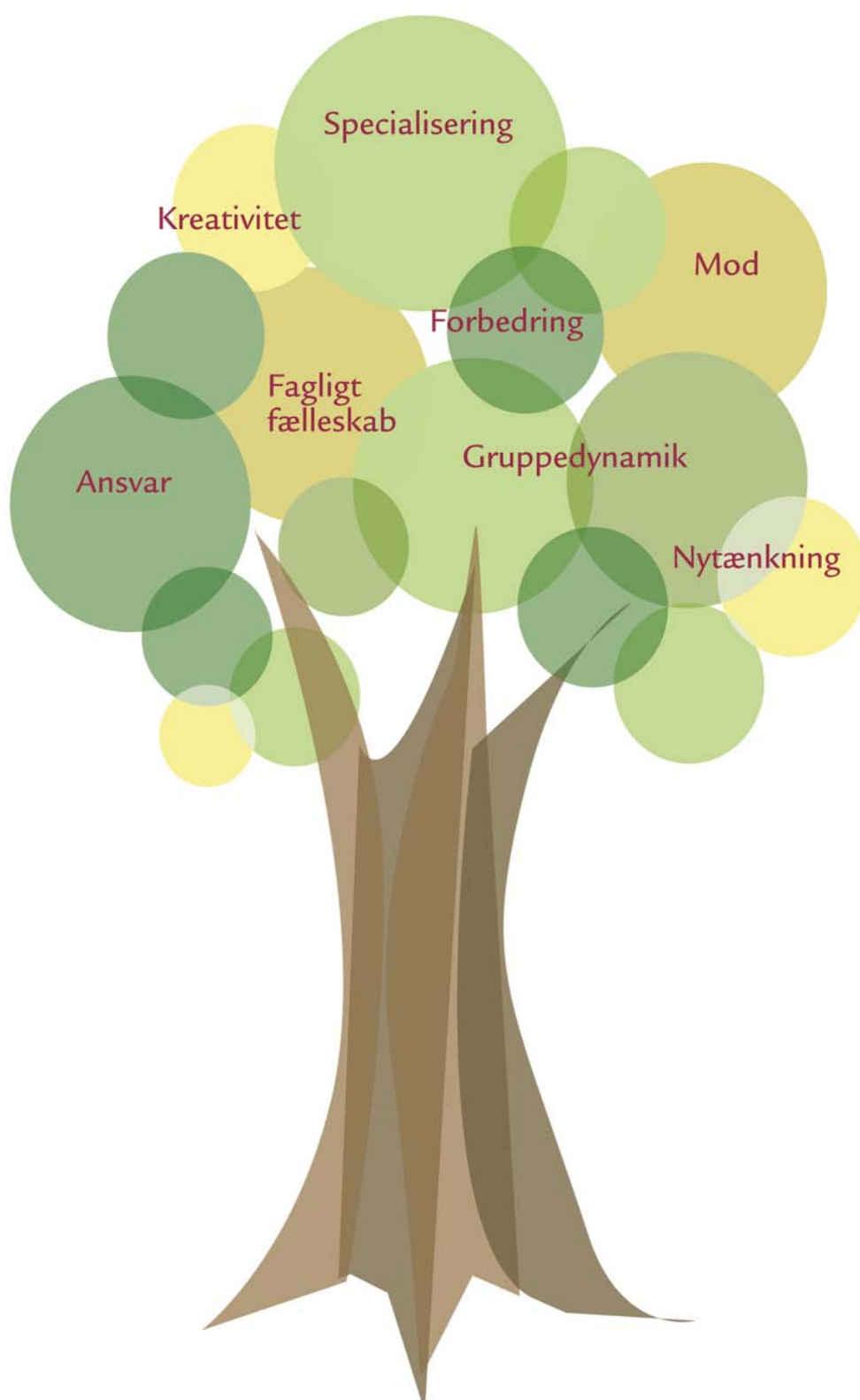


Familiestyrelsens kompetencestrategi



Trygt læringsmiljø



JUSTITSMINISTERIET
FAMILIESTYRELSEN

Familiestyrelsens kompetencestrategi

1. udgave

Maj 2008

Strategien er vedtaget i SU den 17. april 2008.

