



Værktøj til vurdering og udvikling af kompetenceniveau

Kompetenceudvikling af personale ansat i Region Hovedstadens køkkener.
Helle Folden Center for HR/ CAMES

Indholdsfortegnelse

Baggrund.....	3
Formål og mål.....	3
Projektorganisering.....	4
Metode.....	5
Redskab til kompetenceudvikling.....	8
Hvad kendetegner en professionel adfærd i et køkken?.....	9
Ti kompetencer der understøtter en professionel adfærd i relation til teamsamarbejde og kommunikation Fejl! Bogmærke er ikke defineret.	
Redskabets anvendelse.....	10
Konklusion.....	11
Perspektivering.....	12
Implementering af redskabet.....	12
Evaluerings af pilotperioden.....	13
Udfasning til alle Regionens køkkener.....	13
Litteratur.....	14
Bilag.....	14
1.1. Kompetencevurdering i at anvende et fælles fagsprog i hverdagen.....	15
1.2. Kompetencevurdering i at holde den gode tone i hverdagen så alle føler sig godt tilpas i sprogbrugen.....	17
1.3. Kompetencevurdering i at kommunikere med et positivt kropssprog og dermed attitude.....	19
2.1. Kompetencevurdering i at opnå en fælles forståelse af situationen.....	21
2.2. Kompetencevurdering i at udvise en respektfuld adfærd i teamet	23
2.3. Kompetencevurdering i at bidrage til at tage fælles beslutninger som optimere effektivitet og kvalitet i udførelsen af opgaven.....	25
3.1. Kompetencevurdering i at vise interesser for sine egne og kollegers kompetencer.....	27
3.2. Kompetencevurdering i at vise interesser for sine kollegers interesse og opgaver.....	29
3.3. Kompetencevurdering i at vise respekt for hinandens forskellighed.....	31
4.1. Kompetencevurdering i at udvise ejerskab og loyalitet overfor fælles beslutninger.....	33

Baggrund

Region Hovedstaden har gennem et projektforsløb i løbet af de seneste to år omlagt store dele af produktionen af patientmad til økologi. Det har medført mange omlagte arbejds gange og en større gensidig afhængighed mellem produktionsenhederne.

Nogle køkkenener oplever i den forbindelse, at de indsatser der er forbundet med den økologiske omstillings kompetenceudviklingsaktiviteter, ikke har været tilstrækkelige til at få alle medarbejdere med. Det opleves ydermere vanskeligt at rekruttere de rette elever/medarbejdere, fordi omlægningen til økologi kræver øget faglighed og fordi der i højere grad arbejdes i teams.

I den forbindelse har *Styregruppen for Økologisk Fødevarsatsning i Region Hovedstaden* fremsat ønske om, at der udvikles et koncept for individuel kompetencevurdering og udvikling af køkkenmedarbejdere. Den fagfaglige udviklingsdel varetages i tæt samarbejde med *Fonden Københavns Madhus* og er ikke en del af det udviklingsprojekt der behandles i denne rapport. Derimod er fokus her centreret om udvikling af kommunikative og teambaserede kompetencer, som gennem anvendelse af et værktøj til kompetenceudvikling kan italesættes, planlægges og evalueres.

Formål og mål

Formålet er at udvikle et kompetenceudviklingsredskab som kan anvendes og opleves meningsfyldt blandt personale og ledelser i Regionens køkkener. Redskabet skal danne grundlag for udvikling af personalets kompetencer i relation til teamsamarbejde og kommunikation, og dermed fremme medarbejdernes udvikling samt øge kvaliteten og effektiviteten af den daglige produktion. Derudover skal redskabet kunne indgå som støtte til rekruttering af medarbejdere med de ønskede kompetencer indenfor teamsamarbejde og kommunikation. Målet er at:

- Der udvikles 8-10 kompetencekort, som alle integrerer relevant indhold, kendt sprog og realistiske mål.
- Kompetencekortene indeholder et vurderingsredskab, og et udviklingsredskab som kan facilitere planlægning og opfølgning af individuel kompetenceudvikling.
- Kompetencekortene skal indgå i et værktøj, der ud over de aktuelle kort også giver anbefalinger til hvordan samtaler og forløb kan foregå.
- Kompetencekortene skal kunne anvendes som screeningsværktøj ved ansættelse af nye medarbejdere

Projektorganisering

I november 2018 blev CHR Region Hovedstaden/ CAMES kontaktet med henblik på at understøtte udviklingen af et konkret kompetenceudviklingsredskab. Udviklingsprocessen af redskabet er forløbet i tæt samarbejde med aftagerområdet og er klar til pilotafprøvning i juli 2019.

Alle køkkenenheder i Region Hovedstaden blev inviteret med i projektgruppen og følgende køkkenenheder meldte positivt tilbage med ønske om at deltage i udviklingsarbejdet og pilottesten i efteråret 2019:

Bispebjerg/ Frederiksberg Hospital
Rigshospitalets enheder på Blegdamsvej og i Glostrup.

Projektejer, projektleder og projektgruppe

Projektet ejer:

Styregruppen for Økologisk Fødevareresatsning i Region Hovedstaden.

Projektleder:

Helle Folden, Uddannelsesenheden/ CAMES, Center for HR.

Projektgruppen:

Jesper Olesen, Enhed for Grunduddannelse, Center for HR.

