kommunens arbejdspladser skal udvikles med udgangspunkt i følgende fundamentale værdier: Udvikling og forandring, samarbejde, medindflydelse og ledelse, forskellighed, ligestilling og rummelighed, trivsel og sundhed, åbenhed og inddragelse, samt miljøbevidsthed og bæredygtighed.

Den 16. maj 2007 var 150 politikere, ledere og medarbejderrepræsentanter samlet på en temadag i Europahallen, hvor de drøftede, hvordan værdierne kan omsættes til konkrete handlinger i dagligdagen. Drøftelserne blev sammenfattet til fire såkaldte trædesten, som er vigtige forudsætninger for at udvikle en attraktiv arbejdsplads. De fire trædesten er:

1. Det gode lederskab
2. Team-organiseret arbejde
3. Kompetenceudvikling
4. Et godt arbejdsmiljø

Dette inspirationskatalog giver nogle bud på, hvordan man kan arbejde fremadrettet med trædestenene på de enkelte arbejdspladser. Det handler om at skabe forudsætninger for et godt arbejdsmiljø ved at udvikle det gode lederskab, opbygge velfungerende teams og udvikle kompetencer.

Inspirationskataloget giver både teoretisk indsigt og praktisk inspiration og henvender sig først og fremmest til ledere. Kataloget kan dog også læses af medarbejdere, der arbejder med eller interesserer sig for ledelse og forandringsprocesser.

Inspirationskataloget er et første skridt på vejen mod at udvikle fælles metoder og værktøjer på tværs af kommunens forvaltninger. Man kan bruge mange forskellige metoder og værktøjer til at udvikle en attraktiv arbejdsplads. Vi har her udvalgt nogle få, som vi ved er brugbare i det daglige arbejde.

Hr -enheden vil gerne modtage tilbagemeldinger fra forvaltningerne med ideer og erfaringer, som kan bruges til at kvalificere og udvikle værktøjs- og metodeudviklingen. Enheden stiller sig desuden til rådighed med rådgivning og sparring til arbejdet i forvaltningerne. Kontakt Jette Kjærulff Kristiansen fra Hr -enheden på lokal 1881.

god læse- og arbejdslyst

Hr -enheden



# 1. Det gode lederskab

på temadagen i Europahallen var deltagerne enige om, at et godt lederskab er særligt vigtigt, når den værdibaserede personalepolitik skal oversættes fra ord til handling. god ledelse handler om synlighed, tydelige målsætninger, forventningsafstemning, dialog, motivation og engagement - for blot at nævne nogle af de ord, der blev fremhævet. Disse ord er i ledelsesfaget tæt knyttet til begrebet lederskab. For at forklare, hvad lederskab handler om, er det en god ide at skelne mellem lederskab og ledelse, der er to centrale dele af lederrollen.

## Ledelse og lederskab

**Ledelse** handler om planlægning, budgettering, organisering, bemanning, styring, måling og problemløsning. Disse ledelsesopgaver er nødvendige for at løse opgaverne og er dybest set med til at holde et system af mennesker og teknologi - herunder også

viden - kørende uden større problemer. I ledelse lægges der stor vægt på planlægning og styring. For meget fokus på ledelse kan give bagslag og virke autoritært og kontrollerende på eksempelvis organisationens medarbejdere.

**Lederskab** handler om at beskrive en vision for organisationen og fastlægge strategier, der kan realisere den. Lederen inddrager medarbejderne og motiverer dem til at bakke op om visionen og inspirerer dem til at gøre ord til handling. Lederskab skaber en aktiv og levende organisation, der ofte har tilfredse og motiverede ansatte og derfor typisk gode resultater.

Lederskab kan aldrig stå alene, men skal suppleres af ledelse i det praktiske ledelsesarbejde. Det er dog en væsentlig tommelfingerregel, at hovedvægten i det daglige ledelsesarbejde skal tage afsæt i lederskab, når en organisation gennemgår en forandringsproces.



## Ledelse

- **Planlægning og budgettering**

Etablering af detaljerede procedurer og tidsplaner for opnåelse af nødvendige resultater og efterfølgende udmøntning af de ressourcer, der skal til for at realisere dem.

- **Organisering og bemanning**

Etablering af en struktur, der kan opfylde forudsætningerne, bemanning af denne struktur med medarbejdere, delegering af ansvar og beføjelser i relation til planerne, formulering af politikker, regler og procedurer, som rettesnor for medarbejderne og udvikling af metoder eller systemer til overvågning af en given implementering.

- **Styring og problemløsning**

o overvågning af resultater, identificering af afvigelser fra planen, efterfølgende planlægning og organisering af løsning af disse problemer.

