



# KOMPETENCE DIALOGEN

FACILITATOR GUIDE





## Formålet med Kompetencedialogen

Kompetencedialogens formål er at involvere både medarbejdere og ledere i at udarbejde eller revidere arbejdspladsens kompetencestrategi. I kan også bruge værktøjet til at afdække og udmønte de konkrete kompetencebehov i en gruppeudviklingsplan.

Kompetencedialogen består af to dele. **Workshop 1** sætter fokus på dialog i Samarbejdsudvalget (SU) om indsatsområder og principper (kompetencestrategi) for kompetenceudviklingsindsatsen på arbejdspladsen. Det ses i forhold til arbejdspladsens opgaver, strategiske mål, vilkår og udfordringer. Resultatet er input til en kompetencestrategi.

**Workshop 2** sætter fokus på dialog om gruppens kompetencebehov set i forhold til dens opgaver, mål og rammer. Desuden er der fokus på en uddybning og konkretisering af de ønskede kompetencer. Hvilke og hvor mange aktiviteter skal igangsættes og for hvilke målgrupper? Resultatet er input til en gruppeudviklingsplan (GRUS).

Ordet "gruppe" bruges i Kompetencedialogen som generel betegnelse for afdeling, kontor, team, sektion, enhed eller lignende.

Dialogens to dele kan både bruges i sammenhæng eller uafhængigt af hinanden. I vælger selv, om I gennemfører en eller to workshops.

Hver workshop varer ca. en ½ arbejdsdag, men I kan også vælge at dele den op over flere gange med 1-1½ times varighed pr. gang.

## Kompetenceudvikling i sammenhæng

Kompetenceaftalen angiver, at kompetenceudvikling på statens arbejdspladser skal understøtte både opgaveløsning, strategi og medarbejderens employability (dét, at have de rette kompetencer til jobbet, arbejdspladsen og arbejdsmarkedet).

### Det kan blandt andet ske ved tre centrale aktiviteter:

Drøftelser i SU af principper og retningslinjer for den samlede kompetence udviklingsindsats i institutionen – kompetencestrategi (organisationsniveau).

Drøftelser om kompetencebehov i gruppen og eventuelle udviklingsplaner for afdelinger, teams, medarbejdergrupper eller lignende (gruppeniveau).