Michael Allerup Nielsen, Enhedschef Køkken BFH

Tanja Krogsbæk, Køkkenchef Køkken BFH

Jeff Drejer, ernæringsassistent Køkken BFH

Daniel Bryde Lassen, slagter Køkken BFH

Louise Marie Davidsen, ernæringsassistent Køkken BFH

Signe Sjørup Biensø, ernæringsassistent Køkken BFH

Ditte Myhre Lykkeberg, teamkoordinator, Enhed for Mad og drikke RH/ Glostrup

Simone Heuer Brixtofte, ernæringsassistent, Enhed for Mad og drikke RH/ Glostrup

Isabell Vigsø, ernæringsassistent, Enhed for Mad og drikke RH/ Glostrup

Dorthe Olsen, ernæringsassistent, Enhed for Mad og drikke RH/ Glostrup

Heidi Anker, Funktionsleder, Enhed for Mad og drikke RH/ Blegdamsvej

Torben Michael Kold Sørensen, Enhed for Mad og drikke RH/ Blegdamsvej

Ida Marie Voss, konsulent, ledelsessekretariatet Center for HR har indtil den 1/6 2019 haft den koordinerende funktion mellem projektejer og projektleder. Denne funktion er herefter overtaget af Birgitte Kähler Nielsen, Funktionschef, Servicecentre Centerledelsen RH.

Tid, ressourcer og kvalitet

Redskabet skal være klar til pilottest juli 2019

Der er afsat 100.000 kr. til udvikling af redskabet. Beløbet dækker konsulentløn og udgifter til lokaleleje og forplejning i forbindelse med afvikling af tre workshops med projektgruppen.

Der skal udvikles et kompetenceudviklingsredskab som integrerer relevant indhold, kendt sprog og realistiske mål.

Redskabet skal indeholde et vurderingsredskab og et udviklingsredskab som kan facilitere planlægning og opfølgning af individuel kompetenceudvikling. Redskabet skal desuden kunne anvendes som støtte til at rekruttere medarbejdere med de ønskede kompetencer indenfor kommunikation og teamsamarbejde.

Metode

I nedenstående afsnit vil arbejdsgruppens arbejdsproces, de valgte teoretiske rammer samt anbefalinger til hvordan kompetenceudviklingssamtalerne kan forløbe blive beskrevet.

Begrebsafklaring

Aftagergruppen:

Alle ledere og medarbejdere i Regionens køkkener for hvem det fremadrettet er relevant at benytte redskabet.

Projektgruppen:

Repræsentanter fra Regionens Køkkenenheder som frivilligt har ønsket at indgå i udviklingen af et tilpasset kompetenceudviklingsredskab.

Ikke-tekniske færdigheder:

Færdigheder som bidrager til at et team opnår en fælles forståelse af en situation, prioriterer og tager velbegrundede beslutninger i den konkrete situation, kommunikerer beslutningerne ud til teamet, får samarbejde til at glide og tager lederskab, når der er behov for det (Jepsen, 2015).

Den teoretiske ramme for ovennævnte færdigheder er som udgangspunkt udviklet i relation til behandling af den kritisk syge patient, og vil i denne sammenhæng blive afprøvet som teoretisk ramme for hvordan ikke-tekniske-færdigheder kan optimere teamsamarbejdet blandt køkkenmedarbejdere. I begge kontekster er den fremhævsende faktor, at teamet er underlagt en stor afhængighed af hinanden, og for at få at få øje på disse afhængigheds indflydelse på effektivitet og resultat, er rammen valgt som inspiration.

Kompetencer:

Knud Illeris', professor emeritus i pædagogik og læring ved DPU har gennem sit lange forskningsarbejde udviklet begreber om kompetencer og kompetenceudvikling. Hans interesse har i særlig grad centreret sig om voksenlæring, og det er derfor hans pædagogiske ramme der i denne sammenhæng anvendes som teoretisk fundament til udvikling af værktøjet.

Illeris beskriver kompetencebegrebet som et udtryk for hvordan vi handler i bestemte situationer, og at der altid vil være en situation som danner udgangspunkt for vores handlinger. Derudover er Illeris optaget af hvad der påvirker vores handlinger og opdeler disse elementer i ni forskellige dimensioner. Elementer dækker kundskaber, færdigheder holdninger, vurderinger, beslutningstagning, helhedsorientering, strukturel forståelse, selvstændighed og personlig profil (Illeris, 2015).

Det kan anbefales at kikke de to nedenstående link med Knud Illeris igennem, for at få en hurtig og overordnet opfattelse af hvordan kompetencebegrebet kan opfattes.

<https://www.youtube.com/watch?v=y13XY2Igtk&list=PL4qMGztdABhlme9pqH8KLOhvI4RGyupS1>

<https://www.youtube.com/watch?v=KYRYABYHn-s>

Arbejdsgruppens proces gennem udviklingsdelen

For at give læsere og kommende aftagere af redskabet en forståelse for hvordan udviklingsprocessen har forløbet, skitseres processen trin for trin i dette afsnit, med de valg og fravalg der er taget undervejs.

For at nå målet med at udvikle et redskab med en høj grad af relevans, forståelighed, anvendelighed og meningsfuldhed, har det fra processens start været italesat, at en høj grad af involvering af aftagergruppen er afgørende for et godt resultat.

Derfor har metoden og det færdige resultat været styret af processer og diskussioner i projektgruppen gennem feltobservationer, tre afholdte workshops, analyser og praktiske øvelser.

To konsulenter fra Center for HR har været ude i feltet for at observere interaktioner, afhængigheder, kommunikation og fællesskaber i to køkkener. Resultatet af observationerne blev øjeblikbilleder, hvor mange elementer af ikke-tekniske-færdigheder var i spil. Da resultaterne blev præsenteret ved det andet projektgruppemøde, var billederne genkendelige fra deltagerens daglige praksis, og observationerne dannede derfor grundlag for de emner der fremadrettet blev diskuteret i projektgruppen.

Workshop 1

Formålet var at få identificeret hvilke afhængigheder i arbejdsgangene, der er i den daglige praksis. Alle deltagere diskuterede emnerne på tværs af enheder og matrikler hvilket også resulterede i gode diskussioner om *"Hvad er professionalisme i et køkken?"*

Derudover blev den teoretiske ramme præsenteret og uddybet for alle deltager.