## Lederskab

- **Fastlæggelse af retning**

Udvikling af en vision og strategier for at opnå de forandringer, der er nødvendige for at realisere visionen.

- **Skabe tilslutning**

Kommunikation af retningen i ord og handling til alle dem, hvis samarbejde der kan være behov for, så der skabes team og samarbejdsrelationer, som forstår visionen og strategierne og accepterer deres gyldighed.

- **Motivation og inspiration**

giver medarbejderne energi til at overvinde større politiske, bureaukratiske og ressourcemæssige barrierer for forandring ved at tilfredsstille basale, men mange gange utilfredsstillede menneskelige behov.



- **Ledelse skaber forudsigelighed og orden**

og har potentiale til at skabe de kortsigtede resultater, som forventes af forskellige interessentgrupper.

- **Lederskab skaber forandring**

og har potentialet til at skabe resultater, som eksempelvis øget medarbejdertilfredsheden, højere kvalitet i opgaveløsningen og serviceniveauet.

*Kilde: I spidsen for forandringer, 1999. John P. Kotter.*

## Forandringer kræver lederskab

De fleste ledere er dygtige til ledelse, men knap så skrappe når det gælder lederskab. Ledelse er tilstrækkeligt i en forudsigelig verden, hvor alt forbliver ved det gamle. Ledelse kan imidlertid ikke stå alene i en tid, hvor nye opgaver, ny teknologi og nye organiseringsformer trænger sig på.

I dag og i fremtiden står Aalborg Kommune overfor store forandringer, der får betydning for alle kommunens mange

arbejdspladser. Derfor skal der i de kommende år sættes fokus på lederskab, hvis vi vil sikre gode resultater og skabe en attraktiv arbejdsplads. Det er nødvendigt at inddrage medarbejderne, motivere til handling, udfordre og bekæmpe trægheder i kulturen og opfordre til nye tænkemåder. Det kræver, at lederne mestrer begge dele af lederrollen, nemlig ledelse og lederskab og er i stand til at bruge dem i forskellige situationer, alt efter hvad opgaven kræver.

## Værdier er et vigtigt ledelsværktøj

Værdibaseret ledelse er et vigtigt ledelsværktøj, når man udøver lederskab. Man kan tale om værdibaseret ledelse, når:

- Lederen evner at få en gruppe medarbejdere til at arbejde sammen om at nå et fælles mål, uden detaljerede anvisninger og kontrol.
- Styring foregår med et værdigrundlag, der er udviklet i et samarbejde mellem ledere og medarbejdere, og fungerer som en rettesnor for, hvordan der handles i det daglige samarbejde og hvordan opgaverne løses.
- Lederens beslutninger og handlinger viser, hvilke holdninger og værdier, der er gyldige på arbejdspladsen. Lederen kommunikerer værdierne på tre måder, nemlig gennem de beslutninger hun træffer, de spørgsmål hun stiller og det hun gør.
- Lederen skaber en ånd, der motiverer og kalder på engagement. Der gives råderum og frihed til medarbejderne, som dermed kan udvikle kreativitet og kompetencer.
- Der er en stærk samtalekultur med løbende refleksioner og dialog om værdier.

Man kan sætte fokus på værdier og lederskab på mange forskellige måder. I det følgende beskriver vi en metode, der både kan styrke dit lederskab og samarbejdet på arbejdspladsen.



## Anerkendende ledelse – en metode til at styrke lederskabet

Taler man om ressourcer eller mangler i din organisation? Forestil dig, hvilke positive ringe i vandet det ville give, hvis organisationskulturen var præget af et sprog, der fokuserer på det, der virker, det positive, det mulige og det, der giver mening og energi. Forestil dig, at organisationen bruger tid på at skabe muligheder ved at fokusere på ønsker, drømme og ambitioner.

Den Anerkendende Undersøgelse (Appreciative Inquiry) bygger på den antagelse, at positiv tænkning mobiliserer energi og fremmer udvikling. Det er med andre ord bedre at koncentrere sig om styrker og visioner end fortidens fejl og fiaskoer.

Den Anerkendende Undersøgelse er en organisationsudviklings-teori og en udviklingsmetode, som i sin inderste kerne bygger på en tro på, at mennesker og organisationer motiveres til nytænkning og forandring, når de får anerkendelse, og har en tendens til at udvikle sig i retning af de mest lovende og positive fremtidsbilleder.