Indholdsfortegnelse

Kompetenceudvikling i Familiestyrelsen	4
En strategi for udvikling af vores kompetencer	4
Læringsmiljøet.....	7
Vores medarbejdere	7
Vores ledere	8
Organiseringen.....	10
Processerne	10
Familiestyrelsen udadtil.....	12
Familiestyrelsen i nationalt og internationalt perspektiv	13
Generelt om metoder til kompetenceudvikling	15
Opfølgning og evaluering.....	16

Familiestyrelsen som den lærende og den udadvendte organisation

Kompetenceudvikling i Familiestyrelsen

Familiestyrelsens organisation har i de seneste år gennemgået en omfattende ændring og udvikling, og styrelsens profil og arbejdsopgaver har løbende ændret karakter. Vi har organiseret os i team, og vores struktur, arbejdsform og samarbejds mønstre har forandret sig fra en traditionel hierarkisk og topstyret struktur til en organiseringsform og kultur, der i højere grad er baseret på involvering og inddragelse af den enkelte medarbejder.

Vi har derfor besluttet at arbejde med en fokuseret kompetenceudviklingsindsats. Indsatsen skal bidrage til en bred udvikling af alle Familiestyrelsens ansatte.

I styrelsen definerer vi kompetencer som viden, færdigheder og holdninger, som kan bruges ved den daglige opgaveløsning. For os er læring, at man får ny viden eller nye færdigheder, der resulterer i en forandret handle måde eller opgaveløsning, og at man bliver i stand til at se og forstå forskellen.

Kompetenceudvikling i styrelsen handler dog ikke kun om, hvordan medarbejderne (herunder lederne) udvikler deres kompetencer og styrker. Kompetenceudvikling handler også om en helhedsorienteret og reflekterende udviklingsproces. Lederne i styrelsen har et særligt ansvar for at sikre en sammenhæng i forhold til styrelsens mission og gøre sammenhængen tydelig i organisationen. Lederne skal samtidig skabe retning for den enkelte medarbejder.

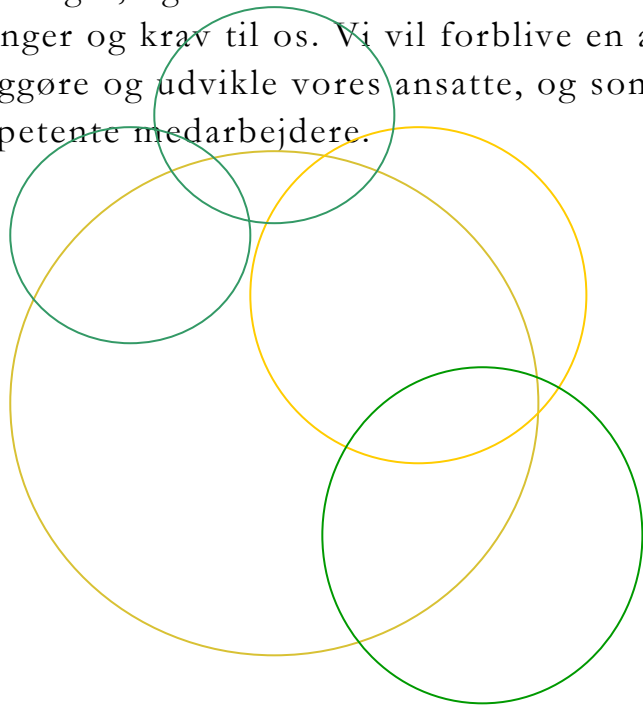
En strategi for udvikling af vores kompetencer

