

## PRODUKTBLAD – KOMPETENCEUDVIKLING

### Hvorfor kompetenceudvikling?

Forandringskonsulenternes mål og idé er at skabe blivende resultatskabende forandringer i virksomheder og organisationer.

Hos langt den overvejende del af vores kunder forudsætter de dertil nødvendige omlægninger også, at der udvikles nye kompetencer, og at der ændres vaner.



[WWW.FOKON.DK](http://WWW.FOKON.DK)

Forandringer kræver nye kompetencer for at give blivende resultater.

Der skal indlæres ny viden, nye færdigheder og nye holdninger for at skabe ny adfærd og nye vaner. Og ikke mindst: gamle vaner skal "aflæres", så risikoen for at falde tilbage til disse blive så lav som muligt.

Informationsmøder, interne opslag, peptalks og week-enture i teambuilding kan være gode værktøjer i visse situationer, men de skaber sjældent varig ny adfærd.

Hertil kræves som regel, at den nye arbejdsituation opleves som noget positivt i praksis.

Forandringskonsulenternes udgangspunkt er derfor, at man lærer bedst ved at prøve tingene i praksis, og at holdninger bedst ændres gennem oplevelse af effekten af en ændret adfærd i praksis. Mange mennesker vil som hovedregel se beviser, før de for alvor tror på, at besværet med at omlægge vaner kan svare sig.

Vi tror også på, at blivende forandringer kræver stor medarbejderinvolvering i erkendelse, planlægning og gennemførelse af forandringerne.

Derfor benytter vi i udstrakt grad læring gennem praktisk handling og refleksion under kyndig vejledning/coaching. Andre begreber for noget nær samme holdning og metode er "learning by doing", "action learning" og "praksisnær kompetenceudvikling".

Vi benytter en vekselvirkning mellem teorioplæg, afprøvning i praksis i egen virksomhed og opfølgning med refleksion og læring.

I vores forandringsprojekter har vi gennemført uddannelse i blandt andet disse emner:

- Mødeteknik i selvstyrende grupper
- Kvalitetsbevidsthed
- Metodebeskrivelse for medarbejdere
- Forståelse for de interne kunde-leverandørforhold (aftaler om serviceniveauer)
- Systematisk opgaveløsning for medarbejdere og værkførere
- Coaching for værkførere
- Jobrotation for nabooplæring i beherskelse af flere forskellige funktioner
- Lean Manufacturing

- 5S
- Løbende forbedringer
- Pokeyoke
- Projektstyringens elementer
- Medarbejderens personlige ressourcer
- Omstillingsparathed
- Selvevaluering i produktionsgrupper
- Samarbejde og kommunikation
- Forandringsledelse for ledergruppen
- osv

Teorioplæggene kan bestå af flere korte men sammenhængende forløb i egne lokaler med hurtig adgang til egne værksteder for praktiske øvelser. Kurserne gennemføres af konsulenter, som er tæt på forandringen, hvorved det sikres, at uddannelsesforløbet opleves meget relevant.

Dels kan det lærte bruges direkte og umiddelbart efter kursus, hvilket jo ikke altid er tilfældet med eksterne kurser, og dels er det stærkt motiverende, at læreren har et nært kendskab til de situationer der diskuteres og bruges på kurset. Man behøver ikke at bruge konstruerede eksempler i kursusøvelserne, idet der i virksomhedens dagligdag ofte er gode eksempler at gå ud fra.

I nogle af uddannelser gennemføres teorioplæggene på eksterne kursussteder med praktiske øvelser i egen virksomhed mellem dagene med teorioplæg.

Uddannelsesforløbet foregår tidskoordineret med forandringsprojektets faser i virksomheden, og som hovedregel indlægges et systematisk kompetenceafklaringsforløb, der skal sikre størst mulig relevans i uddannelsesplanlægningen.

### VEU-godtgørelse

Ved et samarbejde med en række tekniske skoler og AMU-centre kan vi ofte opnå VEU godtgørelse til denne form for praktisk orienteret kompetenceudvikling. Forløbene består af et miks af teorioplæg og praktisk indøvelse i egen virksomhed samt - efter behov - opfølgende uddannelse og træning.