Teorien bygger desuden på følgende antagelser:

- I ethvert samfund og enhver organisation er der noget, der virker.
- Ved at lede efter problemer finder man dem. Ved at hæfte sig ved dem, forstørrelser man dem.
- Fokusér på muligheder i stedet for umuligheder.
- Fokusér på det der virker, i stedet for det, der er forkert.
- Det, vi fokuserer på, bliver vores virkelighed.
- bring det bedste fra fortiden med ind i fremtiden.
- Det er vigtigt at værdsætte forskellighed.
- Det sprog, vi bruger, skaber vores virkelighed.
- Mennesker ændrer sig bedst i et positivt defineret felt.

## problemer

1. Identifikation af nøgleproblemer og mangler
2. Analyse af årsager
3. Analyse af mulige løsninger
4. opstille handleplaner



## Muligheder

1. Undersøgelse af de bedste oplevelser og erfaringer i organisationen
2. Skabe visioner for fremtiden
3. Dele værdier og visioner via dialog
4. Skabe fremtiden

## Den Anerkendende Undersøgelse som metode

Dialogen er i højsædet, når man bruger Den Anerkendende Undersøgelse som udviklingsmetode. Lederen inviterer til dialog, sætter rammer, bestemmer retningen og organiserer processen og giver store frihedsgrader i indholdet. Det er i første omgang lederen, der skal skabe konstruktive rammer for processen.

Det er også vigtigt, at lederen skaber rum for kritik og utilfredshed. giv alle stemme og taletid, og læg ukommenteret øre til, og prøv herefter, hvor det er muligt, at omformulere utilfredsheden, som den er hørt, til udsagn om de håb og ønsker, der skjuler sig bag den. Det er den bedste måde at opløse destruktiv energi på.

Der er mange måder at arbejde med metoden. I det følgende præsenterer vi et forløb i fem faser:

## Kort om faserne

### 1. Valg af temaer og fokusområder

Allerførst skal du gøre dig klart, hvad du ønsker at sætte fokus på. Hvad har du brug for at undersøge – hvad er formålet med processen?

### 2. Opdagelsesfasen

Her skal I opdage og værdsætte det, der fungerer godt. Hvad er det I værdsætter ved Jer selv, Jeres arbejde, og arbejdspladsen? Opdagelsesfasen bygger på egne konkrete erfaringer. I forsøger også at forstå, hvad der gjorde disse positive erfaringer mulige.

### 3. Drømmefasen

I drømmefasen kobles de gode erfaringer til drømme og håb om fremtiden. I drømmefasen skal der være højt til loftet. Hvem ønsker I at være, og hvordan ser I jer selv i fremtiden? Hvad gjorde det muligt at blive dem, vi ønskede at blive?

### 4. Designfasen

I denne fase skal der arbejdes med idéer til, hvordan man kan omsætte fremtidsbillederne til praksis. Her beskrives den fremtidige arbejdsplads på en så udfordrende og attraktiv måde, at der skabes engagement, lyst og energi.

### 5. Realiseringsfasen

I denne fase skal fremtidsbillederne realiseres. Det handler om at tydeliggøre, vurdere, vælge og aftale de metoder eller arbejdsformer, som I vil bruge til at realisere fremtidsbillederne.

Faserne er tæt forbundne og overlapper i praksis hinanden. Design – og realiseringsfasen kan eksempelvis slås sammen i en "Skab-fremtiden-fase" (jf. eksempel 2)

## Metoden i praksis

Metoden kan bruges i mange sammenhæng, eksempelvis som en del af hverdagen og ved særskilte udviklingsforløb. prøv at starte i det små, fx på personalemøder.

### Eksempel 1

#### Et personalemøde

Metoden kan bruges i forbindelse med punkter på dagsordenen, hvor deltagernes viden og erfaringer skal trækkes frem, eller som en generel evaluering af mødet. Derudover er metoden utrolig nyttig til at sikre, at alle bliver hørt. Derfor giver metoden både en opsamling af erfaringer og viden og mere engagerede og motiverede mødedeltagere.

#### Forslag til dagsordenspunkt:

Hvordan sikrer vi et højt informationsniveau på arbejdspladsen?

1. Hvornår har du oplevet, at du blev godt informeret om det, der foregår på arbejdspladsen?
2. Hvad gjorde, at du følte dig godt informeret?
3. Hvad ønsker du også kan lade sig gøre i forbindelse med informationen på arbejdspladsen?

#### Forslag til mødeevaluering:

1. Hvornår har du oplevet, at afdelingens møder har fungeret rigtig godt?  
(Hvad har fungeret godt ved dette møde?)
2. Hvad kunne have gjort det til et endnu bedre møde?  
Lad hver deltager bruge 5-10 minutter til at overveje spørgsmålene, inden overvejelserne deles med hinanden.

### Eksempel 2

#### Et udviklingsforløb for en storgruppe

Et udviklingsforløb for hele arbejdspladsen – eksempelvis en personalegruppe på 40-50 ansatte.

