



Bring kompetencerne i spil

Kompetence- og jobudvikling i folkekirken

DIALOGREDSKAB

med

værktøjer til at bringe medarbejdernes tidligere erhvervede kompetencer og øvrige livserfaring i spil

26. april 2010

Dialogredskabet er målrettet kontaktpersonen og indeholder værktøjer, som understøtter kontaktperson, menighedsråd og medarbejdere i arbejdet med at bringe flere af medarbejdernes kompetencer i spil. Kompetencer, som kan være erhvervet fra tidligere erfaringer eller livserfaringer uden for arbejdslivet.

Dialogredskabet og inspirationskataloget er udviklet for Kirkeministeriet med støtte fra SCKK af konsulentvirksomheden Kubix. Dialogredskabet er udviklet i samarbejde med provster, medarbejdere og menighedsråd fra Randers Søndre og Nordre provstier, der har stillet tid og engagement til rådighed og bidraget med deres erfaringer og viden. Projektet er blevet styret af HRM-styregruppen under Folkekirkens Samarbejdsudvalg.

Bring kompetencer i spil

Bring flere af medarbejdernes kompetencer i spil og skab bedre trivsel, samtidig med at I opnår en endnu bedre opgaveløsning!

Øget trivsel og en god opgaveløsning kan være resultatet af at sætte fokus på at anvende tidligere erhvervede kompetencer...

Jens har tidligere været selvstændig landmand. I sit liv som landmand satte han en dyd, i så vidt det var muligt, at vedligeholde sin maskinpark selv. I dag arbejder Jens ved folkekirken. Han er ansat som gravermedhjælper i et flersognspastorat. På et medarbejdermøde for to år siden satte de fokus på deres kompetencer. Som resultat af mødet blev det klart, at Jens kunne stå for den lettere vedligeholdelse af de maskiner, der findes i de tre sogne. Jens oplever, at det giver god mening. Det giver en større mangfoldighed i jobbet, ligesom han oplever at have fået tættere samarbejdsrelationer til kollegaerne i alle tre sogne.

Ida er kontoruddannet og har tidligere arbejdet inden for flere kulturinstitutioner med at udvikle seminarer. Ida har også hjulpet med at sætte udstillinger op. I sognet, hvor Ida arbejder som kirketjener, sætter menighedsrådet stor pris på Idas kompetencer. Ida har – godt støttet af menighedsrådet og præsten – præget jobbet som kirketjener og skabt en god ramme for menigheden ved at udvikle, tilrettelægge og gennemføre flere kunstudstillinger i kirken. Ida finder stor tilfredshed i at se, hvordan menigheden tager godt imod tilbuddene.

I folkekirken findes en rig mangfoldighed af kompetencer blandt medarbejderne. De fleste kompetencer tager medarbejderne med på arbejde hver dag. Medarbejderne anvender deres kompetencer til at løse opgaverne til glæde for menigheden. Mange medarbejdere har også færdigheder og kunnen med sig fra tidligere i livet, som ikke bliver anvendt. Nogle af disse færdigheder ønsker medarbejderne ikke at praktisere i deres daglige virke i folkekirken, fordi de har lagt dem bag sig. Andre færdigheder vil medarbejderne have glæde af at få i spil igen. Som kontaktperson kan du anvende dialogredskabet her til at afklare, om der er gemte eller glemte kompetencer, som kan komme i spil til glæde for medarbejdere og menighed i jeres sogn. Dialogredskabet indeholder værktøjer, der bidrager til, at menighedsråd og medarbejderne sammen kan blive klar på, hvilke erfaringer, færdigheder og kompetencer medarbejderne har med sig fra tidligere job eller fra andre tidligere livserfaringer, og som de samtidig har lyst til at bringe i spil i folkekirken.

Som kontaktperson kan du bruge *Dialogredskabet* til at komme nærmere målet. Du kan anvende de værktøjer, der er til rådighed på de følgende sider, og du kan – sammen med menighedsrådet og medarbejderne – hente inspiration i inspirationskataloget, der er udarbejdet samtidig med dialogredskabet. I inspirationskataloget er der eksempler på, hvordan kompetencer, som medarbejderne har med sig fra andre livssammenhænge, kan berige deres arbejdsliv og sognets hverdag.

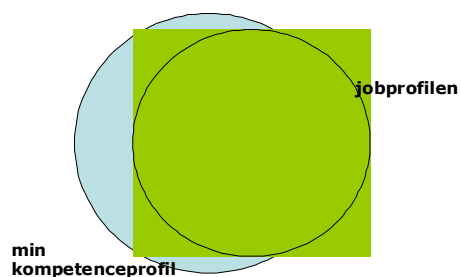
Hvem henvender dialogredskabet sig til?