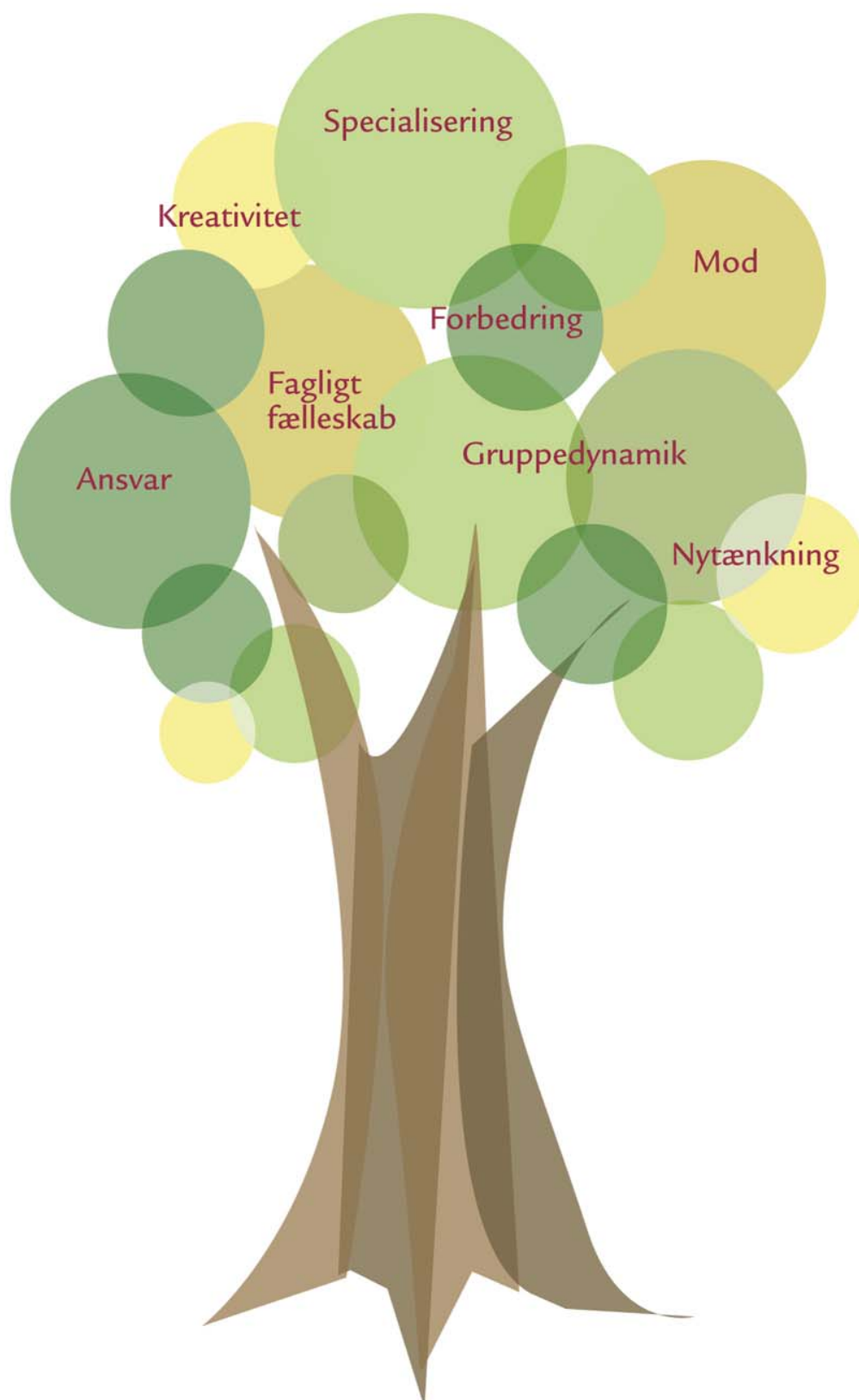
Familiestyrelsens kompetenceudvikling er både strategisk og systematisk.

