

Notatark

Sagsnr. 81.04.00-A00-1-14

Sagsbehandler
Thomas Frank

28.1.2015

Kultur- og kompetenceudviklingsforløb

I Hedensted Kommune arbejder vi med Bæredygtig Velfærd gennem fire kerneopgaver: Fritid & Fællesskab, Læring, Beskæftigelse og Social Omsorg. Vores mål med Bæredygtig Velfærd er at skabe en organisation, der er robust, vedkommende og meningskabende. Det sker, når vi sammen med borgerne og andre interessenter, sikrer borgernes bevægelse:

- Fritid & Fællesskab: At man både kan bidrage til og deltage i fællesskabet og de fælles muligheder, så man selv (og andre borgere) har et godt liv.
- Læring: At barnet eller den unge bliver klar til en uddannelse eller et arbejde.
- Beskæftigelse: At det enkelte menneske kommer i job eller uddannelse som gør, at man kan klare sig selv økonomisk.
- Social Omsorg: At det enkelte menneske får den rådgivning, støtte og omsorg der gør, at han eller hun løbende udvikler sig til at kunne klare sig bedre.

Og vi herigennem, fremover er mindre påvirket af et økonomisk pres, og i højere grad fokusere på de midler der er til rådighed fremfor det der mangler.

Nedenstående udviklingsforløb skal understøtte Hedensted Kommunes vision om at skabe en organisation, der sammen med borgerne og andre interessenter skaber "Bæredygtig Velfærd".

Forløbet skal først og fremmest være med til at skabe forudsætningerne for, at vi hele tiden bliver bedre til at omsætte de nye tanker og principper for arbejdet med borgeren, ind i hverdagens praksis.

Herigennem er det målet, at forløbet bidrager til at skabe fremdrift og kontinuitet i den forandringsproces, som er i gang i Hedensted Kommune, og er med til at skabe den vedholdenhed og mening, som skal til for at lykkes med forandringer.

Hvordan?

Forløbet tilbyder ikke en facitliste for hvordan der skal arbejdes med kerneopgaverne og bevægelsen for borgeren. Denne facitliste findes ikke. Men der kan være særlige temaer, som falder naturligt indenfor den vej, som Bæredygtig Velfærd udstikker.

I visionen om Bæredygtig Velfærd genopfinder vi, sammen med borgerne, det aktive samfund ved at gøre det værdifuldt for alle, at være en del af det fællesskab, der tager vare på og hånd om hinanden. Ikke på en sådan måde, at vi tager ansvaret fra den enkelte. Tværtimod. Det enkelte menneske skal tage *større ansvar for sit eget liv og for andres*. Nogle kan give meget, andre mindre. Pointen er, at vi i fællesskab finder balancen og fleksibiliteten til at løse de opgaver, der nu en gang er i et samfund med mange forskellige mennesker.

Dette betyder, at vi skal arbejde med at forandre relationen mellem kommune og borger, så borgerne i højere grad bliver "*medskabere*" af Bæredygtig Velfærd, og vi som kom-

mune i højere grad indtager rollen som *velfærdsfacilitator*. Vi ønsker at skabe et tæt og *tillidsfuldt fællesskab*, hvor kommunens medarbejdere i højere grad træder i baggrunden og *faciliterer løsninger, fremfor at definere løsninger*. Denne tilgang til vores rolle har stor indflydelse på kommunens opgaver, og hvordan disse tænkes løst.

Det betyder også, at der både er tale om et kompetenceudviklingsprojekt: Hvad skal kommunens medarbejdere kunne ud over deres stærke faglige viden? Hvad skal deres ledere og chefer kunne, når relationen til borgerne ændres (og skal ændres)? Men det handler lige så meget om et kulturudviklingsprojekt: Hvordan er det vi tænker om vores rolle i velfærdssamfundet og løsningen af opgaverne her? Hvordan er det vi ser og opfatter borgeren i vores arbejde? Og hvordan er det vi samarbejder på tværs i organisationen om det?

Samtidig skal nøgleordet være *praksisudvikling* med sammenhæng til det daglige arbejde og de nærværende udfordringer.

Med afsæt i dette fokus vil kultur- og kompetenceudviklingsforløbet helt overordnet indeholde 3 elementer:

1. Udviklingsforløb med træning og praksisudvikling for ledere og nøglepersoner 20-24 personer over 1 år med 2 moduler, hvori der er workshops og arbejdes i mindre læringsgrupper (pt. planlagt opstart af forløb i 2015 og 2016)
2. Oplæg og drøftelser i Den kommunale Ledergruppe
Alle ledere i den fælles kommunale ledergruppe deltager, og andre relevante kan inviteres (eks. samarbejdspartnere i samarbejdsrummene). Der er pt. planlagt to oplæg.
3. Understøttende aktiviteter
En palet af tiltag der underbygger den ønskede udvikling i organisationen. Mange af tiltagene er tænkt i fora og møder, hvor vi allerede samles f.eks. arbejdsmiljø- og MED-uddannelser.

Disse tre punkter udfoldes herunder hver for sig i nævnte rækkefølge.

1. Udviklingsforløb med træning og praksisudvikling for ledere og nøglepersoner

Et udviklingsforløb på ca. 1 år består af 2 moduler, hvor hvert modul er opbygget af 3-4 workshops. Forløbet gennemføres på hold af 20-24 deltagere. Igen er det væsentligt at understrege, at indholdet i modulerne hele tiden skal understøtte arbejdet med kerneopgaven og bevægelsen for borgeren. De redskaber og temaer, der arbejdes med på de respektive workshops vil således hele tiden have praksis som omdrejningspunkt og samtidig have fokus på, hvordan temaer og redskaber kan understøtte arbejdet med bevægelsen for borgeren.