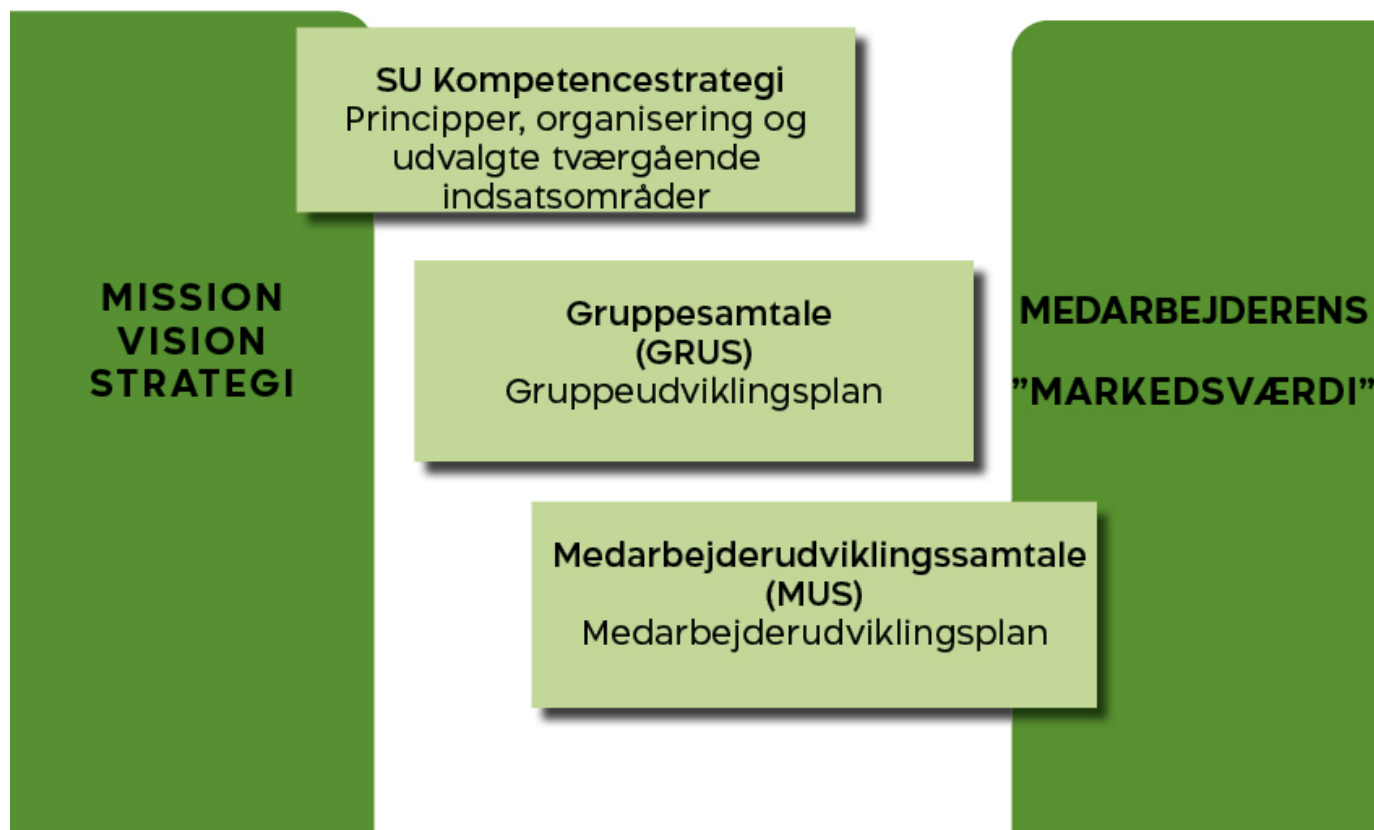
MUS og individuelle udviklingsplaner (individuel niveau).

Kompetencedialogen binder de tre niveauer sammen.

Kompetencestrategien indgår i drøftelserne på gruppeniveau, og gruppeudviklingsplanerne kan indgå i MUS.

Tilsvarende kan en opsamling fra MUS indgå i en justering af gruppeudviklingsplanen.

SU kan indsamle gruppeudviklingsplaner for at opnå et samlet blik på organisationens udviklingsbehov. Sammenhængen mellem niveauerne fremmer implementeringen af SU's intentioner i forhold til kompetenceudvikling på arbejdspladsen.



## En enkel proces

Kompetencedialogen giver vigtige bidrag til både kompetencestrategi og gruppedrøftelser på en enkel og ressourceeffektiv måde. Med afsæt i jeres dialoger kan I formulere en kompetencestrategi og, hvis I ønsker det, en gruppeudviklingsplan.

## Workshop 1

⌚ 3,5 t.

SU giver input til kompetencestrategi



SU sekretær og/eller HR udarbejder udkast til kompetencestrategi eventuelt i samarbejde med facilitator



Kompetencestrategi godkendes på SU møde



Kompetencestrategi formidles i organisationen

Medarbejdere og ledere afdækker kompetencebehov på afdelingsniveau



Gruppeudviklingsplaner indsamles fra afdelinger ift. tværgående behov



Gruppeudviklingsplaner anvendes i MUS



Justering af gruppeudviklingsplaner i forhold til outcome af MUS

Værktøjet skaber dialog gennem forskellige dialogplader, der har hvert sit fokus. Hver dialogplade er suppleret af dialogkort med spørgsmål, som guider deltagerens samtale.