Den er strategisk, fordi den har sammenhæng med styrelsens udfordringer, mål og opgaver. Den er systematisk, fordi vores arbejde med kompetence-

udvikling er en længerevarende og koordineret proces, hvor vi vil identificere behovene for kompetenceudvikling samt tilrettelægge og gennemføre de nødvendige tiltag.

På den måde vil vi også fremover kunne leve op til vores egne ambitioner og målsætninger, og sådan vil vi kunne honorere omverdenens forventninger og krav til os. Vi vil forblive en attraktiv arbejdsplads, der kan dygtiggøre og udvikle vores ansatte, og som kan tiltrække og rekruttere nye, kompetente medarbejdere.





Trygt læringsmiljø

Læringsmiljøet

I Familiestyrelsen ønsker vi, at vores organisering, samarbejds mønstre og opgaveløsning er med til at skabe et positivt læringsmiljø. Vi er bevidste om, hvordan vi selv kan være med til at motivere til læring og kompetenceudvikling ved at iscenesætte og udvikle faglige fællesskaber. Vi vil prioritere, at de organisatoriske og fysiske rammer inspirerer til, at vi udfolder os, eksperimenterer, får og tager ansvar, udviser selvstændighed og deler viden med andre.

Vores medarbejdere

Familiestyrelsens ansatte – såvel ledere som øvrige medarbejdere – tager ansvar og er engagerede. Det er i høj grad også medarbejdernes ansvar at have fokus på egen faglighed og læring. Den enkelte skal tage del i ansvaret for den daglige opgaveløsning. Vi skal hver især være udviklings- og omstillingsparate, og den enkelte skal også tage medansvar for sin egen udvikling og værdi for styrelsen som helhed.

Læring bestemmes ikke kun af de faktiske, ydre læringsmuligheder. Læring bestemmes i høj grad også af den enkeltes individuelle forudsætninger for læring. Familiestyrelsen mener, at vi bedst kan stimulere til udfoldelse og kreativitet, og derfor også bedst kan skabe grobund for fornyelse og udvikling, ved at anerkende og give plads til disse forskellige forudsætninger.

Derfor vil vi i stigende grad fokusere på en optimal udnyttelse af den enkeltes personlige ressourcer. Vi vil sørge for, at vi profiterer af vores mangfoldighed, vores forskellige ressourcer og særlige talenter, når vi tilrettelægger arbejdsprocesser og fordeler arbejdsopgaver. Vi skal medtænke medarbejdernes personlige profiler og individuelle spidskompetencer, når vi rekrutterer nye medarbejdere, og når vi sammensætter team og samarbejdsgrupper.

Vi mener, at det er foreneligt med vores ambition om, at der ved vores opgaveløsning og sammensætning af samarbejdsgrupper tages højde for den enkeltes helt særlige kvalifikationer, at vi giver plads til videre-

udvikling af medarbejdernes individuelle spidskompetencer og særlige talenter. Vi mener også, at det er gavnligt for fællesskabet at vise denne rummelighed.

Vi vil sørge for, at vores værdigrundlag, vores organisering og de fysiske rammer giver plads og stimulerer til udfoldelse, kreativitet og selvstændighed. Vi vil skabe en anerkendende og belønnende kultur, der bakker op om initiativ og nytænkning. Og vi vil foretage en systematiseret rekruttering af nye medarbejdere og sørge for en intern rotering og opkvalificering af vores ansatte.

Vi vil også sørge for, at en del af vores medarbejdere – også på det teoretiske plan – får efteruddannelse inden for projektarbejde og projektstyring for at ruste dem til at håndtere og løse andre opgaver end de traditionelle sagsbehandlingsopgaver. Det er vigtigt for os, at tilførslen af denne viden får en afsmittende effekt på hele styrelsen og bliver til en generel viden om projektarbejde og projektstyring. Der skal derfor iværksættes systematiske, interne aktiviteter omkring videndeling og udvikling, så et større antal medarbejdere kan lære at arbejde projektorienteret og kan få konkrete teknikker til denne form for opgaveløsning.