#### Valg af fokusområder (fase 1)

Sæt eksempelvis fokus på det overordnede tema "den attraktive arbejdsplads". Send Inspirationskataloget ud til alle ansatte på arbejdspladsen. på baggrund af inspiration fra de fire trædesten får hver medarbejder følgende lille hjemmeopgave:

*Hvad sætter du særlig pris på ved din arbejdsplads – indkreds tre gode eksempler eller historier.*

En lille arbejdsgruppe, der består af ledere og medarbejdere samler besvarelsenerne, og indkredser tre temaer, der skal danne grundlag for det videre arbejde.

#### Opdagelsesfasen og Drømmefasen (fase 2 og 3)

organisering og arbejdsform: Der afholdes et personaleseminar på ca. 6 timer (evt. fordelt på to dage) Indret et stort rum med ca. seks borde med plads til ca. 6-8. Ved hvert bord er et tema præsenteret (ved 6 borde er der således 2 borde, der kommer til at arbejde med det samme tema) Deltagerne fordeler sig ved bordene. Deltagerne får først en kort introduktion til dagens indhold og arbejdsmetoden, og bliver præsenteret nærmere for de tre temaer.

Der dannes par i hver gruppe og forløbet startes med, at parrene interviewer hinanden på skift.

#### Spørgeguide til interview i opdagelsesfasen

- *Hvad er den bedste oplevelse, du har haft i forhold til det valgte tema?*
- *Hvad eller hvem gjorde det muligt for dig at få den oplevelse?*
- *Hvad ville du ønske også kunne lade sig gøre i forhold til det valgte tema?*

Efter interviewene samles parrene i deres gruppe og udveksler højdepunkter fra historierne. Hver gruppe får nu til opgave at indkredse 2 udviklingsønsker indenfor deres tema. Ønskerne skal begrundes. Herefter samles hele personalegruppen, og de enkelte grupper fremlægger deres ønsker. Efter gruppefremlæggelserne er der en efterfølgende dialog, der skal sikre en fælles forståelse af de præsenterede udviklingsønsker. Herefter foretages fælles prioriteringer, således, at der i alt indkredses 6 udviklingsønsker – 2 indenfor hvert tema. Den endelige prioritering (i så stor en gruppe, som her) kan evt. foretages ved afstemning. Der dannes herefter 6 nye grupper, der sætter et nærmere fokus på hvert sit udviklingsønske.

#### Spørgeguide til interview i drømmefasen:

- *Hvordan er det at være i denne vision – hvad sker der, og hvad kan lade sig gøre?*
- *Hvilke nye handle – og samarbejds mønstre er opstået?*
- *Hvad gjorde I for at opfylde visionen*
- *Hvilke forhindringer mødte I på Jeres vej?*
- *Hvad gjorde I for at overvinde forhindringerne?*

grupperne formidler resultatet af deres arbejde i stikordsform på flip-over papir til videre bearbejdelse. Temadagen kan eventuelt slutte her (efter en evaluering af dagen og arbejdsmetoden) og en arbejdsgruppe (evt. den tidligere nedsatte) kan foretage en opsamling af gruppernes visionsarbejde, og arbejde videre med følgende:

#### Skabe fremtiden (fase 4 og 5)

på baggrund af gruppernes visionsarbejde skal der opstilles konkrete indsatsområder:

- *Hvad er opgaverne?*
- *Hvad skal gøres?*
- *Hvordan skal det gøres?*
- *Hvem gør hvad?*
- *Hvordan sker opfølgningen?*

Arbejdsgruppens opsamling og oplæg til indsatsområder præsenteres og drøftes på et efterfølgende personalemøde og konkrete aftaler indgås om det videre arbejde.

#### Tidsforbrug

personaleseminar, ca. en dag, en halv opfølgingsdag for hele personalegruppen, hvor arbejdsgruppens oplæg om de fremtidige indsatsområder drøftes og besluttet. Herefter en løbende opfølgning på personalemøderne. Det anslås, at den nedsatte arbejdsgruppe skal afsætte ca. 2 dage til deres arbejde.

#### gevinster for arbejdspladsen

- Forandring fra fokus på problemer til fokus på muligheder
- Samlet afklaring (og forandring) af værdier og kultur
- nyt liv til læring og nysgerrighed
- Styrkelse af dialogiske færdigheder
- Øget involvering og indflydelse
- Skabelse af energi, håb, motivation og engagement

#### Inspiration

- Mads Ole Dall & Solveig Hansen, Slip anerkendelsen løs! Frydenlund, 2001.
- Carsten Hornstrup & Jesper Loehr-petersen, Appreciative Inquiry, Jurist – og Økonomforbundets forlag, 2003.