Undervejs noterer deltagerne pointer på post-it's, som de sætter på dialogpladerne. Materialerne inspirerer deltagerne til at komme hele vejen rundt om emnerne.

→ Der skal være en facilitator, der driver processen

## Praktisk gennemførelse af Kompetencedialogen

### Proces og tidsforbrug

Erfaringsmæssigt er den ideelle varighed på gennemførelse af den enkelte workshop ca. ½ dag, men denne kan også være kortere, længere eller gennemføres i mindre seancer alt efter den enkelte arbejdsplads behov.

### Eksempel på workshop 1 for SU

Gennemføres som en samlet seance på 3,5 time

Gennemføres i mindre "bidder" fx 3 gange 1-1,5 time

Gennemføres som del af en seminardag for SU

### Eksempel på workshop 2 for grupper/teams

Gennemføres som én samlet seance på 3,5 time for alle grupper/teams på arbejdspladsen

Gennemføres som en del af et medarbejderseminar på en dag

Gennemføres afdelingsvis for én eller flere grupper ad gangen af 3,5 times varighed

Gennemføres afdelingsvis i mindre "bidder" af fx 3 gange 1 til 1,5 time

## Materialer

- ☐ Folder om Kompetencedialogen
- ☐ Facilitatorguide
- ☐ PowerPoint skabelon til leder-oplæg
- ☐ Tre dialogplader om Kompetencestrategi
- ☐ Dialogkort til de tre plader om Kompetencestrategi
- ☐ Tre dialogplader om Gruppeudviklingsplan
- ☐ Dialogkort til de tre plader om Gruppeudviklingsplan
- ☐ Skabeloner til udarbejdelse af kompetencestrategien
- ☐ Gruppeudviklingsplan i PowerPoint, så den kan udfyldes elektronisk efter workshop 2
- ☐ Supplér selv med post-it's, tusser og elefantsnot

Materiale findes på  
[kompetenceudvikling.dk](http://kompetenceudvikling.dk)

Du kan også scanne  
QR-koden med dit kamera  
i din telefon og kommer  
direkte til siden.



## Workshop 1

3,5 t.

### Input til Kompetencestrategi

Målet med workshoppen er at gennemføre en struktureret dialog om arbejdspladsens kompetenceudvikling og input til (en revision af) arbejdspladsens kompetencestrategi.

Facilitator bør opdele arbejdet med dialogpladerne i mindre dele, så deltagerne kun diskuterer ét spørgsmål ad gangen. Hvis der er flere grupper, kan I overveje at samle kortfattet op i plenum efter hver dialogplade.

### Forberedelse og praktiske forhold

- ☐ Der bookes et mødelokale med gruppeborde og forplejning.
- ☐ Grupper à 5-7 deltagere. Husk at blande leder og medarbejder-repræsentanter.
- ☐ Aftal med SU-formanden/næstformanden hvem der byder velkommen, rammesætter workshoppen og afrunder workshoppen.
- ☐ Aftal oplæg og eventuelle slides med SU-formanden/næstformanden til rammesætning af workshoppen.
- ☐ Dialogpladerne printes i så stort format som muligt (fx A1).
- ☐ Der printes et sæt plader til hver gruppe.
- ☐ Dialogkort-foldere printes. Der printes et sæt til hver/hver anden deltager.
- ☐ På alle dialogplader er der et felt ("Gruppe") i nederste højre hjørne, hvor deltagerne kan skrive et gruppenummer eller navne på de, der deltager.
- ☐ Arbejdspladsens forretningsstrategi, pejlemærker eller arbejdsprogram kopieres og fordeles på bordene.