Vores ledere

Familiestyrelsens ledelsesstil skal være præget af åbenhed, kreativitet og overskud. Lederne i Familiestyrelsen skal tilstræbe en værdibaseret ledelsesstil, som er kendetegnet ved en høj grad af dialog med de øvrige medarbejdere, samarbejde og motivation. Dette stiller krav til lederne om at kende sig selv og at forstå og acceptere andre. Samtidig stiller det store krav til åbenhed for både ledere og øvrige medarbejdere, og det kræver, at der i styrelsen er et trygt miljø. Det er nødvendigt, at lederne har empati og gode kommunikationsevner.

Styrelsens ledere har både fokus på at udvikle de øvrige medarbejders kompetencer og styrker, men også på at det sker bedst muligt i forhold til organisationen og den daglige opgavevaretagelse. Samtidig har lederne fokus på at motivere de øvrige medarbejdere til også selv at tage ansvar for læring og kompetenceudvikling, og styrelsens ledere har interesse for,

hvordan der kan iværksættes organisatoriske udviklingsprocesser, der bidrager til et læringsmiljø.

Lederne sikrer sammenhængen mellem Familiestyrelsens overordnede strategi og den daglige praksis og skaber legitimitet omkring de prioriterede udviklingsaktiviteter. Lederne spiller en væsentlig rolle for udvikling af læringsmiljøet og er garanter for, at der skabes gode rammer for udviklingen af det kollegiale samspil og den konkrete opgaveløsning. Der tildeles ressourcer og afsættes tid og rum til dialog, refleksion og udvikling af faglige fællesskaber.

Vi vil iværksætte et strategi- og kompetenceudviklingsforløb for ledelsen med fokus på styrelsens organisering og værdier. En del af strategiforløbet og arbejdet med styrelsens værdigrundlag vil samtidig omfatte og involvere medarbejdergruppen, sådan at vores værdier giver mening for den enkelte medarbejder, og sådan at der skabes ejerskab og tilslutning til vores nye fundament og fælles referenceramme.

Organiseringen

Vi har i styrelsen valgt at organisere os i team, da det er vores grundlæggende opfattelse, at læring og kompetenceudvikling bedst sker i et dynamisk samspil med andre. Det er i samarbejdet med andre, at vi bliver udfordret, tager stilling samt korrigerer og kvalificerer vores handlinger. Vi vil derfor prioritere at videreudvikle det faglige fællesskab i vores team. Vi skal lære om sociale relationer, at danne og indgå i netværk, og der skal afsættes tid og rum til dialog og refleksion.

Vi skal have hjælp til at afdække vores kompetenceprofiler. Det vil give os en styrket viden om vores forskellige roller og kompetencer og give os en større forståelse af hinanden som mennesker og kolleger. Vi vil gennem teambuilding- og teamtræningsforløb lære at profitere af vores forskellige kompetencer og færdigheder og dermed skabe grobund for samarbejde, synergi og effektivitet. Vi skal lære at motivere hinanden og udøve coachende adfærd, så vi kan sikre kontinuitet og fremdrift, også når vi udfordres af vanskeligheder eller oplever modgang. Vi skal have viden om kommunikationsmønstre og sikre en åben og konstruktiv dialog, så vi kan få gavn af vores forskelligheder og lære at bruge mangfoldigheden på en konstruktiv og fremadrettet måde.

Processerne

Familiestyrelsen har med stor implementeringskraft indført Lean på en række centrale områder. Sagsgange og processer forbedres løbende; der er skabt rum for nytænkning og kreativitet, og der er plads til eksperimenter og improvisation.