## 2. Team-organiseret arbejde

på temadagen blev teams og makkerskaber fremhævet, som en god og effektiv måde at organisere arbejdet. Team-organisering kan blandt andet skabe en "vi-følelse", udvikle fagligheden og forebygge stress.

I de seneste år er team-organisering blevet stadig mere udbredt: Hvad skyldes det? Her er nogle bud:

- Stigende krav til viden, kompetencer og færdigheder.
- bedre og mere uddannelse bevirker, at medarbejderne kan og vil påtage sig større ansvar.
- behov for en dynamisk organisationsform, der fremmer kreativitet, samarbejde og problemløsning.
- Teams passer godt til en moderne ledelsesstil, hvor mange traditionelle ledelsesopgaver bliver uddelegeret til teamet.
- Teams indfrier medarbejderes forventninger til et selvstændigt og udviklende arbejdsmiljø.
- Teams egner sig til at løse komplekse problemstillinger.
- Mange opgaver skal løses med bidrag fra flere faggrupper (tværfaglig team-organisering er med til at nedbryde faggrænser).
- Mindre grupper er mere fleksible end større enheder.
- nemmere at finde fælles mål i mindre enheder – skaber engagement og korpsånd
- organisering på tværs af fagligheder kan styrke fagligheden og kreativiteten.
- bedre mulighed for udvikling af kompetencer og deling af viden.



## Hvad kendetegner et team?

- Et team er mere end blot en gruppe, der arbejder sammen. Et team er nemlig mere end summen af de enkeltes kompetencer, fordi medlemmernes kompetencer supplerer hinanden.
- Der er udviklet fælles værdier og et klart fælles mål for teamet, som alle arbejder efter og tager ansvar for at nå.
- Der er en høj grad af uddelegering af ansvar og kompetence.
- Der er udviklet en forpligtende arbejdsform.
- Der er udviklet en særlig teamkultur, der er præget af åbenhed og tillid. Man deler viden og der er et godt samtaleklima, hvor eventuelle konflikter bliver håndteret på en konstruktiv måde.

## Sådan kommer du i gang

når man vil arbejde med teams er det en god ide, at opdele processen i tre faser:

1. beslutning
2. organisering
3. Implementering

I det følgende vil vi se nærmere på de forhold, som man skal være opmærksom på, når man beslutter sig for at arbejde med teams.

### beslutning

Det er vigtigt at få klarlagt om en team-organisering i det hele taget er relevant. Der er nemlig nogle forhold som kan have indflydelse på, om det er en god ide at organisere medarbejderne i teams.

Først og fremmest er det vigtigt at fokusere på de opgaver, der skal løses. Det er nemlig typisk opgaver, der kræver mange kompetencer og samarbejde, der egner sig til at blive løst af et team.

Interne forhold har også indflydelse på, hvorvidt team-organisering er relevant. Team-organisering forudsætter

vidtstrakt uddelegering. Det kræver tillid og vilje til at lade medarbejderne træffe en lang række beslutninger på egen hånd. Derfor harmonerer et traditionelt ledelsessyn dårligt med team-organisering. En team-organisering kalder nemlig på lederskab for at skabe fælles visioner, mål, motivation og uddelegere kompetence og ansvar for opgaveløsningen til teamet.

Ledelsesopbakning og evnen til at udøve lederskab er meget vigtig. Mellemledere kommer typisk til at fungere som teamledere. Det er vigtigt, at lederen er i stand til at skabe gode forudsætninger for, at medarbejderne i højere grad inddrages i udvikling af opgaveløsning og sig selv. Lederen skal kunne finde den rette balance mellem at lade teamet arbejde selvstændigt og alligevel være der, når der er behov for det.

Kulturen på arbejdspladsen spiller også en central rolle. Er der for eksempel en tradition for at arbejde meget selvstændigt, kan det være en krævende proces at få medarbejdere til at tænke og agere kollektivt

### organisering

Udgangspunktet for, hvordan det enkelte team skal sammensættes og organiseres bør først og fremmest være opgavernes karakter. Det er afgørende for, hvilke kvalifikationer teamet skal besidde, og hvor mange medarbejdere teamet skal omfatte.

Det enkelte team fungerer som en selvstændig enhed, hvor hvert team beslutter, hvordan det vil organisere sig for at løse opgaverne. Samtidig indgår et team ofte i en større helhed, hvor der er fælles mål, værdier og spilleregler.

I mange team-organisationer står teamlederen uden for teamet og har typisk en lederfunktion for flere teams. I andre organisationer er der en teamleder eller koordinator for hvert team, der fungerer som bindeled mellem ledelsen og de øvrige teams. Teamlederen har det overordnede ansvar for, at der skabes de nødvendige rammer for arbejdet, udarbejdes mål og værdier, samt spilleregler for teamet.