Alle deltager fik en hjemmeopgave: *Gå hjem og tag en snak med tre af dine kolleger, og hør hvad de synes er vigtigst for at samarbejdet kører godt? Kom tilbage på dag 2 og fortæl os hvad de fortalte Jer.*

På den måde fik vi 36 nye medarbejderperspektiver på hvordan det gode samarbejde kan se ud i et køkken.

Workshop 2

Som opsummering på dag 1, blev der kondenseret 4 overordnede temaer som var dækkende for oplevelsen af *"Hvad professionalism er i et køkken"*. Temaerne blev godkendt af projektgruppen og var følgende:

1. Kommunikation
2. Teamsamarbejde
3. Interesse og kendskab til hinanden
4. Ejerskab for fællesskabet

Disse temaer blev den overordnede ramme for udvikling af redskabet til kompetenceudvikling, og formålet var dernæst at identificere hvilke udfordringer der er i relation til at agere professionelt. Arbejdsgruppen diskuterede hvilken adfærd de synes kunne understøtte de fire ovennævnte temaer, og disse adfærdsmarkører er implementeret i det færdige redskab efterfølgende. Markørerne er fortsat udelukkende rettet mod ikke-tekniske-færdigheder.

Workshop 3

Forud for den tredje workshop blev alle drøftelser fra dag 2 analyseret og kondenseret ned til et færdigt redskab til afprøvning. For at undgå for meget indforståethed i anvendelsen, blev der inviteret tre nye medarbejdere ind til afprøvningen.

Redskabet blev afprøvet i alt seks gange, og alle deltagere meldte tilbage, at det var klar til pilottest i praksis, og at de glædede sig til at komme i gang. Det var specielt medarbejdersiden som synes at redskabet var lige til at gå til. Ledelserne som skulle varetage den faciliterende del, følte det udfordrende at få stillet de gode spørgsmål, og efterspurgte mere træning og viden på området.

For at sikre at alle har været enige om formål, mål, metode og resultater, har det gennem hele forløbet været en løbende strategi at opsummere indhold og retning for projektgruppen.

Redskab til kompetenceudvikling

Redskabets værdigrundlag

Redskabet overordnede formål er at fremme medarbejdernes mulighed for individuel kompetenceudvikling.

Redskabet skal medvirke til at gøre det mere attraktivt, ambitiøst og målrettet at blive rekrutteret til og at arbejde i et køkken, og mere overskueligt for lederne at vurdere medarbejdernes og arbejdspladsens behov for kompetenceudvikling.

Samtalerne foregår individuelt og det er vigtigt at medarbejderen oplever redskabet som deres udviklingsmulighed. De skal føle sig set og hørt hvorfor det er afgørende at samtalerne foregår i en gensidig og respektfuld dialog mellem ledelse og medarbejder, og hvor det er medarbejderens dagsorden, der som udgangspunkt styrer samtalen.

Selve planen for kompetenceudvikling skal tage udgangspunkt i den enkelte medarbejders kompetenceniveau. Derfor er det nødvendigt først at vurdere niveauet, da det vil være en forudsætning for udvikling af en ambitiøs individuel plan.

Vurderingen må dog aldrig stå alene, da den ikke er et mål i sig selv.

Redskabet skal understøtte en udvikling i forhold til medarbejderens nuværende kompetenceniveau. Udviklingen skal være synlig for medarbejderen og ledelsen, og den skal evalueres i fællesskab efter aftale.

Redskabet er ikke anvendeligt som værktøj til problemløsning eller konflikthåndtering. Til sådanne situationer findes der mere velegnede metoder.

Redskabets opbygning

Redskabet er opdelt i to dele, og kaldes et kompetencekort. (Se bilag).

Kortets første del inviterer til en dialog om medarbejderens nuværende kompetenceniveau i forhold til det valgte kompetencekort. Samtalen kan understøttes af en række spørgsmål, som ikke er tænkt som styrende, men som en hjælp hvis det er udfordrende at komme godt i gang.

Dernæst er der en skala fra 1-10, hvor 1 præsenterer det laveste kompetenceniveau og 10 det højeste. Skalaen er kendt som Likert-skalaen og anvendes hyppigt til at visualisere graden af en holdning, opfattelse m.m. Når medarbejderen placerer sit kompetenceniveau på skalaen, kan medarbejder og ledelse drøfte placeringen ud fra hver deres opfattelse. Hvis de ikke er enige, må et kompromis søges i fællesskab.

Kortets anden del inviterer til en dialog om hvordan den pågældende kompetence kan udvikles. Den tager udgangspunkt i relevante situationer, støtte til udviklingen og hvornår udviklingsprocessen kan begynde. Samtalen afsluttes med en konkret plan for hvornår og med hvem aftalerne følges op.

Kortets visuelle opbygning består af en forside og en bagside og fremstår som følgende:

Overskrift (forside)

- Tekst med forklaring på hvad overskriften dækker (metatekst)
- Forslag til støttespørgsmål som kan anvendes i dialogen

Rating af kompetenceniveau (1-10)

Udviklingsplan (bagside)

- Hvilke situationer?
- Hvem kan hjælpe dig?
- Hvornår kan du starte?
- Aftale om opfølgning?

Redskabets indhold

Hvad kendetegner en professionel adfærd i et køkken?

Redskabets indhold er udviklet på baggrund af de fire nedenstående professionelle kompetencer, som projektgruppen har identificeret i forhold til en professionel adfærd i et køkken.

1. Kommunikation

Vi arbejder i et fælles sprog, hvor alle forstår hvad der kommunikeres og føler sig godt tilpas i sprogbrugen.

2. Teamsamarbejde

Vi arbejder efter at opnå en fælles forståelse af situationer, tager beslutninger i fællesskab og føler stort ansvar for effektivitet og kvalitet i udførelsen af opgaver.