## Eksempler

### En møbelvirksomhed, der indførte lean manufacturing

- Introduktion til lean tænkning (et virksomhedsspil) og i lean-metoderne 5S og værdistrømskortlægning. 3 dage for alle ansatte, først ledere og tillidsmænd dernæst operatører.
- Kompetenceafklaring med grundig introduktion til de kommende forandringer og individuel af-dækning af behov for faglig, alment faglig og personlig udvikling i relation til de nye produktions- og samarbejdsmetoder. Kompetencebehovene blev dokumenteret i en kompetenceudviklingsmatrix. Forløbet varede 5 dage.
- 3 dages uddannelsesforløb for alle med udgangspunkt i hovedkonklusionerne fra kompetenceafklaringsforløbet.

### En kemikalieproducent, der indførte større selvforvaltning i produktionsgruppernes forbedringsarbejde

- Der startes op med et kort, praksisorienteret kursus i mødeteknik, samarbejde i grupper, prioriteringsteknik, planlægning, opfølgningsteknik, kommunikation, præsentation og godkendelse af forslag samt coaching.
- Der gennemføres 3 - 5 hurtige intensive forløb under realistiske arbejdsvilkår for træning af teorien (inkl. den praktiske gennemførelse af egne forbedringsforslag) og med efterfølgende selv-evaluering og refleksion: hvad skal gøres bedre til næste gang. Effekten af egne beslutninger opleves på godt og ondt, og effekten af den løbende læring opleves som ekstremt motiverende for uddannelsesforløbet.
- Konsulenten coacher ledere og værkførere, som igen coacher medarbejderne på disses møder og under den praktiske gennemførelse af forbedringsforslagene. Pædagogisk er forløbet lagt til rette, så medarbejdermøderne er meget korte ("tavlemøder") og så der kommer hurtige synlige resultater i egen afdeling, hvilket igen er stærkt motiverende.

### En træindustri virksomhed, der indfører selvstyrende grupper

- Korte kurser (3 dage opdelt over en periode på 5 uger) for alle ledere (om lederroller og coaching) og for alle medarbejdere (om teambuilding, jobrotation, grupperoller, kommunikation, mødeteknik og løbende forbedringer).
- Et kompetenceafklaringsforløb for observation og supervision af medarbejdere og ledere med henblik på afklaring af de supplerende uddannelsesbehov, som forandringen kræver.
- Opfølgende uddannelsesforløb på basis af kompetenceafklaringen. I det konkrete tilfælde var der tale om et 5 dages kursus for alle medarbejderne (i hold á 16 personer) i lean-tænkning, produktionsflow, spild og fejlfri produktion ved hjælp af systematisk opgaveløsning.
- Under planlægning: supplerende uddannelse af de selvstyrende gruppers koordinatører og af værkførerne som coach.

### En systemleverandør, som effektiviserede informationsflowet i ordreafviklingen ved hjælp af lean-tænkning

- Undervisning af projektgruppen i værktøjer til effektivisering af informationsflowet og i omstillingsbevidsthed. Coaching af gruppen mens den udvikler de ønskede forbedringer (5 dage fordelt i moduler af halve dage)
- Kompetenceafklaring af alle medarbejdere af deres aktuelle stade i forhold til det ønskede nye stade (2 dage i hold af 16 personer)
- Gennemførelse af kurser i det nye flow og i de nødvendige vaneomlægninger (kommunikation, stresshåndtering og kvaliteten af de interne kunde-leverandørforhold). (3 dage for alle i hold af 16 personer).

#### Mere information

Jesper Palm, tlf 20 30 32 00  
 Bo Lind, tlf 40 74 19 28  
 Kurt Tønder, tlf 23 41 15 25  
 Finn Hove, tlf 74 62 77 80  
 Lone Godsk, tlf 20 30 31 00  
 Jørgen Meier Sørensen, tlf 63 15 73 22

Forandring . Kompetence . Resultater  
 Den Gode Virksomhed