Dialogredskabet indeholder flere forskellige værktøjer. Dialogredskabet henvender sig direkte til dig som kontaktperson, fordi du har personaleansvaret. Det er dig, som kontaktperson, der har det overordnede ansvar for at gennemføre den samlede proces. Det gælder både forberedelse, gennemførelse og opfølgning. Med dialogredskabet får du værktøjer, som kan støtte dig i processen. Du får et værktøj, som kan hjælpe dig med at inddrage menighedsrådet, og et værktøj, som du kan give til medarbejderne til støtte for *deres* overvejelser, når de skal forberede sig undervejs. Medarbejdernes engagement er vigtigt. Derfor er der også et værktøj, som kan støtte dem i deres overvejelser i forhold til anvendelse af deres kompetencer, kunnen og færdigheder.

Hvad kan et dialogredskab om afklaring af kompetencer give?

Dialogredskabet kan styrke dig i dit arbejde med personaleudvikling. Det kan samtidig styrke menighedsrådet i at arbejde aktivt og målrettet med medarbejdernes kompetenceafklaring og jobudvikling. En god balance mellem kompetencer og arbejdsopgaver skaber god kvalitet i arbejdet og skaber trivsel. Dialogredskabet hjælper med at blive mere opmærksom på den livserfaring og de kompetencer, medarbejderne har med sig fra tidligere erfaringer eller fra andre livssammenhænge. Med dialogredskabet får du samtidig værktøjer til at gå i dialog med medarbejderne om, hvordan de ønsker at anvende de kompetencer, som de har udviklet gennem deres liv.

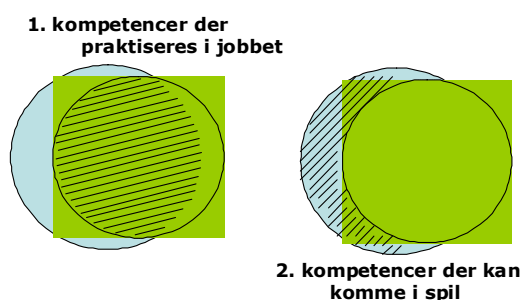
Figur 1



Figur 1 illustrerer sammenhængen mellem den enkeltes kunnen og færdigheder og de forventninger og opgaver, der ligger i jobbet. I figuren illustrerer det, der kaldes 'min kompetenceprofil', medarbejderens viden, færdigheder og kunnen. Disse færdigheder er resultatet af en lang række erfaringer, som både kan være opnået gennem uddannelse, professionelt virke eller gennem fritids- og hverdagsinteresser.

Kompetencerne omfatter både praktiske, tekniske, metodiske og teoretiske kompetencer. I figuren illustrerer 'jobprofilen' indholdet i jobbet. *Jobprofilen* kan være formaliseret og velbeskrevet i en jobbeskrivelse, der afspejler en strategi fastlagt af menighedsrådet. Strategien kan handle om, hvordan man

Figur 2



ønsker, at sognet skal udvikle sig på bestemte områder. Jobprofilen er dog sjældent formaliseret i sådan en grad, men afspejler ofte en blanding af strategien og hensynet til for eksempel praktiske nødvendigheder og traditioner.