3. Interesse og kendskab til hinanden

Vi interesserer os for hinanden og søger viden om hinandens kompetencer, interesser og opgaver

4. Ejerskab for fællesskabet

Vi viser stort ejerskab og loyalitet overfor fælles beslutninger

De fire ovenfor skitserede temaer danner afsæt for redskabets 10 specifikke kompetencer. Titlerne på kortene har et nummer som refererer til det overordnede professionelle tema de hører ind under.

Titlerne på de 10 kompetencekort

- 1.1. Fælles fagligt sprog (1)
- 1.2. Den gode tone (1)
- 1.3. Det positive kropssprog og attitude (1)
- 2.1. Fælles forståelse af situationen (2)
- 2.2. Udvide respektfuld adfærd i teamet (2)
- 2.3. Bidrage til at tage fælles beslutninger som bidrager til optimering af effektivitet og kvalitet (2)
- 3.1. Interesse for egne og andres kompetencer (3)
- 3.2. Interesse for kolleger interesse og opgaver (3)
- 3.3. Respekt for hinandens forskelligheder i teamet og på arbejdspladsen (3)
- 4.1. Udviser ejerskab og loyalitet overfor fælles beslutninger (4)

Redskabets anvendelse

Redskabet skal anvendes som et dialogbaseret værktøj med afsæt i åbenhed om formål, indhold og metode mellem ledelse og medarbejder. Der skal afsættes minimum en halv time til samtalen, hvoraf første del højst må være halvdelen af tiden. Det anbefales at nedenstående områder er styrende for samtalen:

- Fælles vurdering af nuværende og fremtidigt kompetenceniveau
- Fælles plan for kompetenceudvikling
- Fælles plan for opfølgning

Selve ejerskabet til kompetenceudviklingen ligger hos medarbejderen, og det er derfor primært medarbejderens fokus og motivation samtalen tager udgangspunkt i. Samtalens omdrejningspunkt er at skabe refleksion hos medarbejderen over nuværende kompetenceniveau, samt hvordan kompetenceudviklingsprocessen kan planlægges. Det forudsætter at ledelsen har kompetencer til at stille de typer af spørgsmål, som skaber refleksion, og at medarbejderen går konstruktivt og nysgerrigt ind i samtalen.

Medarbejderen vælger inden samtalen 1-2 kompetencer, og hvis ledelsen ønsker at drøfte ”en” mere udover den valgte, skal dette være medarbejderen bekendt inden samtalen begyndelse. Der kan højst nå at blive drøftet to kompetencer.

Arbejdsgruppen har diskuteret hvorvidt det vil være hensigtsmæssigt at opbevare udviklingsplanen i medarbejderens P-mappe, og er enige om at dokumentet er medarbejderens eget, og derfor er medarbejderen også ansvarlig for at medbringe dokumentet til næstkommende kompetenceudviklingssamtale.

Det er også diskuteret hvorvidt samtalerne skal indgå som en del af MUS. Eftersom MUS afvikles én gang årligt, og en kompetenceudviklingsplan kan have mange forskellige behov for evaluering og evt. justering, anbefales det ikke at integrere samtalerne i MUS.

Alle har været enige om at anbefale, at det er den leder, som kender medarbejderens kompetenceniveau og udviklingsbehov bedst, der skal forestå samtalerne.

Det har også været et ønske at redskabet skal kunne anvendes som support til at vurdere kommende medarbejders kompetencer hvad teamsamarbejde og kommunikation angår. Det anbefales at de faciliterende støttespørgsmål under de respektive kompetencekort bruges til at facilitere ansøgers refleksioner over egne kompetencer, og dermed synliggøre styrker og svagheder i relation hertil. Det kan gøres ved at ansættelsesudvalget udvælger et til flere specifikke støttespørgsmål på et relevant kompetencekort, som netop understøtter de kompetencer som organisationen søger hos den kommende medarbejder.

Konklusion

Der er i tæt samarbejde med aftagerområdet udviklet et redskab til kompetenceudvikling for personalet i Regionens køkkenenheder.

Redskabet er klar til pilottest i efteråret 2019, og planen er, at redskabet er revideret og klar til endelig udrulning i alle regionens køkkener primo 2020.

Redskabet indeholder 10 kompetencekort, som alle tager afsæt i de fire nedenstående overordnede kompetencer, som projektgruppen har identificeret som værende udtryk for professionel adfærd i et køkken.

Kommunikation

Teamsamarbejde

Interesse og kendskab til hinanden

Ejerskab for fællesskabet

Redskabet kan via anvendelse af støttespørgsmål fra kompetencekortene også anvendes til at identificere hvorvidt potentielle kolleger har de ønskede kompetencer indenfor teamsamarbejde og kommunikation. Dette kan gøres under en ansættelsessamtale.

Det anbefales at dialogen mellem medarbejder og ledelse tager afsæt i at skabe refleksion hos medarbejderen over aktuelt kompetenceniveau, ønsket kompetenceniveau samt den mulige udviklingsplan. Refleksionen er afgørende for at medarbejderen tager det nødvendige ejerskab for egen udvikling, og ledelsen har til opgave at stille de reflekterende spørgsmål. Derfor anbefales det, at ledelserne uddannes og kontinuerligt træner rollen som facilitatorer, samt at de løbende har mulighed for at få feedback på denne færdighed.

Perspektivering

Et kompetenceudviklingsredskab skal altid kunne revideres og udvikles efter behov, og skal derfor ikke opfattes som et statisk arbejdsredskab.

Aktuelt er det meningsfyldt at arbejde med teamsamarbejde, fordi omlagte arbejdsgange i højere grad fordrer kompetencer indenfor dette område. Om to til tre år, kan kompetencebehovet være et andet, og i så fald må indholdet i redskabet revideres.