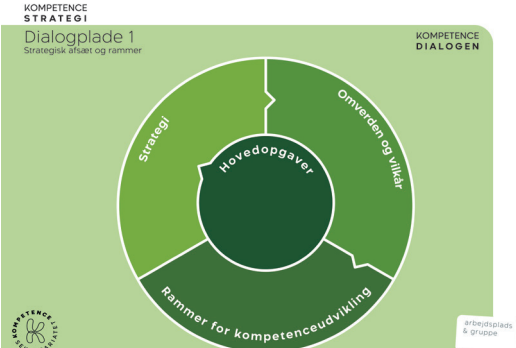
- ☐ Hvis der findes en overordnet kompetencestrategi kopieres og fordeles denne på bordene (eller sendes ud til SU-medlemmerne på forhånd).
- ☐ Aftal med jeres SU-sekretær eller en HR-konsulent, at de er referenter. Husk at tage billeder af dialogpladerne, når grupperne har sat deres post-it's på.
- ☐ Aftal også gerne på forhånd, at der er en referent i hver gruppe, der har fokus på at notere hovedpointer fra dialogen.

## Rammesætning af workshopen

 15 m.

### Mål og proces introduceres

- ☐ Målet med workshopen er at få input til ny en kompetencestrategi eller en revision af den eksisterende kompetencestrategi.
- ☐ Kort om hver af de tre plader, så deltagerne ved, hvad de skal arbejde med. Dette kan gøres mundtligt af facilitator.
- ☐ Kort om den videre proces og hvordan dagens input vil blive brugt.



# Dialogplade 1

## Strategisk afsæt og rammer

Målet med dialogplade 1 er at få en fælles forståelse for arbejdspladsens strategiske mål og rammer.

Da ikke alle medlemmer i SU er fortrolige med stoffet, er det formanden for SU, der indleder med at give et første input til drøftelsen om det strategiske afsæt og rammerne:

L 15 m.

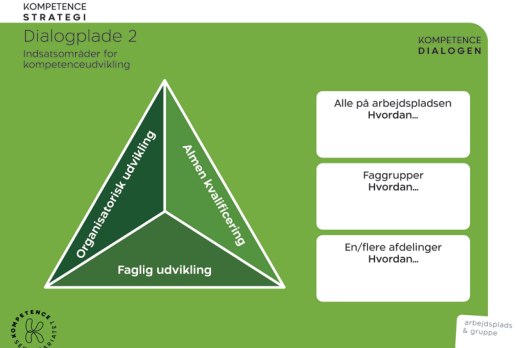
- ☐ Hvad er i hovedtræk vores mission, vision og hovedopgave?
- ☐ Hvad er i hovedtræk vores vigtigste strategiske mål og pejlemærker (forretningsstrategi)?
- ☐ Hvilke nye vilkår i omverdenen, aftaler, initiativer med betydning for arbejdspladsens fremtidige kompetencebehov er der lige nu – og hvilke kan vi se lidt ind i fremtiden?
- ☐ Hvis der er en overordnet (koncern-) kompetencestrategi, som sætter rammen for denne arbejdsplads' kompetencestrategi, hvad er så essensen?

L 40-60 m.

Nu er det gruppens tur til at drøfte deres syn på det strategiske afsæt og rammerne via dialogplade 1. Deltagerne starter i midten og følger pilene rundt, mens de diskuterer med hjælp fra dialogkortet.

Undervejs skriver gruppen post-it's med pointer og placerer dem i de relevante felter.





# Dialogplade 2

## Indsatsområder for kompetenceudvikling

**Målet med dialogplade 2 er at oversætte de strategiske målsætninger til indsatser for kompetenceudvikling.**

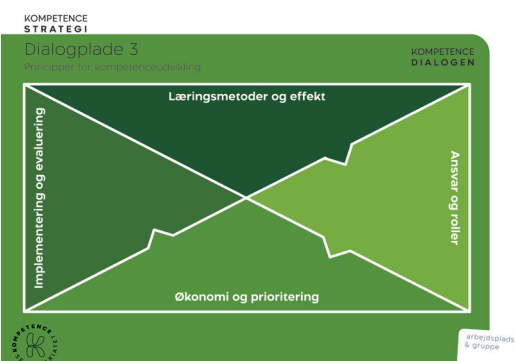
**Hvilke kompetencer skal den samlede organisation sørge for at have i fremtiden?**

**L 40-60 m.**

Dialogplade 2 er delt op i to dele. Først fokuserer deltagerne på, hvad der er behov for at styrke (faglige, organisatoriske eller almene kompetencer)? Deltagerne følger spørgsmålene i dialogkortene og skriver deres pointer ned på post-it's.

Derefter skal deltagerne drøfte, hvem der er målgruppen for indsatsen. Er det alle i organisationen eller er det en bestemt faggruppe eller afdeling? SU har en vigtig rolle ift. at sikre et tværgående blik på organisationen, ikke mindst på forskellige faggruppers udviklingsbehov, så alle har de rette kompetencer til at møde fremtiden. Desuden skal deltagerne byde ind med ideer til, hvordan en indsats for organisationen/en konkret gruppe kan udmøntes.

SU behøver ikke udpege et overordnet indsatsområde. Det kan være, at det giver mere mening at lade decentrale niveauer vælge indsatsområder. Men drøftelsen af, om SU skal sætte et særligt fokus på ét eller flere udvalgte indsatsområder, er hensigtsmæssig.



# Dialogplade 3

## Principper for kompetenceudvikling

**Målet med dialogplade 3 er at formulere en række principper for, hvordan organisationen kan opnå det nødvendige kompetenceløft. Principperne skal bidrage til en forventningsafstemning i både SU og i de centrale grupper.**

**L 40-60 m.**

Deltagerne følger dialogkortene for at komme rundt på pladen og skriver deres pointer ned på post-it's, som placeres i de relevante felter.

## Efter workshop 1

Sammen med HR, nedsat arbejdsgruppe eller lignende udarbejdes et udkast til en ny kompetencestrategi. Udkastet er både baseret på det input, der er kommet i løbet af workshoppen, og på strategiske overvejelser fra arbejdspladsens ledelse. Udkastet sendes til medlemmerne af SU, der kan kommentere på det.

Målet er at få formuleret en kompetencestrategi, der kan godkendes på det første SU-møde efter workshoppen. Når den er godkendt, kommunikeres den nye kompetencestrategi ud i organisationen.

Der kan findes inspiration til den endelige udformning af kompetencestrategien i to skabeloner, som Kompetencesekretariatet har udarbejdet.

## Workshop 2

 3,5 t.

### Input til gruppeudviklingsplan

Målene med workshoppen er flere: Der gennemføres en struktureret dialog om gruppens kompetenceudvikling, en identificering af gruppens kompetencebehov og der gives input til konkrete aktiviteter i en gruppeudviklingsplan (GRUS). Tidsrammen betyder, det ikke er muligt at få udarbejdet en helt færdig gruppeudviklingsplan. Workshoppen anviser en metodik, som også kan anvendes i de enkelte grupper, når de skal gøre gruppeudviklingsplanen færdig.

Facilitator bør dele arbejdet med dialogpladerne op i mindre dele, så deltagerne kun diskuterer ét spørgsmål ad gangen. Hvis der er flere grupper, kan der eventuelt samles kort op i plenum efter hver dialogplade.

### Forberedelse og praktiske forhold

- ☐ Der bookes et mødelokale med gruppeborde og forplejning.
- ☐ Gruppeinddeling i enheder, så både leder (den der kører MUS samtaler) og medarbejdere sidder i samme gruppe. Ideelt er gruppestørrelsen på 5-7 personer. Hvis der er flere i enheden, kan det være nødvendigt at dele dem op. Lederen må i givet fald dække flere grupper.
- ☐ Dialogpladerne printes i så stort format som muligt (fx A1). Der printes et sæt plader til hver gruppe.
- ☐ Dialogkortene printes. Der printes et sæt dialogkort til hver eller hver anden deltager.
- ☐ På alle dialogplader er et felt ("Gruppe") i nederste højre hjørne, hvor man kan angive enhedens navn.
- ☐ De væsentlige strategiske målsætninger (for arbejdspladsen og/eller enheden) kopieres og fordeles på bordene.
- ☐ Den SU-godkendte kompetencestrategi kopieres og fordeles på bordene.
- ☐ Aftal eventuelt på forhånd, at der er en referent i hver gruppe, der noterer hovedpointer fra dialogerne og tager billeder af dialogpladerne, når de er fyldt med post-it's.
- ☐ Aftal hvem der byder velkommen, rammesætter og afslutter dagen, herunder hvad der skal siges om den videre proces.

