

# Opsamling fra gruppearbejde - hvilke kompetencer kræves af fremtidens administrative medarbejder?

Sociale kompetencer	Forandringskompetencer	Faglige kompetencer
Humor	Udviklingsaktiv	IT / Teknologibeherskelse
Indlevelsessevne	Individualisme	Love og regler
Kommunikationsevne	Jobrotation	Sproglige kundskaber
Situationsfornemmelse	Ansvar for egen læring / selvedelse	Faglighed
Etik og moral	Helhedssyn/overblik	Opsøgning og selektering af viden
Loyalitet ml. arbejde og fritid	Interesse	Formidlingsevner; mundtligt og skriftligt
Teams	Hjemmearbejdsplads	Finde og bearbejde information
"Community"	Vidensdeling	Overskue komplekse sager/problemer
Kollegialt og socialt medansvar	Vidensnavigator	Organisere og systematisere
Social indføling	Projektomstilling	Gøre det abstrakte konkret – og omvendt
Medmenneskelighed	Service	Faglig alsidighed
Følelsesmæssig intelligens	Flad struktur / øget ansvar	Omsætte viden til praksis
Samarbejdsevner	Tværfaglighed	Omsætte viden til IT og selvbetjening
Respekt for helheden	Prioriteringsevne	Bred viden - og samtidig specialist
Engagement	Mål- og resultatorientering	Tænke logisk
Kundeorientering / servicemindedhed	Omstillingsparathed- og evne	
Kunne sig fra og til	Kvalitetsbevidsthed	
Kende egne begrænsninger og muligheder/selvindsigt	Fleksibilitet	
Selvværd og mod – sparring	Afslappet forhold til IT	
Ansvarlighed	Se mål frem for system	
Empati	Medarbejde i stedet for at modarbejde	
Afklaret forhold til ledelsen	Villighed til uddannelse	
Initiativrig	Interesse for samfundet	
Stille krav	Nytænkning – se behov førend de opstår	
Give ris og ros	Procesorientering	

# Opsamling fra gruppearbejde - hvilke kompetencer kræves af fremtidens administrative medarbejder?

Sociale kompetencer	Forandringskompetencer	Faglige kompetencer
Være opsøgende Kunne sælge sig selv Stolt af sin arbejdsplads God til at delegere Forståelse for andre kulturer Fantasi Kreativitet Tolerance og tillid Tåle at blive målt Fortælle gode historier Håndtering af stres Tålmodig Sympatisk Konfliktløser Kulturskaber Professionalisme	Parat til større ansvar Fungere i netværk frem for hierarki Videnskatalysator; eksternt og internt Mobil Flittig Opsøgende Helikoptersynsvinkel Argumentere og dokumentere Prioriteringsevne Almen viden Analytiske evner Rationalisere	

# Systematiseret: Hvilke kompetencer kræves af fremtidens administrative medarbejder? (1)

Sociale kompetencer	Forandringskompetencer	Faglige kompetencer
<u>Følelsesmæssig intelligens:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- have mod til at sige til og fra</li> <li>- selvmotivering</li> <li>- empati</li> <li>- evne til at sætte sig i andres sted/lytte til andre</li> <li>- motivere sig selv – tage ansvar</li> <li>- kende egne værdier og følelser</li> </ul>		
	<u>Vidensdeling:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tværfagligt samarbejde i teams</li> <li>- sidemandsoplæring</li> <li>- elektronisk "klogebog" / "FAQ" / vejledning</li> </ul>	
	<u>Vidensnavigator:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kan udvælge den relevante information</li> <li>- kan tolke informationen</li> <li>- kan formidle informationen</li> <li>- forholde sig til omverdenen – interesse for og viden om politiske, samfundsmæssige og kulturelle forhold</li> <li>- læse aviser og bøger</li> </ul>	
		<u>Faglig kompetence:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- at være a jour med sit fag</li> <li>- kan anvende de teknologiske redskaber</li> <li>- efteruddannelse og kurser</li> <li>- være fagligt velfunderet på specialområder og have generel viden på tilstødende områder</li> </ul>