Implementering af redskabet

Selve organiseringen af hele kompetenceudviklingsprocessen rejser spørgsmål vedr. implementerings- og fastholdelsesdelen. Som oplæg til denne proces kan nedenstående spørgsmål understøtte diskussioner af:

- Hvordan sikrer vi os at redskabet anvendes kontinuerligt i organisationen?
- Skal det være obligatorisk for alle medarbejdere?
- Skal det indarbejdes allerede i introduktion af nyansatte?
- Og skal nyansatte igennem alle kompetencer over en given periode, f.eks. det første år?
- Hvor mange kompetencer skal den enkelte medarbejder arbejde med i løbet af et år?
- Hvad gør vi hvis der er stor uenighed mellem medarbejder og leder i forhold til scoren for en kompetence?
- Hvordan kan vi sikre at medarbejderen får feedback på sin udvikling af en kompetence?
- Hvordan kan vi sikre os at den der faciliterer samtalen(lederen) får feedback på sin facilitering?
- Hvordan tænker vi at dokumenterne skal opbevares? Skal ledelsen også have et eksemplar?

Evaluering af pilotperioden

Pilotperioden vil strække sig over fire måneder i efteråret 2019. Det anbefales at hhv. BFH og RH i denne periode hver gennemfører mindst 10 kompetenceudviklingssamtaler, som efterfølgende evalueres gennem interview af hhv. medarbejder og ledelse.

Interviewene varetages af de to involverede konsulenter fra CHR, Helle Folden og Jesper Olesen.

Der vil efterfølgende blive rapporteret tilbage til Michael Allerup enhedschef BFH, Helle Hansen funktionschef RH samt Birgitte Kähler Nielsen, Funktionschef, Servicecentre Centerledelsen RH, hvorefter en plan for justering af redskabet planlægges.

Udfasning til alle Regionens køkkener

Formålet med projektet har været at udvikle et kompetenceudviklingsredskab som kan anvendes og opleves meningsfyldt blandt personale og ledelser i Regionens køkkener.

Derfor vil der også skulle tages stilling til hvordan redskabet bedst kan udfases til alle køkkener efter pilotperioden.

Når redskabet foreligger i sin færdige udgave, sendes det derfor til Birgitte Kähler Nielsen, Funktionschef, Servicecentre Centerledelsen RH, som har den kontinuerlige kontakt til projektets ejer *Styregruppen for Økologisk Fødevarerindsats i Region Hovedstaden*.

Som oplæg til denne proces kan nedenstående spørgsmål danne afsæt for diskussion af:

- Hvordan redskabet mest hensigtsmæssigt kan rulles ud og implementeres i regionens øvrige køkkener?
- Hvordan de enkelte ledelser og medarbejdere skal introduceres til redskabet?
- Hvordan det sikres at de ledelser der skal forestå samtalerne, har de nødvendige kompetencer i at facilitere udviklingssamtalerne?
- Og hvordan og med hvilke ressourcer denne træning i facilitering kan realiseres?
- Hvordan der følges op løbende, således at vigtige erfaringer bliver delt mellem de enkelte køkkenenheder?
- Hvordan redskabet bliver en fast del af arbejdskulturen i alle regionens køkkener?
- Om der fremadrettet skal være en central tovholder for denne proces?

Litteratur

Illeris, K (2012). *Kompetence hvad, hvorfor, hvordan?* 2. udgave. Samfundslitteratur.
Jepsen, RMHG (2015). *ANTSdk*. CAMES Region Hovedstaden

Bilag

Kompetence 1. Kommunikation

I vores køkken ønsker vi et fælles fagligt sprog, hvor alle forstår hvad der kommunikeres og føler sig godt tilpas i sprogbrugen.

1.1. Kompetencevurdering i at anvende et fælles fagsprog i hverdagen.

Støttespørgsmål til dialogen mellem medarbejder og leder:

- Hvad tænker du er et godt fælles fagligt sprog?
- Hvorfor er det vigtigt at vi har et fælles fagligt sprog?
- Kan du beskrive nogle situationer hvor det har været vigtigt at vi anvendte et fælles fagligt sprog?
- Kan du beskrive nogle situationer hvor det er sket misforståelser fordi der ikke er blevet brugt et fælles fagligt sprog?
- Hvordan tænker du at et fælles fagligt sprog kan gøre en vurdering og en beslutning bedre?
- Hvordan kan du hjælpe dine kolleger til at anvende et fælles fagligt sprog?

I hvor høj grad oplever du dig kompetent i forhold til at anvende et fælles fagsprog i hverdagen?

Sæt ét kryds. Værdien 1 er laveste kompetenceniveau og 10 det højeste.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Handleplan for hvordan du kan arbejde videre med at udvikle kompetence i at kommunikere i et fælles fagligt sprog eller understøtte kolleger i at gøre det.

I hvilke situationer vil du arbejde med at udvikle din kompetence i at anvende et fælles fagligt sprog?

Hvem kan hjælpe dig med at udvikle din kompetence i at anvende et fælles fagligt sprog?

Hvornår har du mulighed for at begynde at udvikle din kompetence i at anvende et fælles fagligt sprog?

Opfølgning på vores aftale

Dato:

Tilstede var:

Aftale om opfølgning med:

Kompetence 1. Kommunikation

I vores køkken ønsker vi et fælles fagligt sprog, hvor alle forstår hvad der kommunikeres og føler sig godt tilpas i sprogbrugen. I kommunikationen indgår det verbale såvel som det nonverbale som vigtige elementer i hvordan kommunikationen afsendes og modtages.

1.2. Kompetencevurdering i at holde den gode tone i hverdagen så alle føler sig godt tilpas i sprogbrugen

Støttespørgsmål til dialogen mellem medarbejder og leder

- Hvad er en god tone for dig?
- Er der situationer hvor du bliver påvirket af tonen på arbejdet? Hvilke?
- Hvad gør du for at bevare den gode tone?
- Hvordan oplever du at dine kolleger opfatter din tone?
- Hvem tænker du er med til at bevare den gode tone på arbejdspladsen?
- Hvordan kan I sammen arbejde for at bevare/ få en god tone i hverdagen?
- Hvad kan du gøre for at hjælpe dine kolleger med at holde den gode tone?