Tabel 1. Mål og indhold på de 2 moduler i udviklingsforløbene.

	Kompetencemål	Workshops	Temaer for workshops
Modul 1	Samarbejde i organisationen om bevægelsen for borgeren.	3-4 workshops: Aktionslæring og evt. design thinking alt efter deltagerens udviklingsprojekt.	Nye roller / Playmaker Forandringsledelse Relationel koordinering Facilitering / kommunikation
Modul 2	Samskabelse med familie, borgere, lokal	Workshop 1: Udforske og forstå borgerens reelle behov	Kommunikation om forandringerne

samfund, erhvervsliv m.m. om bevægelsen for borgeren	Workshop 2: Designe	Motivation af medarbejderne Design thinking Samskabelse Den svære samtale Ledelse omkring frivillige
	Workshop 3: Afprøve	
	Workshop 4: Erfaringsudveksling og evaluering	

Der vil være forskellige relevante temaer på både modul 1 modul og modul 2, men den væsentligste del af læringen foregår i henholdsvis læringsgrupperne og i den konkrete afprøvning i praksis på arbejdspladsen med medarbejderne/samarbejdspartnerne. I læringsgruppen (4-6 deltagere) er deltagerne gensidigt forpligtede i et år både som gruppe og som par. Parrene kalder vi "buddys", og de hjælper hinanden helt konkret i den praktiske prøvehandling, og ikke mindst giver de hinanden konstruktiv feedback på prøvehandlingerne og arbejdspladsprocesserne.

Der skal i disse prøvehandlingerne både ske involvering, motivering og eksekvering i samarbejde med medarbejdere og interessenter. Der er således tale om tiltag i på arbejdspladser i samarbejdsrum eller andre relevante 'rum', som fokuserer på mødet mellem medarbejdere og borgere i nye relationer.

2. Oplæg og drøftelser i Den kommunale Ledergruppe

Sideløbende med de konkrete moduler, som gennemføres i hold, så gennemføres der fortsat ca. 4 fælles ledermøder hvert år for den fælles kommunale ledergruppe. To af disse forventes hvert år, at indeholde temaer, som relaterer sig direkte til de organisationsforandringer, som er undervejs. Foreløbig er der planlagt et tema for foråret 2015, hvor Jacob Torfing vil holde oplæg omkring samskabelse.

I 2016 vil der udover ledermøder formentlig være 1½ dages lederinternat. Emnerne på møder og internat aftales, når vi begynder at få erfaringer med de planlagte aktiviteter og fremtidens behov er mere kendte.

3. Understøttende aktiviteter

I andre udviklings- og uddannelsessammenhænge er der fokus på at aktiviteterne bidrager til at ændre kulturen, og, hvor det giver mening, også direkte bidrager til at vi når kompetencemålene. Der vil løbende komme nye aktiviteter på opfordring fra følgegruppen, chefer, MED-udvalg mv. samt som proaktive tiltag fra HR og Analyse.

Herunder mulige understøttende aktiviteter i 2015 og 2016, hvoraf nogle er i gang og andre er muligheder:

- MED- og arbejdsmiljøuddannelse
TR og AMR inviteres sammen med lederne til efteruddannelse, der støtter op om kulturforandringen i organisationen. Her er formålet at skabe mening i forandringerne og deltagerne skal klædes på med konkrete værktøjer, de kan bruge på arbejdspladsen. Herudover kan TR og AMR deltage som nøglepersoner i "lederforløbet" og som medarbejderambassadører.
- Talentlederuddannelse
Opstart for talentleder i 2015 omkring rollen som leder samt personlig afklaring og udvikling, herefter deltagelse på udviklingsmodul efteråret 2015.
- Temadage for medarbejderambassadører og tillidsvalgte
Der inviteres til temadage/mindre forløb eller lignende forløb der understøtter kulturforandringen. Ansatte med interesse kan deltage efter aftale med egen leder.

- KAR, PULS og GRUS
Ved samtalen som alle ansatte har årligt er de nye roller og opgavetænkning central.
- Psykologisk robusthed, Ligeværdig og tillidsskabende kommunikation
Kurser der handler om personlig udvikling og kommunikation der styrker de ansattes mulighed for at have et godt arbejdsliv og udfylde de nye roller.
- Playmakeruddannelse og/eller evt. team- og netværksledelse
Valgmodul på diplomlederuddannelse for ledere og andre nøglepersoner
- Fyraftensmøder
Erfaring viser, at fyraftensmeder med relevante emner der understøtter den ønskede kultur og kompetenceudvikling vil være meget virkningsfuldt, da vi på den måde når ud til mange. Emner er ikke fastlagt.

Intern/ekstern kommunikation

Der er løbende fortælling af de gode eksempler, hvor praksis er ændret. Vi har planlagt at Mandag Morgen hjælper os med den journalistiske vinkel, og dermed kommunikationsdelen, der også skal være med til at vise medarbejdere og ledere konkrete eksempler på Bæredygtig Velfærd.

Eksterne interessenter

Blandt andet de faglige organisationer samt pressen.
Involvering af disse interessenter skal diskuteres på et senere tidspunkt.