## Systematiseret: Hvilke kompetencer kræves af fremtidens administrative medarbejder? (2)

Sociale kompetencer	Forandringskompetencer	Faglige kompetencer
<p><u>Servicemindedhed:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- give positive oplevelser (mere end der forventes)</li> <li>- kan tage individuelle hensyn – møde mennesket hvor det er</li> <li>- imødekommenhed, dvs. interesse og nærvær</li> <li>- humor</li> </ul>	<p><u>Servicemindedhed:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- imødekommenhed overfor det uforudsete</li> <li>- professionel grænsesætning – kundens behov opfyldes indenfor de givne rammer</li> <li>- fleksibilitet – ingen stress ved afbrydelser</li> <li>- overblik</li> <li>- anvende kundens prioritering i egen opgaveprioritering</li> </ul>	<p><u>Servicemindedhed:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- faglig viden – viden om organisationen</li> </ul>
<p><u>Kommunikationsevner:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kommunikativ/dialogorienteret</li> <li>- gør budskabet kort og præcist ud fra modtagernes behov og præmisser</li> <li>- læser kropssprog</li> <li>- forstår hvad der menes, og ikke nødvendigvis hvad der siges</li> <li>- forstår kommunikations-situationen og får en ligeværdig dialog</li> </ul>		<p><u>Kommunikation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kunne formulere og kommunikere forståeligt</li> <li>- forstå og tale fremmedsprog</li> <li>- stort ordforråd</li> <li>- god til at læse og stave</li> </ul>
	<p><u>IT:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kende sine begrænsninger</li> <li>- ikke være slave af systemet</li> <li>- have et afslappet og tillidsfuldt forhold til systemet</li> <li>- kunne se muligheder og bruge dem</li> <li>- udvikle nysgerrighed overfor mulighederne</li> <li>- opsøge viden på området</li> <li>- se IT som et redskab</li> </ul>	<p><u>IT:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kombinere og optimere udnyttelsen</li> <li>- være kritisk og stille krav til systemerne</li> <li>- kunne beherske det på et relevant niveau</li> <li>- forstå arbejdsgangene og de administrative rutiner</li> </ul>

# Systematiseret: Hvilke kompetencer kræves af fremtidens administrative medarbejder? (3)

Sociale kompetencer	Forandringskompetencer	Faglige kompetencer
<p><u>Analysere:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- forstå egne og andres stærke og svage sider og adfærdsmønstre – og kunne handle ud fra det</li> <li>- indsamle og opsamle signaler fra borgere</li> </ul>	<p><u>Analysere:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- finde løsninger, nye muligheder samt nye arbejdsgange</li> <li>- kunne omlægge arbejdsgange</li> <li>- skabe kreative løsninger i forhold til fastlagte mål</li> <li>- have overblik</li> <li>- analysere situationen</li> <li>- se sammenhænge</li> <li>- prioritere og smide væk</li> <li>- være målrettet</li> <li>- søge, selektere, bearbejde og formidle viden</li> <li>- kunne planlægge og forenkle arbejdsgange</li> </ul>	
<p><u>Social forståelse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- handler ud fra egne og organisationens værdier i stedet for regler</li> <li>- kan etablere og indgå i sociale relationer</li> <li>- situationsfornemmelse</li> </ul>	<p><u>Udviklingsorientering:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- omstillingsparathed</li> <li>- at tage og få muligheder for at lære noget nyt</li> <li>- job-berigelse</li> <li>- kulturel udvidelse</li> <li>- karriereplan</li> <li>- udvise kreativitet</li> <li>- påtage sig nye opgaver</li> <li>- turde tage risici</li> <li>- selv opsøge ny viden og uddannelse</li> <li>- kunne afvikle</li> </ul>	
<p><u>Afklaret forhold til ledelse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- accept af egen rolle</li> <li>- tåle at blive ledet og at der stilles krav til én</li> <li>- åben over for at deltage i dialog og beslutningsprocesser</li> </ul>	<p><u>Afklaret forhold til ledelse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- åbenhed overfor at skifte rolle</li> </ul>	