I hvor høj grad oplever du dig kompetent i forhold til at holde den gode tone i hverdagen, også når arbejdsopgaverne kan blive pressede?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Handleplan for hvordan du kan arbejde videre med at udvikle kompetence i at kommunikere i en god tone eller understøtte andre i at gøre det.

I hvilke situationer vil du arbejde med den gode tone eller understøtte andre i at gøre det?

Hvem kan hjælpe dig med at udvikle din kompetence i at anvende den gode tone eller understøtte andre i at gøre det?

Hvornår har du mulighed for at begynde at udvikle din kompetence i at anvende den gode tone eller understøtte andre i at gøre det?

Opfølgning på vores aftale

Dato:

Tilstede var:

Aftale om opfølgning med:

Kompetence 1. *Kommunikation*

I vores køkken ønsker vi et fælles fagligt sprog, hvor alle forstår hvad der kommunikeres og føler sig godt tilpas i sprogbrugen. I kommunikationen indgår det verbale såvel som det nonverbale som vigtige elementer i hvordan kommunikationen afsendes og modtages.

1.3. Kompetencevurdering i at kommunikere med et positivt kropssprog og dermed attitude.

Støttespørgsmål til dialogen mellem medarbejder og leder

- Hvordan ser et positivt kropssprog ud for dig?
- Hvor stor betydning har et positivt kropssprog blandt Jer kolleger for dig?
- Hvordan er du selv bevidst om dit eget kropssprog?
- Er der situationer hvor du føler dig udfordret i at bruge et positivt kropssprog?
 - Hvad gør du så?
- Er der situationer hvor du føler at dine kollegaer er udfordret i at bruge et positivt kropssprog?
 - Hvad gør du så?
- Hvordan tænker du at du kan bidrage til at I som team har et positivt kropssprog i hverdagen?

I hvor høj grad oplever du dig kompetent i at udstråle et positivt kropssprog og dermed attitude i dit samarbejde i hverdagen?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Handleplan for hvordan du kan arbejde videre med at udvikle kompetence i at udstråle det positive kropssprog og attitude.

I hvilke situationer vil du arbejde med dit positive kropssprog og dermed attitude?

Hvem kan hjælpe dig med at udvikle din kompetence i at udstråle det positive kropssprog og dermed attitude?

Hvornår har du mulighed for at begynde at udvikle din kompetence i at udstråle det positive kropssprog og attitude?

Opfølgning på vores aftale

Dato:

Tilstede var:

Aftale om opfølgning med:

Kompetence 2. Teamsamarbejde

Når der opstår en situation som kræver handling, ønsker vi at opnå en fælles forståelse af situationen, tage beslutninger i fællesskab og at alle involverede føler og tager stort ansvar for effektivitet og kvalitet i udførelsen af opgaverne.

2.1. Kompetencevurdering i at opnå en fælles forståelse af situationen.

Støttespørgsmål til dialogen mellem medarbejder og leder:

- Hvad forstår du ved at vi har en fælles forståelse af situationen?
- Hvordan bidrager du med input og idéer?
- Er der situationer hvor du bidrager med at tænke fremad? Hvilke?
- Hvordan oplever du det, når nogle spørger ind til situationen?
- Hvordan oplever du selv at du lytter og giver dig tid til at din kollega kan komme frem med deres budskaber?
- Hvad gør du hvis der er noget du ikke forstår?
- Hvad gør du hvis nogle beder dig om at løse en opgave som du er usikker på om du kan løse?
- Hvad gør du, hvis kun du, kan løse en nødvendig her og nu opgave?
- Hvad gør du hvis der er nogen der ikke forstår opgaven?
- Hvordan bidrager du til at andre ikke misforstår situationen?
- Hvad gør du hvis du oplever at nogen er ligeglade med hvad situationen drejer sig om?
- Hvad gør du hvis nogen ikke kan forstå, at alle ikke forstår hvad situationen drejer sig om?

I hvor høj grad bidrager du til at teamet opnår en fælles forståelse af situationen?

Sæt ét kryds. Værdien 1 er laveste kompetenceniveau og 10 det højeste.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Handleplan for hvordan du kan arbejde videre med at udvikle kompetence i at opnå eller bidrage til en fælles forståelse af situationen?

I hvilke situationer vil du arbejde med at udvikle din kompetence i at opnå og bidrage til en fælles forståelse af situationen?

Hvem kan hjælpe dig med at udvikle din kompetence i at opnå og bidrage til en fælles forståelse af situationen?

Hvornår har du mulighed for at begynde at udvikle din kompetence i at opnå og bidrage til en fælles forståelse af situationen?

Opfølgning på vores aftale

Dato:

Tilstede var:

Aftale om opfølgning med:

Kompetence 2. Teamsamarbejde

Når der opstår en situation som kræver handling, ønsker vi at opnå en fælles forståelse af situationen, tage beslutninger i fællesskab og at alle involverede føler og tager stort ansvar for effektivitet og kvalitet i udførelsen af opgaverne.

2.2. Kompetencevurdering i at udvise en respektfuld adfærd i teamet

Støttespørgsmål til dialogen mellem medarbejder og leder:

- Hvordan vil du beskrive en respektfuld adfærd i et team i din hverdag?
- Hvad betyder en respektfuld adfærd i teamet for dig?
- I hvilke situationer synes du at I er gode til at udvise respekt for hinanden?
- Hvordan tænker du at du bidrager til en respektfuld adfærd i hverdagen i dit team?
- Er der situationer i din hverdag hvor du oplever dig udfordret i forhold til at agere respektfuldt over for dine teammedlemmer?
- Hvis du oplever at nogen i teamet ikke opfører sig respektfuldt overfor dig eller hinanden, hvad gør du så?
- I hvilke situationer oplever du at der kan opstå en adfærd som ikke er respektfuld?
- Hvordan tænker du at I som team kan arbejde på med at udvise større respekt for hinanden?