Vi skal kortlægge de processer, arbejdsgange og samarbejds mønstre, som vi bevidst eller ubevidst skaber i vores daglige praksis, og som vi kan drage nytte af ved tilrettelæggelsen af vores fremtidige opgaveløsning og organiseringsform.

Vi må på en gang evne at planlægge og koordinere relevante fornyelsesprocesser og samtidig fortsat formå at give plads til nytænkning og improvisation. Og vi må løbende kunne justere planlagte tiltag, så de

passer til den omgivende kontekst og vores virkelighed. Vi skal stadig turde søsætte nye projekter, eksperimentere og miste fodfæstet i et kort øjeblik. Men vi skal blive bedre til at identificere og definere vores processer og sætte ord på vores forretningsgange og samarbejds mønstre, og på hvorfor og hvordan vi ændrer adfærd. Vi må bagefter evaluere vores indsats og udveksle erfaringer, så vi kan drage nytte af vores viden og erfaringer, når vi skal planlægge fremtiden. Vi skal altså være i stand til at se tilbage og se frem på én og samme tid, og vi skal løbende have øje for, om vores udviklingsaktiviteter og arbejdsprocesser står mål med styrelsens aktuelle udfordringer.

Som en naturlig konsekvens af styrelsens udviklingsorienterede organisationskultur er det ønskeligt og forventeligt, at den enkelte medarbejder selv tager del i den fortsatte forbedring af organisationen. Vi vil derfor prioritere, at der også fremover bliver afsat tid og rum til den fortsatte udviklings- og forbedringsproces, som skal optimere vores samarbejde og arbejdsgange. Der skal etableres et læringsmiljø, som inviterer den enkelte medarbejder til at deltage i udviklingsarbejdet og få medansvar for processerne og forbedringskulturen.

Det vil vi gøre ved at arbejde videre med Lean – også på det teoretiske plan. På den måde vil vi sikre en forankring af styrelsens forbedringskultur. Vi vil fastholde vores fokus på fornyelse og udvikling, og vi vil være åbne og nysgerrige i forhold til mulige forbedringstiltag. Vi vil sørge for, at vi bliver bedre rustet til at inkorporere og forankre Lean i vores generelle og konkrete opgaveløsning. Dette skal bl.a. ske gennem en stadig formidling af Lean-principperne og Lean-redskaberne til alle medarbejdere, som skal kende disse principper og kunne anvende redskaberne i det daglige.

Familiestyrelsen udadtil

Familiestyrelsen er – og vil i endnu højere grad være – en udadvendt organisation, der samarbejder og interagerer med mange forskellige brugere og interessenter. Organisationen skal skabe rammerne for, at medarbejderne kan nå ud til styrelsens brugere og skabe kvalitet og sammenhæng mellem det overordnede regelgrundlag og den daglige praksis. Vores udadvendte aktiviteter – lige fra telefonbetjening til undervisning – skal samtidig skabe synergi og sammenhæng i forhold til styrelsens egen faglige udvikling. Vi skal derfor være opmærksomme på, at aktiviteterne opfylder behov og formål, som det også ud fra en mere overordnet synsvinkel giver mening at forfølge.

Styrelsen vil i stigende grad fokusere på en faglig opkvalificering af myndigheder, som vi samarbejder med i det daglige – f.eks. statsforvaltninger, kommuner og sogne. Vi vil også videreformidle vores erfaringer på det organisatoriske og processuelle plan, bl.a. vores erfaringer med Lean og det at arbejde i team. Vi vil udvikle undervisningsmateriale og arbejde systematisk med kursusvirksomhed for vores samarbejdspartner og andre professionelle interessenter.

Vi skal udbygge de eksisterende netværk og danne nye netværksrelationer på både medarbejder- og ledelsesniveau i nationale og i internationale sammenhænge. Vi skal derfor være åbne og lydhøre over for omverdenens tilbagemeldinger, så vi kan afdække de konkrete behov for eksempelvis uddannelsesaktiviteter. Vi må være kreative og omstillingsparate, så vi bliver i stand til at matche den konkrete efterspørgsel og til at skabe relevante netværksrelationer.