## Systematiseret: Hvilke kompetencer kræves af fremtidens administrative medarbejder? (4)

Sociale kompetencer	Forandringskompetencer	Faglige kompetencer
<u>Fleksibilitet:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lydhørhed over for andre (kulturer, holdninger)</li> <li>- åbenhed</li> <li>- positiv nysgerrighed</li> <li>- evne til at indgå i meget forskellige relationer</li> <li>- evne til at arbejde med indhold (opgaver) i stedet for forhold (mennesker)</li> </ul>	<u>Fleksibilitet:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- evne og vilje til skiftende og flere forskellige arbejdsopgaver</li> <li>- tværfaglighed</li> <li>- kan og vil arbejde på forskellig tider og steder</li> <li>- positiv/nysgerrig tilgang til forandringer</li> <li>- lydhørhed over for andre muligheder</li> <li>- evne til at se muligheder frem for begrænsninger i alle sammenhænge</li> <li>- evne til at lære og aflære</li> </ul>	
<u>Selvledelse og skjulte kompetencer:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- anvende privat organisations-talent i arbejdet</li> <li>- have mod</li> <li>- tage ansvar</li> </ul>	<u>Ansvar for egen læring:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- selv undersøge uddannelses-muligheder</li> <li>- selv komme med løsningsforslag</li> <li>- tage selvstændigt hånd om opgaver og følge dem til dørs</li> </ul>	
<u>Fortælle de gode historier:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kunne sætte andre ind i sin viden</li> <li>- give ris og ros og konstruktiv kritik</li> <li>- fokusere på det positive</li> <li>- gøre hinanden gode</li> <li>- sælge sig selv og sin arbejdsplads</li> <li>- gøre jobbet interessant</li> <li>- give firmaet et godt omdømme og ry</li> </ul>	<u>Fortælle de gode historier:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vidensdeling</li> <li>- have gode idéer til udvikling</li> </ul>	
<u>Respekt for helheden:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vi-følelse</li> <li>- handle som om man er en del af noget</li> </ul>	<u>Helhedsorientering:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aktivt give viden fra sig</li> <li>- se situationen på tværs af myndighed/forvaltningsgrænser</li> <li>- være et skridt foran i forhold til borgerens behov</li> </ul>	