I hvor høj grad bidrager du til at teamet udviser respekt for hinanden?

Sæt ét kryds. Værdien 1 er laveste kompetenceniveau og 10 det højeste.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Handleplan for hvordan du kan arbejde videre med at udvikle kompetence i at bidrage til at du og teamet udviser respekt for hinanden?

I hvilke situationer vil du arbejde med at udvikle din kompetence i at bidrage til at du og teamet udviser respekt for hinanden?

Hvem kan hjælpe dig med at udvikle din kompetence i at bidrage til at du og teamet udviser respekt for hinanden?

Hvornår har du mulighed for at begynde at udvikle din kompetence i at bidrage til at du og teamet udviser respekt for hinanden?

Opfølgning på vores aftale

Dato:

Tilstede var:

Aftale om opfølgning med:

Kompetence 2. Teamsamarbejde

Når der opstår en situation som kræver handling, ønsker vi at opnå en fælles forståelse af situationen, tage beslutninger i fællesskab og at alle involverede føler og tager stort ansvar for effektivitet og kvalitet i udførelsen af opgaverne.

2.3. Kompetencevurdering i at bidrage til at tage fælles beslutninger som optimere effektivitet og kvalitet i udførelsen af opgaven.

Støttespørgsmål til dialogen mellem medarbejder og leder:

- Når I som team skal tage en beslutning, hvad synes du så er særlig vigtigt?
- Hvordan bidrager du når teamet skal tage beslutninger?
- Hvordan bidrager du i planlægning af teamets opgaver?
- Hvad byder du særlig ind med?
- Hvis du er i tvivl om din kollega har forstået sin opgave, hvad gør du så?
- Hvis du er i tvivl om du har forstået opgaven, hvad gør du så?
- Hvordan oplever du at du byder ind med nye idéer til hvordan opgaverne kan løses?
- Hvordan oplever du at du inviterer dine kolleger med ind i beslutningerne?
- Hvis du er uenig i en beslutning, hvad gør du så?
- Hvis du ind i arbejdsprocessen oplever at teamet tog en forkert beslutning, hvad gør du så?

I hvor høj grad bidrager du til at teamet tager fælles beslutninger som optimerer effektivitet og kvalitet i udførelsen af opgaven.

Sæt ét kryds. Værdien 1 er laveste kompetenceniveau og 10 det højeste.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Handleplan for hvordan du kan arbejde videre med at udvikle kompetence i at bidrage til at teamet tager fælles beslutninger, som optimere effektivitet og kvalitet i udførelsen af opgaven.

I hvilke situationer vil du arbejde med at udvikle din kompetence i at bidrage til at teamet tager fælles beslutninger, som optimere effektivitet og kvalitet i udførelsen af opgaven?

Hvem kan hjælpe dig med at udvikle din kompetence i at bidrage til at du og teamet tager fælles beslutninger, som optimere effektivitet og kvalitet i udførelsen af opgaven? udviser respekt for hinanden?

Hvornår har du mulighed for at begynde at udvikle din kompetence i at bidrage til at du og teamet tager fælles beslutninger, som optimere effektivitet og kvalitet i udførelsen af opgaven.

Opfølgning på vores aftale

Dato:

Tilstede var:

Aftale om opfølgning med:

Kompetence 3. Interesse og kendskab til hinanden

For sammen at bidrage til en høj grad af trivsel i hverdagen samt en effektiv opgaveløsning med en høj kvalitet, har det stor betydning at interessere sig for sine egne og kollegaers kompetencer, interesser og opgaver.

3.1. Kompetencevurdering i at vise interesser for sine egne og kollegaers kompetencer.

Støttespørgsmål til dialogen mellem medarbejder og leder:

- Er der situationer hvor du synes det er særlig vigtigt at du kender til dine kollegaers kompetencer?
- Kan du beskrive en situation hvor du synes at det havde været godt at kende til dine kollegaers kompetencer?
- Hvad gør det ved dig, når dine kolleger spørger ind til dine kompetencer?
- Hvordan oplever du at få feedback fra en kollega på en opgave du har udført?
- Er der noget som er udfordrende i at få feedback?
- Hvordan giver du selv feedback til en kollega?
 - Er der noget i det du synes er svært?
- Spørger du nogle gange ind til en kollegas kompetence?
- Hvor ofte taler I om hinandens kompetencer?
 - Hvad bruger du det til?
- Hvad gør du hvis du oplever at en kollega mangler en kompetence til at løse en opgave?
- Hvad gør du hvis andre forventer at du har en kompetence til at løse en opgave, som du ikke har?
- Hvis du gerne vil have en ny kompetence, hvad gør du så?

I hvor høj grad viser du interesse for egne og kollegaers kompetencer.

Sæt ét kryds. Værdien 1 er laveste kompetenceniveau og 10 det højeste.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Handleplan for hvordan du kan arbejde videre med at udvikle kompetence i at interessere dig for egne og kollegers kompetencer.

I hvilke situationer vil du arbejde med at udvikle din kompetence i at interessere dig for egne og kollegers kompetencer?

Hvem kan hjælpe dig med at udvikle din kompetence i at interessere dig for egne og kollegers kompetencer?

Hvornår har du mulighed for at begynde at udvikle din kompetence i at interessere dig for egne og kollegers kompetencer?

Opfølgning på vores aftale

Dato:

Tilstede var:

Aftale om opfølgning med:

Kompetence 3. Interesse og kendskab til hinanden

For sammen at bidrage til en høj grad af trivsel i hverdagen samt en effektiv opgaveløsning med en høj kvalitet, har det stor betydning at interessere sig for sine egne og kollegaers kompetencer, interesser og opgaver.