I folkekirkens hverdag nyder sognet godt af medarbejdernes kompetencer i

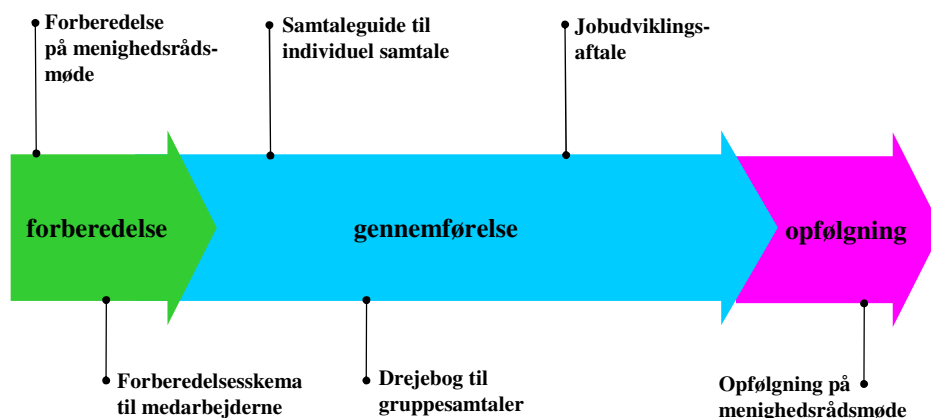
deres daglige virke med at løse de opgaver, medarbejderne er ansat til at løse. Det er illustreret i figur 2, situation 1, ved det skraverede område i overlappet mellem 'min kompetenceprofil' og 'jobprofilen'. I situation 2 kan vi se, at medarbejderen har nogle kompetencer, som ikke bliver anvendt i jobbet. Kompetencer, der ligger uden for den eksisterende jobprofil – det skraverede område. Det kan være, at disse kompetencer ikke er synlige for sognet, for kontaktpersonen, for kollegerne og måske endda for medarbejderen selv. Dialogredskabet er kontaktpersonens redskab til at udforske og undersøge, om der er kompetencer i dette felt, som medarbejderen ønsker at få bragt i spil. Hvis det er tilfældet, kan der blive behov for at justere på jobprofilen. Det kan ofte ske uden en egentlig formalisering. Men det kan også være, at ændringen påvirker sognets andre opgaver på en sådan måde, at der skal tages stilling til det i menighedsrådet. Nedenfor er en række eksempler på, hvordan medarbejdere har bragt kompetencer, de har med sig fra tidligere erfaring, eller fra andre livssammenhænge, i spil i deres arbejde inden for folkekirken.

Medarbejdere i folkekirken anvender allerede i dag ofte kompetencer fra tidligere job, eller fra andre livssammenhænge, i deres nuværende stilling:

- Sognemedhjælper blev involveret i arbejde med børne- og ungegudstjenester, minikonfirmander, legestue, børnepasning under gudstjenester, konfirmandundervisning, plejehjemsgudstjenester osv. Her kan erfaring fra lærergerning anvendes.
- Erfaringer fra frivillige foreninger – for eksempel spejderbevægelsen – anvendes i arbejdet i kirken. Organisering, kommunikation, service og omsorg er nogle af de begreber, der nævnes som kompetencer.
- Erfaringer inden for servicehverv, fx bankverdenen, anvendes i hvervet som præstesekratær: Det er vigtigt at være serviceorienteret.
- Kompetencer fra lærerfaget anvendes i arbejdet som informationsmedarbejder. Der arbejdes med hjemmeside, kirkeblad, plakater og annoncering.
- Kompetencer og netværk som musiker samt interesse for jagt anvendes i tilrettelæggelsen af jagtgudstjeneste
- Erfaringer med at vedligeholde maskinpark som landmand bringes ind i arbejdet som gravermedhjælper, der står for lettere vedligehold af sognets maskinpark
- Erfaring som håndværker anvendes til lettere bygningsvedligehold og i gennemgang af bygninger ved øvrigt vedligeholds- og konstruktionsarbejde.
- Erfaringer fra viceinspektør arbejde samt fagligt arbejde anvendes i forbindelse med personaleadministrativt arbejde.
- Erfaringer fra servicebranchen anvendes i forbindelse med tilrettelæggelse af kunststillinger.

Dialogredskabets opbygning

Dialogredskabet indeholder seks værktøjer, der retter sig mod tre forskellige faser: Forberedelse, gennemførelse og opfølgning.



Værktøjerne er rettet mod dig som kontaktperson. Men værktøjerne inddrager naturligvis medarbejdere og menighedsråd. Af skemaet nedenfor fremgår, hvem der er de primære 'brugere'.

På de efterfølgende sider beskrives værktøjerne med en kort indledning, en præcisering af formålet for netop det værktøj samt en række opmærksomhedspunkter for kontaktpersonen. Opmærksomhedspunkterne hjælper dig til at forberede dig på brugen af det enkelte værktøj. På den efterfølgende side er selve værktøjet. Det er fx en samtaleguide, en drejebog, forslag til opfølgning på menighedsrådsmøde.

Dialogredskabet indeholder en række forskellige værktøjer

Fase	Værktøj	Brugeren af værktøjet
Forberedelse	Forberedelse på menighedsrådsmøde	Kontaktperson og menighedsråd
	Forberedelsesskema til medarbejder	Medarbejder
Gennemførelse	Samtaleguide til individuel samtale	Kontaktperson
	Drejebog til gruppesamtaler	Kontaktperson
	Jobudviklingsaftale	Kontaktperson og medarbejder
Opfølgning	Opfølgning på menighedsrådsmøde	Kontaktperson og menighedsråd

Forberedelse

Et solidt fundament for udviklende samtaler er, at både menighedsrådet, medarbejderne og du som kontaktperson forbereder jer på dialogredskabets anvendelse. Som støtte for jeres forberedelser findes der to værktøjer. Det ene værktøj er til menighedsrådet og kontaktpersonen. Det andet værktøj er til medarbejderne. Værktøjet til menighedsrådet bidrager med at skabe klare og gode rammer for den videre proces. Samtidig giver værktøjet anledning til at overveje mulighederne for at koble processen til menighedsrådets målsætninger og strategi for sognet. Værktøjet til medarbejderne har til formål at hjælpe dem med at finde frem til de kompetencer, som de har med sig fra tidligere. Kompetencer som de er glade for, men som de ikke har fået sat ord på i hverdagen.