# Hvordan udvikles medarbejderes sociale kompetencer? (1)

Social kompetence	Hvordan udvikles den sociale kompetence
<u>Følelsesmæssig intelligens</u>	Der skabes en kultur, hvor det er OK at sige fra, og hvor det modvirkes, at det at sige fra er et individuelt problem. Der skal gennem løbende dialog formuleres værdier på arbejdspladsen, som skal samstemmes med personlige værdier. Der må skabes accept af forskellighed og mangfoldighed, og bevidst arbejdes med roller og følelser i hverdagen – og på team-building kurser. Der skal være opmærksomhed på arbejdspladskulturen og kommunikationsmønstre, og der skal trænes i kommunikation. Endvidere må lederen være opmærksom på relationer og følelser.
<u>Kommunikationsevner</u>	Der trænes perspektivbytte og øves i at sætte sig i andres sted.
<u>Social forståelse</u>	Både ledere og medarbejdere skal have kurser i personlighedsudvikling. Der skabes en fælles kulturforståelse. Dette gælder mellem ledere og medarbejdere samt udadtil. Arbejdspladsen skal prioritere socialt samvær – og skabe et socialt rum på arbejdspladsen gennem en bevidst personalepolitik. Forskelligheder skal respekteres. Evt. kan en konsulent tilknyttes.
<u>Selvledelse og skjulte kompetencer</u>	Der skal være tillid både fra ledelse og medarbejdere. Kompetencer kortlægges via dialog. Der støttes og gives ris og ros. Der må være en accepteret åbenhed omkring begrænsninger hos medarbejderne – det medfører tryghed, også hos tvivlerne. Der arbejdes med selvindsigt.
<u>Servicemindedhed</u>	Der indføres kurser i serviceteori og formidling. Der kan spilles rollespil, hvor man eksempelvis er "klient i egen forvaltning". Brugere skal mødes, hvor de er; eks. på en guided tur i kommunen. Kundekontakt værdisættes i lønpolitikken. Den grundlæggende metode er "learning by doing". Motivation sker ved fokus på den enkelte medarbejders mulighed for eget valg af arbejdsfelt samt via individuel respons, coaching og supervision.
<u>Afklaret forhold til ledelse</u>	Der skabes dialog om, hvad ledelse er, og gøres opmærksom på forskellen mellem formel og uformel ledelse. Ansvar for forskellige opgaver klargøres. Medarbejderne skal tillade ledelse samt definere mål samt egen rolle og kompetence. Prioriteringer må accepteres, og derudover skal der skabes incitament for at tage medansvar; dvs. mere arbejde og mindre brok.
<u>Ansvarlighed</u>	Der skabes fælles værdier og mål, så alle føler ejerskab. Dette sker eksempelvis gennem en aktiv personalepolitik samt en fleksibel struktur og netværk.

## Hvordan udvikles medarbejderes sociale kompetencer? (2)



Social kompetence	Hvordan udvikles den sociale kompetence
<u>Fortælle de gode historier</u>	God virksomhedskultur stimuleres gennem holdninger, normer, regler, helte, myter, traditioner etc. Ledelsesstrukturen bør understøtte dette. I hverdagen skal der lægges vægt på socialt sammenhold og samvær.
<u>Respekt for helheden</u>	Der indføres kurser i virksomhedsforståelse. Desuden søges at påvirke til positive holdningsændringer til vidensdeling.

# Hvordan udvikles medarbejdernes forandringskompetence? (1)

Forandringskompetence	Hvordan udvikles forandringskompetencen
<u>Vidensdeling</u>	En struktur for hvordan vidensdeling skal foregå udarbejdes. Ved fælles møder opsamles viden gennem bearbejdning af fejl, erfaringer, kurser, nye problemstillinger og klager. Der udpeges en vidensansvarlig til at opsamle og formidle viden indenfor bestemte områder. Endvidere synliggøres det hvorfor alle parter er afhængige af vidensdeling, og værdierne bag holdningsarbejdet klargøres.
<u>Udviklingsaktivitet og -muligheder</u>	Der indføres opgave- og jobrotation. Desuden udarbejdes karriereplaner. Der indføres et kompetenceregnskab samt tvungen afgivelse af opgaver. Omstillingsparatheden trænes ved involvering og deltagelse i forberedelser. Evt. modvillighed skal konfronteres på en konstruktiv måde – og ledelsen skal være åben over for, at medarbejderne møder omstillinger forskelligt. Det er vigtigt at skabe forståelse for nødvendigheden af beslutninger, man ikke er blevet involveret i fra starten, dvs. information, kommunikation og dialog er vigtige elementer. Desuden bør det sikres at medarbejderne er velkvalificerede, da det medfører mindre usikkerhed ved omstilling. Erfaringer med omstilling bør defineres som en vigtig kompetence.
<u>Ansvar for egen læring</u>	Vilkår og konsekvenser synliggøres. Lederen uddelegerer i højere grad ansvar og kompetence.
<u>Udviklingsorientering</u>	Der indføres ledelsesoplæring og projektarbejde. Der må være opbakning trods fejl.
<u>Helhedsorientering</u>	Der indføres jobrotation både internt og eksternt. Derudover indføres mere projektarbejde og tværgående samarbejde.
<u>Fleksibilitet</u>	Der bør være klarhed om, at fleksibilitet er et mål. At skabe denne klarhed er en ledelsesopgave. Der er behov for bottom-up dialog om, hvad fleksibilitet er for den enkelte. Organiseringen må være eksperimenterende, opgaverne projektor organiseres. Det er vigtigt at etablere åbenhed omkring processen og målet. Medarbejderdeltagelse sættes i fokus, mens lederen fungerer som coach.