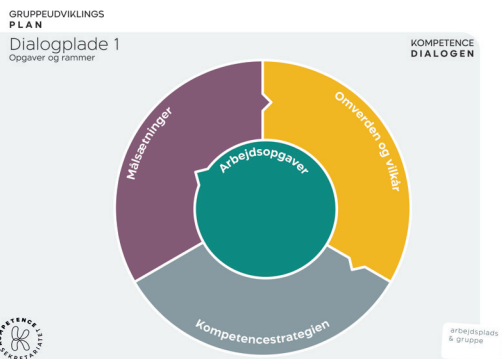
- ☐ Sidst men ikke mindst; Lav aftaler med lederen om indholdet i oplægget (og eventuelle slides) som han/hun bruger i forbindelse med dialogplade 1.

## Rammesætning

15 m.

### Mål og proces introduceres

- ☐ Målet med workshoppen er at få en struktureret dialog om gruppens kompetenceudviklingsbehov og skaffe input til konkrete aktiviteter.
- ☐ Kort om hver af de tre plader, så deltagerne ved, hvad de skal arbejde med. Dette kan foretages af facilitator eller instruktionsvideoen kan anvendes
- ☐ Kort om den videre proces og hvordan dagens input vil blive brugt.



## Dialogplade 1

### Opgaver og rammer

**Målet med dialogplade 1 er at få et fælles blik på baggrundstæppet for gruppens kompetencebehov for at sikre en strategisk sammenhæng.**

15 m.

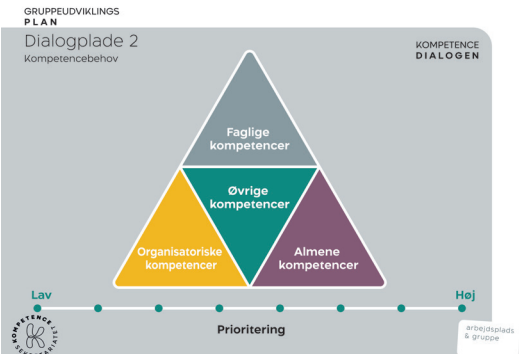
Lederen holder et kort oplæg for at give et første input til drøftelsen af opgaver og rammer, så alle i gruppen kommer godt ind i stoffet:

- ☐ Hvad er vores hovedopgaver i gruppen?
- ☐ Hvad er de vigtigste strategiske mål for vores gruppe?
- ☐ Hvilke nye vilkår i omverdenen, aftaler, initiativer med betydning for vores gruppes fremtidige kompetencebehov er der nu, eller lidt ude i horisonten?
- ☐ Hvad er hovedpointer i kompetencestrategien, som SU har godkendt, hvad er særlig vigtigt for vores gruppe, og hvordan kan eventuelle indsats områder udmøntes?

Hvis kun en enkelt gruppe deltager i workshoppen, er det oplagt, at gruppens leder står for præsentationen. Er der flere grupper samlet, vil det være naturligt, at det er chefen for arbejdspladsen eller chefen for niveauet over gruppens leder.

40-60 m.

Efter lederens oplæg er det gruppens tur til at drøfte deres syn på det strategiske afsæt og rammerne på dialogplade 1. Deltagerne starter i midten og følger pilene rundt, mens de diskuterer med hjælp fra dialogkortene. De skriver post-it's med deres pointer og sætter dem i dialogpladens relevante felter.