Der skal i styrelsen findes medarbejdere med gode mundtlige formidlingskompetencer og en evne til at nå publikum og viderebringe den faglige viden.

Vi vil etablere netværk, hvor vi kan udvikle vores kommunikative færdigheder og formidlingsevner. Netværkene kan eventuelt suppleres med interne og eksterne kursusforløb om undervisnings- og formidlingsteknikker, og forløb der kan styrke den enkeltes kommunikative færdigheder. Opkvalificeringen af vores medarbejdere vil samtidig ske

gennem konkrete arbejdsopgaver ("learning-by-doing"). Vi vil arbejde systematisk med at tilrettelægge undervisning og udvikle materiale for vores samarbejdspartner og andre professionelle interessenter. Når vi præsenterer og formidler dette stof, vil vi forbedre vores kommunikative færdigheder og præsentationsteknikker.

Det er vigtigt at have et praktisk kendskab til udarbejdelsen af nødvendigt undervisningsmateriale, og at medarbejderne formår at tilpasse formidlingsmetoden og præsentationsmaterialet til den konkrete situation og modtagergruppe.

Vi skal efterfølgende evaluere og udveksle erfaringer, sådan at vi kan drage nytte af ny viden om det at formidle og om afprøvede formidlings- og præsentationsteknikker.

Styrelsen skal også ved den skriftlige kommunikation være opmærksom på, hvordan vi bedst kan formidle vores budskab på en letforståelig og lettilgængelig måde. Vi skal nå ud til vores brugere med stor gennemslagskraft, sådan at vi sikrer os en plads i brugernes bevidsthed, og sådan at vi kan give brugerne de informationer, som de har brug for, på en direkte og brugbar måde. Vi skal sikre en udbredelse og forankring af styrelsens sprogpolitik, og vi skal fortsat have fokus på modernisering af vores sprog og kommunikation med omverdenen.

Familiestyrelsen i nationalt og internationalt perspektiv

Den øgede internationalisering gør, at Familiestyrelsen også fremover må have fokus på forandringer i samfundet og påvirkninger fra vores omgivelser – både på det regionale og globale plan. Ved at forholde os aktivt til vores omverden, kan vi være med til at påvirke og forandre den. Vi kan være med til at sætte dagsordenen for det internationale samarbejde.

Familiestyrelsen skal selv tage initiativer til forandring og være på forkant med fremtiden på den internationale arena, så vi bliver en aktiv og synlig aktør i det internationale samarbejde. Det er derfor afgørende, at styrelsens medarbejdere har forståelse og flair for deltagelse i samarbejdet i de internationale fora, og at vi også i internationale sammenhænge kan bidrage

med faglig ekspertise, forhandle aftaler og indgå i arbejdsgrupper og andre netværksrelationer.

Vi skal integrere det internationale samarbejde i vores konkrete opgaveløsning, sådan at vores erfaringer og netværksrelationer i internationale sammenhænge også kan komme os til gode i det daglige arbejde.

Vi vil prioritere deltagelse i eksisterende netværk samt medvirke til at etablere netværk, nationalt såvel som internationalt. I netværk kan vi få og give inspiration til, hvordan vi kan oparbejde relationer i internationale fora, erfaringsudveksle med samarbejdspartner og udvikle vores kompetencer i internationalt regi.



Generelt om metoder til kompetenceudvikling

Kurser og efteruddannelse er efter Familiestyrelsens opfattelse en vigtig kilde til læring. Disse aktiviteter kan supplere den daglige praksis med ny viden og helt nye kompetencer, som ikke kan udvikles internt. Input udefra kan være en god inspirationskilde og motivationsfaktor og kan få den enkelte til at reflektere over egne vaner og indarbejdede rutiner.