## gode råd til team-organisering

- gør dig klart, hvad organisationen vil have ud af team-organiseringen – formuler det skriftligt.
- Sørg for at medarbejderne forstår ideen bag teamtanken – og giv rum for naturlig usikkerhed i forbindelse med forandring.
- Lad dem arbejde med, hvad forandringen betyder for dem. Se på fordele og ulemper og inddrag deres erfaringer.
- Sæmmensæt teams, så de er fornuftige i forhold til opgaven
- Sørg for, at mellemliderne er klædt på til at varetage den nye lederrolle.
- Sørg for at hvert enkelt team kommer godt fra start.
- giv den nødvendige ledelsesmæssige opbakning og opmærksomhed.
- opstil evalueringsmål - og følg op
- Husk at fejre succeserne!

## Implementering

Implementeringsfasen kan begynde, når man har besluttet at arbejde team-organiseret, og man har fastlagt antallet af teams og opgavefordelingen.

### Første trin - Fælles opstartsdag

Den overordnede ledelse formulerer forventninger til team-organiseringen.

- Hvad er formålet med team-arbejdet – herunder forskel fra tidligere arbejdsform
- Hvad er visionen?
- Hvilke opgaver skal de enkelte teams løse?
- Hvad er teamledernes rolle?

### Andet trin - Fokus på teamlederne

Ansættelse af teamledere (nuværende mellemlidere og eventuelle nyansættelser)

- To dages seminar
- Træning af teamledergruppen
- Ledelsesrollen – procesledelsesværktøjer
- grundig introduktion til team-samarbejdsformen
- Øvelse i at arbejde team-orienteret

### Tredje trin – Fokus på medarbejderne

Medarbejderne søger ind på de enkelte teams og fordeles på baggrund af ønsker og kompetencer.

- To-dages seminar
- Træning af teamet sammen med teamleder
- grundig introduktion til team-samarbejdsformen
- Ledelsens rolle
- Konkrete redskaber til at få samarbejdet til at fungere

### Fjerde trin - Hvordan skal der arbejdes?

Medarbejderne i de enkelte teams skal være med til at definere:

- Spilleregler
- Værdier
- opgave – og rollefordeling
- Mødestruktur
- Det interne og det eksterne samspil
- Læring og deling af viden

## gyldne spilleregler for team-arbejdet

- Lyt aktivt og hør, hvad der bliver sagt
- Spørg og gå ikke ud fra at viden er kendt
- Udnyt ressourcer og kompetencer
- Hav respekt for hinandens forskelligheder
- giv og modtag feedback på en god og konstruktiv måde
- Vær åben over for forandringer
- Samarbejd på tværs
- Tag del i ansvaret for teamets trivsel og dynamik

*Fra pjecen: "Kunsten af hvile i bevægelsen",  
Organisationsudvikling på Det Nordjyske landsbibliotek*

## Inspiration

Du kan få inspiration til at arbejde med team-organisering fra flere arbejdspladser i Aalborg Kommune.

Kontakt:

Hr -enheden

Hr udviklingskonsulent

Jette Kjærulff Kristiansen

[jkk@aalborg.dk](mailto:jkk@aalborg.dk)

Tlf. 9931 1881.



# 3. Kompetenceudvikling

på temadagen blev kompetenceudvikling fremhævet, som en væsentlig forudsætning for at skabe en attraktiv arbejdsplads, der kan tiltrække kvalificeret arbejdskraft. Det handler blandt andet om, at medarbejderne får anvendt deres personlige og faglige kompetencer og får spændende og meningsfulde opgaver.

## Kvalifikationer og kompetencer

både kvalifikationer og kompetencer er i spil, når opgaverne skal løses på højt fagligt niveau.

Kvalifikationer er typisk knyttet til personen i form af faglig viden, som er erhvervet gennem uddannelse, kurser, efteruddannelser o. lign.

Kompetencer er de samlede kvalifikationer, færdigheder, evner og holdninger, der gør det muligt at leve op til arbejdspladsens mål og krav.

Kompetencebegrebet kan inddeles i tre former:

1. Faglig kompetence er de kundskaber og færdigheder, som du bruger i dit job. Det er kvalifikationer, som du har fået gennem uddannelse og gennem dit arbejde.
2. personlig kompetence er de egenskaber, som har indflydelse på, hvordan du udfører dit arbejde i det daglige. om du fx er rolig, åben, analytisk, fleksibel, idérig osv.
3. Social kompetence knytter sig til din samarbejds- og kommunikationsevne, herunder evnen til at indgå i sociale relationer, opbygge netværk osv.



Kompetenceudvikling er, når der sker en forøgelse, supplering eller forandring af et menneskes kompetencer.

Hvordan kan der arbejdes med udvikling af kompetencer?  
Kompetenceudvikling sker ikke kun på skolebænken, eksempelvis på kurser, faglig opdatering, formel uddannelse og efteruddannelse. Kompetencer er nemlig knyttet til erfaringer og kvalifikationernes samspil med praksis, så kompetenceudvikling sker også i arbejdsituationer på arbejdspladsen.

I det følgende vil vi sætte fokus på den kompetenceudvikling, der sker på arbejdspladsen.

## Arbejdspladsbaseret læring

Arbejdspladsbaseret læring er en proces, hvor man lærer, mens man arbejder. Hvis man lægger læringsaktiviteter ind på arbejdspladsen, kan man udvikle et lærende arbejdsmiljø. Læring bliver her en integreret del af alt, hvad man foretager sig, det er ikke "noget ekstra", som kommer oveni. Læring bliver dermed en proces og ikke en begivenhed.

## Vilkår for arbejdspladsbaseret læring

Det er nødvendigt med en udviklingsorienteret ledelse, der er indstillet på og evner at bringe medarbejdernes kompetencer i spil. En ledelse der går i tæt dialog og inddrager medarbejderne og er opmærksom på at udvikle og understøtte strukturer og værktøjer, der fremmer læringen.

Der er væsentlige kulturtræk, der må udvikles for at støtte og opmuntre til læring. Du har som leder her et særligt ansvar for at:

- skabe en samtale- og en refleksionskultur
- værdsætte nysgerrighed og åbenhed
- værdsætte initiativ, handling og risikovillighed
- værdsætte forskellighed
- betragte fejl og succeser som en læringskilde

## Udviklingsplaner

Udviklingssamtalen er et vigtigt redskab til at få kendskab til medarbejdernes behov for kompetenceudvikling. Samtalen foregår mellem medarbejder og leder en gang om året og har som sit væsentligste formål at udarbejde en gensidig kontrakt, der indeholder mål og midler, samt en tids- og aktivitetsplan for den medarbejders kompetenceudvikling.

Før udviklingssamtalen kan der eventuelt være udarbejdet en egentlig kompetenceafklaring, herunder en nærmere præcisering af den enkeltes faglige, personlige og sociale ressourcer.

Ved udviklingssamtalen, som også kan foregå for et team, får du viden om den enkeltes kompetencer og udviklingsbehov og et samlet overblik over dine medarbejders kompetencer og udviklingsbehov. Den viden kan du bruge til at målrette læringsaktiviteter til den enkelte og for gruppen.

## Læringsformer på arbejdspladsen

Man kan arbejde med mange forskellige former for læring på arbejdspladsen. Det drejer sig blandt andet om:

- nye og anderledes opgaver
- instruktion af nyansatte
- mentorordninger
- undervisningsopgaver
- kollegial respons
- coaching eller supervision
- selvstudier
- studiekredse og erfagrupper
- personalemøder
- organiserede udviklingsforløb
- projektarbejde og team-organisering

Vi vil i det følgende uddybe nogle af læringsformerne.

## Mentorordning

En mentorordning er typisk et længerevarende forløb med en relation mellem en erfaren medarbejder (mentor) og en nyansat kollega (mentee). En seniormedarbejder kan ofte være særligt egnet til denne opgave, da vedkommende som regel har et dybt kendskab til stedets ånd og kultur.

Mentoren har, udover en informativ opgave, også en rådgivende funktion i forhold til mentee.

## Undervisningsopgaver

En medarbejder der har særlige kvalifikationer eller kompetencer inden for et givent område, underviser kollegerne. Det kan være en medarbejder, der har en anden uddannelse eller som har tilegnet sig ny viden på et kursus. Det kan også være en studerende, der formidler ny viden til praktikstedets ansatte. Ved undervisningen får de ansatte tilført ny viden, og underviserne bliver dygtigere til at formidle stoffet.

## Kollegial respons

Kollegial respons er en metode, hvor de ansatte giver hinanden respons med udgangspunkt i deres faglige ståsteder. Alle kan give respons, uanset erfaring og uddannelse. Kollegial respons har til hensigt at højne det faglige og tværfaglige niveau, herunder at se egne handlinger i et nyt lys og skabe nye muligheder for handling. Kollegial respons forudsætter en fast struktur og viden om kommunikation.

### gyldne regler, når du giver respons:

- Formidl dine iagttagelser – være konkret.
- Kom med "jeg-budskaber" – "jeg ser" ikke "du er".
- Dine vurderinger er dine og ikke "sandheden".
- Vær anerkendende som udgangspunkt.
- Undgå at være belærende, påpegende, moraliserende.

## Coaching eller supervision

Coaching handler om at låse op for et menneskes faglige og personlige potentiale til at yde sit bedste. Det er at hjælpe til at lære frem for at undervise. Både ledere og medarbejdere kan udøve coaching. Det forudsætter dog, at vedkommende er uddannet til det. Coaching kan gives til en person eller en gruppe.

Coaching er nært beslægtet med supervision. Coaching er meget udbredt i idræts- og erhvervslivet, mens supervision primært anvendes i den offentlige sektor og i særdeleshed på det sociale område.

## personalemøder

personalemøder kan også anvendes som et læringsrum. Dette kan være en del af mødet, eller det kan være et særskilt møde, hvor der for eksempel udveksles erfaringer, drøftes særlige faglige problemstillinger eller overføres viden fra eksterne kurser. (Jf. eksempel 1, side 8)



## organiserede udviklingsforløb

Der kan også planlægges et organiseret udviklingsforløb. Formen kan være, at enten hele personalegruppen samles eller mindre grupper, hvis kun dét er praktisk muligt. (jf. eksempel 2, side 8)

Formålet med et sådant forløb kan for eksempel være at få skabt en fælles forståelse af arbejdspladsens værdier for samarbejde og opgaveløsning. Ved sådant et forløb kan personlige og sociale kompetencer i særlig grad komme i spil og udvikles, herunder samarbejds/dialogiske og refleksive færdigheder.

når leder og medarbejdere udveksler information, erfaringer og ideer, kan der udvikles en fælles retning for samarbejdet og opgaveløsningen. En tydeliggørelse af den ønskede retning kan skabe nogle gode betingelser for at give hinanden en konstruktiv respons i det daglige arbejde.

procesleder ved et sådan forløb kan enten være lederen, eller der kan inddrages en ekstern konsulent, som kan tilføre personalegruppen kompetencer til efterfølgende at kunne inddrage denne læringsform, som en naturlig del af dagligdagen.

## projekt eller team-organisering

projekt- og team-organisering har som et centralt fællestræk, at evnen til at samarbejde har afgørende betydning for resultatet af arbejdet. At kunne mestre dialog er her en væsentlig kompetence.

### betingelser for dialog

- "Vi kan alle lære af hinanden – holdning"
  - være nysgerrig
- Fælles undersøgelse
- Jeg lytter for at forstå
- Vores holdninger skal undersøges
- Vi kan forbedre hinandens tænkning
- Tilsammen kan vi finde en god løsning
- Vi skaber et trygt undersøgelsesrum, hvor det er ok at "dumme sig"

Ved team-organisering er der mange andre kompetencer, der udvikles. Det drejer sig blandt andet om at omstille sig til nye opgaver, mestre et større ansvarsområde, at give og modtage feedback, håndtere forskellighed og uddelegere ledelsesopgaver.

Vi har her primært sat fokus på den strukturerede og planlagte læring på arbejdspladsen, men meget læring sker uformelt i det daglige arbejde. I takt med at der udvikles et lærende arbejdsmiljø, vil det også "smitte af" på måden at samarbejde og løse opgaver på i det daglige. Det vil blive en naturlig del af hverdagen at dele viden og forholde sig til hinanden og den enkeltes arbejdsindsats.

### Inspiration

- peter Senge, "Den femte Disciplin", Forlaget Klim, 1999.
- "Læring på arbejdspladsen" (pjece) Kompetenceudvikling i borgmesterens Forvaltning, 2002.
- "Individuel kompetenceudvikling" – en vejledning udgivet af KL og Amdsrådsforeningen m.fl.

## 4. Et godt arbejdsmiljø

### En konklusion

på temadagen blev et godt arbejdsmiljø fremhævet som væsentligt for at udvikle en attraktiv arbejdsplads. Deltagerne lagde i den forbindelse vægt på elementer som at have en åben omgangstone, at blive mødt med respekt og tillid, at tage og få ansvar, og at føle sig som en del af et fællesskab. Der blev også lagt vægt på at give og få anerkendelse, at være gode til at støtte, inspirere og udfordre hinanden personligt og fagligt.

Vi har i dette katalog valgt at betragte det gode arbejdsmiljø som et "resultat" af arbejdet med de øvrige trædesten. Udvikling af lederskabet, herunder den anerkendende ledelse, en styrkelse af det teambaserede arbejde, og en udvikling af den arbejdspladsbaserede læring, vil betyde, at der skabes de bedste vilkår for at fremme et godt arbejdsmiljø og dermed en attraktiv arbejdsplads.