## Dialogplade 2

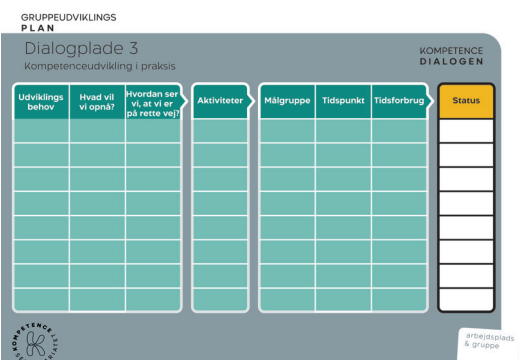
### Kompetencebehov

Målet med dialogplade 2 er en dialog om gruppens behov for kompetenceudvikling. Det kan være en konkretisering af et indsatsområde for kompetenceudvikling, som SU har udpeget.

Eller det kan være deltagerne i gruppen, der identificerer en række behov. Der fokuseres på gruppens samlede behov, ikke på enkeltpersoner.

40-60 m.

Deltagerne følger spørgsmålene på dialogkortet og placerer post-it's med kompetencebehov i trekanten. Så prioriteres kompetencebehovene og deltagerne drøfter, hvad der er vigtigst at tage fat i først. Det er vigtigt at understrege, at denne prioritering af gruppens kompetencebehov ikke erstatter medarbejderens og lederens samtale om individuelle kompetencebehov i MUS.



## Dialogplade 3

### Kompetenceudvikling i praksis

Målet med dialogplade 3 er, at operationalisere gruppens tanker og sætte handling bag idéerne.

40-60 m.

Deltagerne tager fat i de kompetenceudviklingsbehov med højst prioritet (dialogplade 2) og gennemgår dem i forhold til dialogpladens skema og dialogkortets spørgsmål. Efter denne runde tager gruppen fat i de behov, der har næsthøjst prioritet og gennemfører den samme øvelse.

Sådan fortsætter dialogen, indtil alle indsatsområder er gennemgået.

Hvis der er flere grupper med til workshoppen, kan dialogplade 3 afrundes med en "fernisering", hvor grupperne går på besøg hos hinanden og ser, hvad de andre grupper har opstillet af mål for gruppens kompetenceudvikling (gruppeudviklingsplanerne).

Dialogpladerne kan eventuelt hænges op på væggen efterfølgende.

## Efter workshop 2

Hver gruppe er ansvarlige for at få færdiggjort deres gruppe udviklingsplan. Når dette er gjort, enten på plakat eller i elektronisk form, kan udviklingsplanerne indsamles.

På den baggrund kan det vurderes, om der er udviklingsbehov, der kan imødekommes via tværgående aktiviteter.

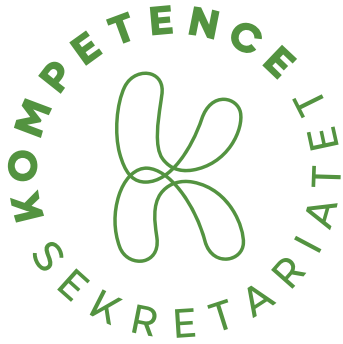
Metoden er særlig relevant, hvis der er flere grupper, der deltager i workshoppen.

Dialogplade 3 kan indgå i MUS som afsæt for medarbejderens og lederens samtale om medarbejderens kompetencebehov i forhold til gruppens samlede opgaveløsning.

Dialogplade 3 kan "genbesøges" i fællesskab, så der holdes fokus på fremdriften i aktiviteterne.







Kompetencesekretariatet  
Kristen Bernikows Gade 4, 4. sal  
1105 København K

[Info@kompetenceudvikling.dk](mailto:Info@kompetenceudvikling.dk)  
Tlf: 33 18 69 69