3.2. Kompetencevurdering i at vise interesser for sine kollegers interesse og opgaver

Støttespørgsmål til dialogen mellem medarbejder og leder:

- Hvor godt mener du at du kender dine kollegers interesser?
- Hvad tænker du at det kan bidrage med, at du kender dine kollegers interesser?
- Interesser kan både være arbejdsrelateret og privat, hvad synes du er vigtigt at kende til, og hvad kan de hver især bidrage med?
- Hvor vigtigt er det for dig at du kender til dine kollegers opgaver?
- Er der nogle opgaver som du synes er særlig vigtig at kende til?
 - Er der nogle der er ligegyldige?
- Hvilken betydning har det for dig at dine kolleger kender til dine interesser?
- Hvilken betydning har det for dig at dine kolleger kender til dine opgaver?

I hvor høj grad viser du interesse for kollegers interesse og opgaver?

Sæt ét kryds. Værdien 1 er laveste kompetenceniveau og 10 det højeste.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Handleplan for hvordan du kan arbejde videre med at udvikle kompetence i at interessere dig for kollegers interesse og opgaver.

I hvilke situationer vil du arbejde med at udvikle din kompetence i at interessere dig for kollegers interesse og opgaver?

Hvem kan hjælpe dig med at udvikle din kompetence i at interessere dig for kollegers interesser og opgaver?

Hvornår har du mulighed for at begynde at udvikle din kompetence i at interessere dig for kollegers interesse og opgaver?

Opfølgning på vores aftale

Dato:

Tilstede var:

Aftale om opfølgning med:

Kompetence 3. Interesse og kendskab til hinanden

For sammen at bidrage til en høj grad af trivsel i hverdagen samt en effektiv opgaveløsning af en høj kvalitet, har det stor betydning at interessere sig for sine egne og kollegaers kompetencer, interesser og opgaver.

3.3. Kompetencevurdering i at vise respekt for hinandens forskellighed.

Støttespørgsmål til dialogen mellem medarbejder og leder:

- Hvad betyder respekt for forskellighed for dig?
- Er der noget i dit teams forskellighed som du synes har en særlig kvalitet?
- Er der noget i Jeres forskellighed på arbejdspladsen som du oplever som udfordrende?
- Hvordan taler I sammen om Jeres forskellighed?
- Hvis du skal arbejde tæt sammen med en kollega som er meget forskellig fra dig, er der så noget som kan være særlig udfordrende?
- Er der nogen som kan hjælpe dig hvis du er særlig udfordret på en stor forskellighed?
- Hvad tænker du at du selv kan gøre for at opretholde en god respekt for hinanden, også hvis forskelligheden er stor?
- Hvis du hører at nogen taler om hinanden i stedet for med hinanden, hvad gør du så?
- Hvis du oplever at Jeres arbejdstempo er meget forskelligt, hvordan påvirker det dig?

I hvor høj grad viser du respekt for Jeres forskellighed i teamet og på arbejdspladsen?

Sæt ét kryds. Værdien 1 er laveste kompetenceniveau og 10 det højeste.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Handleplan for hvordan du kan arbejde videre med at udvikle kompetence i at vise respekt for Jeres forskellighed i teamet og på arbejdspladsen.

I hvilke situationer vil du arbejde med at udvikle din kompetence i at vise respekt for Jeres forskellighed i teamet og på arbejdspladsen?

Hvem kan hjælpe dig med at udvikle din kompetence i at vise respekt for Jeres forskellighed i teamet og på arbejdspladsen?

Hvornår har du mulighed for at begynde at udvikle din kompetence i at vise respekt for Jeres forskellighed i teamet og på arbejdspladsen?

Opfølgning på vores aftale

Dato:

Tilstede var:

Aftale om opfølgning med:

Kompetence 4. Ejerskab for fællesskabet

For at skabe kontinuitet i arbejdsgange og en fælles forståelse af vores retning i forhold til kvalitet og effektivitet i opgaveløsningerne, er det nødvendigt at alle udviser stort ejerskab og loyalitet overfor fælles beslutninger.

4.1. Kompetencevurdering i at udvise ejerskab og loyalitet overfor fælles beslutninger.

Støttespørgsmål til dialogen mellem medarbejder og leder:

- Hvad vil ejerskab og loyalitet overfor fælles beslutninger sige for dig?
- Hvordan bidrager du til at I som gruppe er loyal overfor fælles beslutninger?
- Kan du fortælle om en situation hvor det var vigtigt at holde sig til det aftalte?
- Kender du til situationer hvor du tænker at det er vigtigt af afvige fra det aftalte?
- Hvilke beslutninger synes du er nemme at være loyal over for?
- Hvilke beslutninger synes kan være svært at være loyal overfor?
- Hvordan tænker du at du kan bidrage til at dine kolleger forstår vigtigheden af at være loyal over for fælles beslutninger?
- Hvordan tænker du at du bedst kan engagere dig i de fælles beslutninger der enten skal tages eller er taget?

I hvor høj grad udviser du ejerskab og loyalitet overfor fælles beslutninger.

Sæt ét kryds. Værdien 1 er laveste kompetenceniveau og 10 det højeste.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Handleplan for hvordan du kan arbejde videre med at udvikle kompetence i at udvise ejerskab og loyalitet overfor fælles beslutninger.

I hvilke situationer vil du arbejde med at udvikle din kompetence i at udvise ejerskab og loyalitet overfor fælles beslutninger?

Hvem kan hjælpe dig med at udvikle din kompetence i at udvise ejerskab og loyalitet overfor fælles beslutninger?

Hvornår har du mulighed for at begynde at udvikle din kompetence i at udvise ejerskab og loyalitet overfor fælles beslutninger?

Opfølgning på vores aftale

Dato:

Tilstede var:

Aftale om opfølgning med: