

## Politik for kompetenceudvikling

### 1. Politikens formål

Rebild Kommunes politik for kompetenceudvikling er et supplement til vores personalepolitik, som skal tydeliggøre, hvad vi forstår ved kompetenceudvikling, og hvordan vi i Rebild Kommune vil arbejde med det.

Politik for kompetenceudvikling skal være med til at understøtte følgende tre værdier i personalepolitikken:

- ☒ **Vi stræber efter at have de rette kompetencer til at løse opgaverne**  
Politikken skal bidrage til at sikre, at både den enkelte medarbejder og organisationen, for nuværende og i fremtiden, er rustet til at løse og udvikle de kommunale opgaver.
- ☒ **Vi tiltrækker, fastholder og udvikler kompetente og nysgerrige medarbejdere**  
Politikken skal være med til at gøre os til en attraktiv arbejdsplads for både nuværende og potentielle medarbejdere.
- ☒ **Vi behandler vores medarbejdere og hinanden ordentligt**  
At sikre medarbejderne udviklingsmuligheder, og at give dem plads til at komme med deres ideer og tanker, er også en måde at behandle dem ordentligt på.

Politik for kompetenceudvikling skal samtidig være med til at gøre arbejdet med at udvikle den enkeltes og organisationens kompetencer synligt og prioriteret, ligesom den skal bidrage til at skabe et fælles sprog og en fælles forståelse af kompetenceudvikling.

Når vi i politikken anvender betegnelsen "medarbejder" dækker udtrykket over alle ansatte i Rebild Kommune, dvs. såvel medarbejdere med ledelsesansvar som medarbejdere uden ledelsesansvar. I afsnit, der indholdsmæssigt kræver en præcisering, anvendes betegnelserne leder og medarbejder.

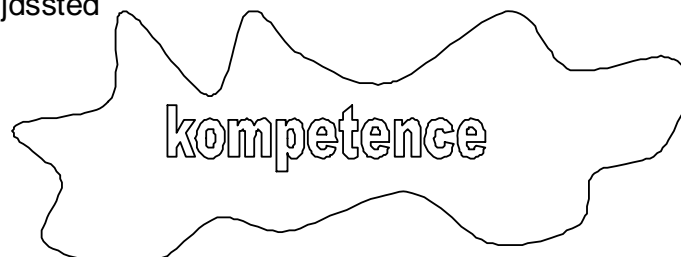
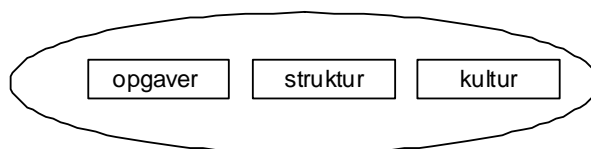
### 2. Kompetencer – hvad er det?

Ordet "kompetence" kan betyde flere ting: man kan være kompetent til noget, forstået på den måde at man kan det og måske oven i købet er god til det. Eller man kan have kompetence til noget, hvilket betyder at man "har lov" til det, f.eks. i kraft af sin uddannelse eller sin placering i hierarkiet.

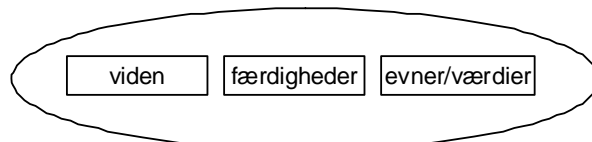
Vores forståelse af kompetence i denne politik ligger tættest op ad den første betydning: kompetence er det, der kommer til udtryk når medarbejdernes viden, færdigheder og evner / værdier sættes i spil i opgaveløsningen. Det betyder at



Job - arbejdssted



Individ



kompetence er noget, der kommer til udtryk i praksis i en bestemt sammenhæng. Det betyder også, at kompetence er afhængig både af individet – det den enkelte "har med" – og af arbejdspladsen – den sammenhæng individet indgår i. Grafisk kan det illustreres som vist i figuren på side 1.

Når vi arbejder med kompetenceudvikling handler det derfor ikke alene om at udvikle den enkelte medarbejder, men i ligeså høj grad om at udvikle organisationen; at skabe en kultur hvor den enkelte får mulighed for via sine opgaver og via den struktur, han eller hun indgår i, at bruge og udvikle sin viden, sine færdigheder og sine evner bedst muligt.

### 3. Hvordan udvikler vi kompetence?

I Rebild Kommune ser vi kompetenceudvikling som en proces, der kan finde sted:

- Når vi udfører vores daglige arbejdsopgaver
- Når vi reflekterer over det, vi gør
- Når vi får ny viden via f.eks. kurser og uddannelse
- Når vi eksperimenterer med nye opgaver og metoder

### 4. Rammer for kompetenceudvikling

Der er således mange muligheder for at udvikle kompetencer via vores daglige arbejde, men det sker ikke automatisk. I Rebild Kommune arbejder vi bevidst med at skabe en kultur, der fremmer kompetenceudvikling mest muligt. Denne kultur er karakteriseret ved:

- **Kendskab til retning og mål.** Den enkelte medarbejders kompetenceudvikling hænger tæt sammen med opgaveløsningen. Derfor er det vigtigt at vide, hvilke arbejdsmæssige mål man arbejder på at indfri, og hvor ens arbejdsplads bevæger sig hen.
- **Åbenhed og nysgerrighed.** Vi ønsker en kultur hvor der er åbenhed for andre måder at gøre tingene på, og hvor spørgsmål og det man ikke forstår opfattes som spændende muligheder for ny indsigt. Det betyder at den enkelte skal være åben for at blive udfordret på sine ideer – der skal være plads til spørgsmål og diskussion.
- **Accept af fejl og eksperimenter.** Det kræver en base af tillid og tryghed at turde kaste sig ud i noget nyt og ukendt og en accept fra omgivelserne af, at det også kan føre til fejl. Samtidig skal der være mulighed for at få hjælp, hvis det ikke går godt. Alle medarbejdere skal opfordres til at udfolde sig.
- **Rum for refleksion.** Skal de daglige oplevelser udvikles til kompetencer skal der være tid til at stoppe op, evaluere og reflektere over dem. Det bør man understøtte ved at skabe rum for individuel og / eller fælles refleksion.
- **Udfordringer og uventede situationer.** For at lære noget nyt skal der ske en "passende forstyrrelse" af vores vante forestillinger - stor nok til at vi reflekterer, men ikke så stor at vi helt mister fodfæstet.

At lære nyt – at udvikle sine kompetencer skaber nye muligheder, men det kan godt gøre ondt at lære. Læring der virkelig bliver husket rokker nemlig ved vores grundlæggende antagelser om, hvordan tingene hænger sammen. Samtidig kræver ny læring ofte at man "aflærer" tidligere vaner og metoder.

Er man medarbejder i Rebild Kommune er det en forudsætning, at man er indstillet på at udvikle sig, så man er rustet til at løse både nuværende og fremtidige opgaver.

## **5. Metoder til kompetenceudvikling**

I Rebild Kommune vil vi skabe et miljø, der fremmer læring og udvikling hos vores medarbejdere, og som sætter medarbejderens udvikling i relation til den daglige opgaveløsning. Det er derfor vigtigt at skabe sammenhæng mellem kompetenceudvikling og opgaveløsning. Medarbejdere skal lære nyt og udvikle sig fordi det har betydning for opgaveløsningen, og ny viden og indsigt skal benyttes i arbejdet med de daglige opgaver.

### **Organisatorisk kompetenceudvikling**

For hele tiden at kunne lære og tage ny viden til os er det vigtigt, at vi som organisation er åben overfor verden omkring os. Vi skal sammenligne os med andre kommuner og offentlige virksomheder på konkrete områder, ligesom vi skal lade os inspirere af de gode eksempler fra andre arbejdspladser. Samtidig deltager vi i ERFA-grupper og andre sammenhænge, hvor der er mulighed for at udveksle erfaringer og hente inspiration hos andre.

Lige så vigtigt er det, at vi er opmærksomme på at bruge og dele den viden, der er internt i vores organisation. Det kan være ved at arrangere interne kurser og udviklingsforløb, der bibringer deltagerne ny viden og samtidig skaber kompetenceudvikling hos de interne undervisere. Det kan være ved at bruge interne oplægs- og foredragsholdere. Det kan være ved at give medarbejdere, der har fået ny viden, mulighed for at give den videre til kollegerne, f.eks. på et personalemøde. Eller det kan være ved at medarbejdere deler deres viden via f.eks. sidemandsoplæring eller mentorordninger. Det kræver en viden om, hvilke kompetencer der er til stede i organisationen, men også en lyst og et mod til at bruge kompetencerne.

Samtidig skal vi aktivt skabe gode rammer for, at vi kan udvikle os i fællesskab. Det kan være ved at arrangere temadage eller seminarer for en institution, en afdeling, en hel forvaltning eller grupper der går på tværs af organisationen. Det kan være ved at arbejde med supervision eller sparring i mindre grupper. Og det kan være ved at skabe rum for fælles refleksion over det daglige arbejde eller en konkret opgave, så indhøstede erfaringer ikke glemmes, men skaber læring og udvikling.

### **Individuel kompetenceudvikling**

Alle skal have mulighed for en udviklingssamtale hvert år. Den der afholder udviklingssamtalen skal have den fornødne ledelseskompetence. Udviklingssamtalen følges så vidt muligt op af en skriftlig individuel kompetenceudviklingsplan, der er obligatorisk for nogle grupper af medarbejdere. Udviklingsplanen skal bruges på den enkelte arbejdsplads i relationen mellem medarbejder og leder.

På områder og i afdelinger hvor arbejdet udføres i teams kan medarbejderudviklingssamtalen med fordel holdes som eller suppleres med en gruppeudviklingssamtale (GRUS), der sætter fokus på fælles mål og udvikling. Medarbejdere der deltager i en gruppeudviklingssamtale skal have mulighed for at bede om også at få en individuel udviklingssamtale.

De lokale MED-udvalg fastlægger, hvordan udviklingssamtaler organiseres og udføres på deres område, samt hvordan der følges op på samtalerne evt. på baggrund af individuelle kompetenceudviklingsplaner.

Rebild Kommune vil gerne støtte op om, at medarbejdere får ny viden via kurser og formel uddannelse, når det bidrager til at løse enten nuværende eller fremtidige opgaver. Rebild Kommunes andel i form af tid og / eller økonomisk bidrag aftales mellem den enkelte medarbejder og dennes nærmeste leder.

Vi ser også positivt på at medarbejdere ønsker at prøve kræfter med nye opgaver, f.eks. i form af jobrotation eller ved at deltage i udviklingsarbejde.

## **6. Ansvar, forventninger og krav**

I Rebild Kommune er det vores fælles ansvar at skabe udvikling og læring hos både den enkelte og i organisationen. Dette stiller krav til såvel ledere og medarbejdere som til hele organisationen.

### **Organisation**

For at skabe optimal udvikling er det afgørende, at mål, rammer og retning er forståelige. Dette skal sikres gennem en løbende dialog mellem Byrådet, ledere og medarbejdere. Vi ønsker at skabe en udviklingsorienteret organisation med ledere og medarbejdere, som støtter op om udvikling og nye tiltag – en organisation, hvor det er lysten til udvikling, som driver værket. Vi skal alle i det daglige arbejde benytte os af den viden, der ligger i organisationen. Derfor skal alle medarbejdere i Rebild Kommune være indstillet på at bistå hinanden med erfaringsudveksling, råd og vejledning, ligesom det forventes, at alle medarbejdere i kommunen er åbne over for andres råd, vejledning og ekspertise og er motiveret til at bidrage til den fælles kompetenceudvikling.

### **Medarbejdere**

Det er et krav til alle medarbejdere i Rebild Kommune, at man er villig til at udvikle de kompetencer, der kræves for at løse opgaverne optimalt. Desuden forventes det, at alle bidrager til at udvikle opgaverne på baggrund af udviklingen indenfor faget / området og ud fra politiske beslutninger og organisatoriske ændringer.

Enhver medarbejder i kommunen har ansvar for at udvikle og anvende nye kompetencer og skal i samarbejde med nærmeste leder indgå aftaler om kompetenceudvikling. Den enkelte medarbejder må meget gerne være visionær og være med til at præge både sin egen og organisationens retning og udvikling med udgangspunkt i opgaveløsningen.

### **Ledere**

Ledere skal, bl.a. ved at udstikke mål og retning for organisationens kompetencebehov, sikre rammerne for medarbejdernes kompetenceudvikling. Således sikres at hver enkelt medarbejder er godt rustet til opgaveløsningen og fortsat bevarer sin værdi for organisationen og for arbejdsmarkedet i det hele taget.

I forbindelse med tilrettelæggelsen af arbejdet skal lederne sikre den enkelte medarbejders muligheder for udvikling. Det skal bl.a. ske ved at bidrage til en kultur, der fremmer læring og udvikling.

Det kan være svært at give slip på kompetente medarbejdere, men som leder skal man give plads til, at medarbejdere af og til udvikler kompetencer, som rækker ud over organisationens behov.

Forudsætningen for at lederne kan indfri disse forventninger og krav er dels at lederne selv er udviklingsorienterede og har udsyn, dels at de får mulighed for at udvikle deres ledelseskompetencer. På den måde bliver ledelsesudvikling en forudsætning for kompetenceudvikling.

## **7. Afslutning**

Kompetenceudvikling er en løbende proces, som vi i Rebild Kommune skal arbejde med og videreudvikle. Det er vores fælles ansvar at få delt den viden om kompetenceudvikling, der ligger i organisationen. Dette vil vi gøre ved at lade os inspirere af hinandens erfaringer og de ting, der virker i praksis.