## Hvordan udvikles medarbejdernes forandringskompetence? (2)

Forandringskompetence	Hvordan udvikles forandringskompetencen
<u>Videnskatalysator</u>	Der bør trænes i at opnå færdigheder i, hvordan man søger viden. Desuden skabes der regler om aktiv vidensdeling, dvs. om databaser men også om fællesskabsfølelse (mål og værdi)
<u>Fleksibilitet</u>	Støttes via lønpolitik. Ledelsen og kolleger bakker op i ord og handling, fra ledelsens side motiveres gennem ledelsesform og -syn.
<u>Analytiske evner</u>	Forbedres gennem uddannelse og kurser, som ledelsen motiverer til. Der skal være mulighed for at bruge det, der læres på kurser, på arbejdspladsen.
<u>Vidensnavigator</u>	Det er vigtigt at have interesse for samfundet uden for virksomheden. Der ligger aviser i virksomheden, der evt. bør læses for at få en bred viden.
<u>IT</u>	Kulturer og holdninger ændres. Nye former for mere arbejdsplads- og opgaverelateret uddannelse må indføres. Systemplanlæggerne må have overblik over helheden i arbejdsgangene. Der motiveres til uddannelsen gennem deltagelse i debat og dialog om behov; dette være sig før beslutninger om IT tages. Læringen skal foregå, når den enkelte har brug for det. Der foretages en behovsanalyse før der investeres i IT.

# Hvordan udvikles medarbejderes faglige kompetencer?

Faglig kompetence	Hvordan udvikles den faglige kompetence
<u>Faglig kompetence</u>	Den enkeltes behov for læringsramme afdækkes. Ny løn indføres som motivation. Der træffes aftaler om krav til efteruddannelse allerede ved rekruttering. Lederen tydeliggør forventninger, krav og konsekvenser. Der tegnes et fremtidsbillede, således at målet kendes. Endvidere må medarbejderen selv tage ansvar for egen (og evt. manglende) udvikling. Der indføres obligatoriske færdighedskurser i "search-certificat". Der må være åbenhed i organisationens informationssystemer; indsamlet viden skal gives videre. Der gives (evt. obligatoriske) kurser i analytisk og kritisk læsning. Dette sker niveaudelt med udgangspunkt i medarbejderens standpunkt.
<u>Kommunikationsevne</u>	Der indføres træning i kommunikation eksternt og internt, f.eks. vha. assertion, reflekterende teams etc. Dette sker under kollegial supervision.
<u>It</u>	Der sker målrettet uddannelse om generel IT-anvendelse samt direkte brug af IT tilrettet virksomheden. IT indarbejdes i virksomheden, og der skabes forståelse for anvendelsen. Fokus bør være på felter, hvor folk i forvejen har kompetence. Der skabes nye jobprofiler og indføres jobrotation. Arbejdsgange analyseres med henblik på reorganisering. Desuden må der være virksomhedsforståelse, dvs. kendskab til flere EDB-værktøjer. Det er vigtigt at læringen er lystbetonet frem for obligatorisk, og at der gives tid og rum. Dog må konsekvenser ved manglende tilegnelse af IT-kompetencer synliggøres; eks. lukning, fyring etc.
<u>Sprog</u>	Der indføres uddannelse og kurser og etableres udstationering/udveksling til udlandet.