Gennemførelse

Dialogredskabet indeholder flere værktøjer til at gennemføre gode, udviklende samtaler. Værktøjerne har særligt fokus på at kortlægge og synliggøre kompetencer og erfaringer, som medarbejderne har med sig fra tidligere jobs, uddannelsessammenhæng eller fritidsinteresser. Sammen med menighedsrådet kan du som kontaktperson vælge at gennemføre samtalerne med medarbejderne enkeltvis eller med flere medarbejdere samtidigt. I så fald kan I vælge at gennemføre en gruppesamtale. I kan naturligvis også kombinere de to varianter. Både den individuelle samtale og gruppesamtalen kan tilrettelægges, så de ender ud i jobudviklingsaftaler med medarbejderne.

Opfølgning

Opfølgning er afgørende for udbyttet af samtalerne. Opfølgning skal sikre, at der sker konkrete justeringer og forandringer i de daglige praksisser, forudsat naturligvis at det er ønskeligt. Vær opmærksom på, at arbejdet med et sådant dialogredskab ofte skaber positive forventninger. Brug dette gode udgangspunkt. Få et klart mandat i menighedsrådet og meld tydeligt ud til medarbejderne. Det er også vigtigt at melde ud, hvis der er tiltag, som ikke kan lade sig gøre. Klare udmeldinger giver grundlag for god trivsel.

Dialogredskabet, personaleudvikling og MUS

Dialogredskabet er et redskab til personaleudvikling ligesom for eksempel medarbejderudviklingssamtaler (MUS). I kan vælge at anvende dialogredskabet som et supplement til medarbejderudviklingssamtaler. Dialogredskabet her giver mulighed for at gå i dybden med medarbejdernes kompetencer, erhvervet tidligere i deres livsforløb. Når man i et sogn én gang har anvendt værktøjet, kan det overvejes, om det vil være en god idé at integrere det i forløb med medarbejderudviklingssamtaler.

Dialogredskabet kan anvendes, uanset hvordan sognet ellers har arbejdet med personalepolitik og personaleudvikling. Hvis menighedsrådet ikke har så stor tradition for at arbejde med personaleudvikling, indeholder dialogredskabet flere værktøjer, som kan hjælpe menighedsrådet til at komme godt i gang. Ved at anvende de værktøjer får menighedsrådet taget hul på en vigtig opgave og kan være med til at skabe nogle gode rammer for personaleudvikling i sognet.

Hvis der allerede findes personalepolitikker, og menighedsrådet har tradition for at drøfte personaleudvikling, vil dialogredskabet kunne bidrage til at finde nye veje i arbejdet med personaleudvikling.

Ét skridt ad gangen: At lære hinandens kompetencer bedre at kende

At lære hinandens kompetencer bedre at kende er et vigtigt skridt på vejen til at praktisere dem i løsning af arbejdsopgaverne. Det er ikke nødvendigvis et kriterium for en vellykket anvendelse af dialogredskabet, at I skal ende med en liste over en række tidligere ukendte kompetencer, som I kan tage i brug i morgen.

En kontaktperson satte fokus på medarbejdernes kompetencer på et medarbejdermøde

På mødet lærte jeg nye sider af medarbejderne at kende. Også dem, jeg selv havde været med til at ansætte, fik fortalt om noget af det, som interesserede dem og som de havde beskæftiget sig med tidligere, eller som de beskæftiger sig med i deres fritid.

Der var en lille episode, jeg efterfølgende har tænkt ekstra over: Jeg oplevede, hvordan en af medarbejderne, som sjældent siger så meget, pludselig tog ordet og fortalte om en fritidsinteresse. Han foldede sig ud og fortalte meget levende om det, han beskæftigede sig med. Jeg er ikke sikker på, at vi på kort sigt kan få bragt de kompetencer i spil. Jeg oplevede det heller ikke som hans primære ønske. Men det gav mig – og hans kolleger – en helt anden erfaring om personen. Den tager vi med os videre – og det er min vurdering, at det kan få en positiv betydning for samarbejdet og den måde, vi omgås hinanden på på arbejdspladsen.