Kurstype og deltagerantal kan variere alt efter kursets karakter og formål, og nogle kursusaktiviteter vil derfor involvere en meget stor del af styrelsens medarbejdere, mens andre aktiviteter kun vil vedrøre en mindre gruppe eller ganske få medarbejdere.

Kompetenceudviklingen handler dog ikke kun om faglig opkvalificering gennem kursusvirksomhed og efteruddannelse. En stor del af medarbejdernes læring foregår i praksis i forbindelse med den daglige opgaveløsning. Kompetenceudviklingen skal derfor i høj grad have fokus på udvikling af medarbejdernes kompetencer til at indgå i nye og flere kollegiale relationer, profitere af samarbejdet med andre og være med til at skabe synergi i disse kontekster og i samspillet med andre. Vi skal også være opmærksomme på, hvordan vi i det daglige kan sikre et større udbytte af de eksisterende digitale værktøjer, og hvordan vi løbende kan ajourføre os på dette område.

Den samlede kompetenceudviklingsindsats skal tage afsæt i vores nye organiseringsform og samarbejds mønstre. Den skal bidrage til at fastholde vores fokus på processer og ressourcer og deres indbyrdes relationer. Med kompetenceudviklingsprojektet skal alle medarbejdere tilføres viden om de mekanismer, der skaber en højtydende gruppe med stærke indbyrdes relationer, og som giver medarbejderne redskaber til at finde forbedrings- og udviklingstiltag i en gruppe og derved få forbedret deres kompetencer til at løse opgaver og nå mål.

Familiestyrelsens kompetencestrategi udgør rammen for de forskellige kompetenceudviklende tiltag i styrelsen. Det gælder både de indsatser, som sættes i gang umiddelbart på baggrund af kompetencestrategien, men også de udviklingsaktiviteter, der udspringer af medarbejderudviklingssamtaler (MUS) og gruppeudviklingssamtaler (GRUS).

MUS og GRUS vil være omdrejningspunktet for fastlæggelsen af den enkelte medarbejders og det enkelte teams behov for kompetenceudvikling. Her drøfter man, hvilke af kompetencestrategiens indsatsområder der er særligt relevante for den enkelte/det enkelte team.

Vi skal udvikle nye koncepter for både medarbejder-, gruppe- og lederudviklingssamtaler, og vi skal have fokus på den enkelte som en del af helheden, når vi holder samtalerne. Samtidig vil vi have fokus på, hvordan samtalerne kan have en indbyrdes sammenhæng.

Opfølgning og evaluering

Kompetenceudviklingen i Familiestyrelsen er en løbende proces, og vi vil derfor følge op på forløbet og evaluere de iværksatte tiltag. Vi vil sørge for, at vi bevarer fokus på styrelsens kompetenceudvikling, og at der afsættes tid og rum til refleksion og erfaringsudveksling, sådan at vi kan planlægge og justere fremtidige nødvendige tiltag.

Vi har i begyndelsen af forløbet gennemført en medarbejdertilfredshedsundersøgelse (MTU) i styrelsen, hvor vi bl.a. har stillet spørgsmål om den enkelte medarbejders syn på kompetenceudvikling i styrelsen. Vi vil på et senere tidspunkt foretage en opfølgende medarbejdertilfredshedsundersøgelse for at vurdere betydningen af kompetenceudviklingsprojektet og den enkelte medarbejders opfattelse af forløbet.

Kompetencestrategiudvalget vil årligt evaluere den samlede indsats for kompetenceudviklingen i styrelsen. Vi vil i den forbindelse sammenholde evalueringen af de iværksatte tiltag med styrelsens aktuelle udfordringer og vurdere behovet for fremtidige aktiviteter. Vi vil samtidig tage stilling til, om kompetencestrategien skal revurderes eller justeres. Evalueringen i kompetencestrategiudvalget vil ske med udgangspunkt i en samlet tilbagemelding fra MUS og GRUS.