En anerkendende tilgang er ramme for en god dialog

Dialogredskabet vil give de bedste resultater, hvis I bruger en anerkendende tilgang, hvor I sammen søger at udforske de muligheder, der ofte ligger lige for. Det er vigtigt, at samtalerne foregår i en anerkendende ramme. Samtalerne skal centreres om det, medarbejderne brænder for og er motiveret til. De skal tage udgangspunkt i medarbejdernes gode erfaringer frem for at fokusere på fejl og mangler. Det handler om at øve sig i, og aktivt vælge, at tale om det, vi kan. Det, der virker godt. Det, vi ønsker os.

Udforsk de konkrete eksempler – brug din nysgerrighed

For at lære af de gode eksempler, skal de udforskes. Derfor er det vigtigt at stille de rigtige spørgsmål og være nysgerrig på de indforståede svar. Det er en god idé at øve sig i at lytte. Det er også en god idé at stille spørgsmål, som åbner og som udforsker. Det støtter medarbejdernes i at gå på opdagelse i deres kunnen og

formåen samt i egen refleksion. De gode ideer og erkendelser, der opstår på baggrund heraf, har ofte langt større værdi end andres gode råd.

Et eksempel kan illustrere, hvordan spørgsmål og nysgerrighed kan lukke og åbne samtaler:

Kontaktperson: Hvilke af dine tidligere erhvervede kompetencer bruger du i dit nuværende job?

Medarbejder:

Kontaktperson: Nå, det lyder da rigtig dejligt!

Kontaktpersonen kommer her i bedste mening med en umiddelbart positiv tilkendegivelse, men resultatet er, at medarbejderens eksempel ikke udforskes yderligere. Så hvad med endnu nogle udforskende spørgsmål, som kan gøre begge parter klogere, fx:

- Når du siger hvad betyder det så? Kan du komme med et konkret eksempel?
- Hvordan kom det i stand?
- Hvem tog initiativ?
- Hvad gjorde du?
- Hvad gjorde andre?
- Gjorde du noget anderledes, som virker?
- Hvilke forhold gjorde det muligt?
- ...

Ved at spørge nysgerrigt ind til de **konkrete** og **erfarede** eksempler bliver det muligt at drage viden og læring ud af dem. Og der er meget at komme efter – både for dig som kontaktperson og for medarbejderen, der hører sig selv tænke og svare. Når vi spørger lyttende ind, hjælper vi ofte den, vi taler med til at reflektere. Du hjælper medarbejderen til at komme i tanke om gemte eller glemte områder og kompetencer, samtidig med at du hjælper medarbejderen til at få nye perspektiver på eksisterende kompetencer.

Vær så god – brug dialogredskabet til dit behov

Det er godt at være ambitiøs, men også vigtigt at være realistisk. I det lange løb når man længst ved at tage et lille skridt ad gangen. Du kan vælge at afprøve alle værktøjerne, eller du kan vælge 'at plukke' i dialogredskabet og tilpasse dem til jeres behov. Under alle omstændigheder håber vi, at du finder inspiration til at udforske medarbejdernes kompetencer. Med det kan I få et bedre kendskab til hinanden og et indblik i de kompetencer, der findes på arbejdspladsen. Det er i sig selv et vigtigt skridt.

Brug dialogredskabet så det passer til din situation

Den nye kontaktperson

Som ny kontaktperson er det rart at have nogle værktøjer at læne sig op ad. Jeg kan også bedst lide, når jeg har noget at arbejde ud fra. Derfor tror jeg, at redskabet kan hjælpe mig til at tage nogle af de skridt, som jeg ellers ville synes var lidt vanskelige.

At bruge værktøjet giver mig samtidig muligheden for at lære medarbejderne bedre at kende. Måske kan det også skabe bedre trivsel, når jeg spørger ind, og medarbejderne får delt deres erfaringer fra tidligere jobs med hinanden. Selv om de kender hinanden, er det sikkert ikke så ofte, de taler om, hvad de har lavet, før de blev ansat i folkekirken.

Den erfarne kontaktperson

Jeg har været kontaktperson i seks år. Og før det var jeg menighedsrådsformand. Vi er et stort sogn. Jeg har gennemført MUS-samtaler med mange medarbejdere. Jeg kender alle mine medarbejdere rigtig godt. Mange af de værktøjer, der ligger i dialogredskabet, har vi været omkring.

I menighedsrådet har vi drøftet mål og strategi for fremtiden. Jeg tænker, at det vil være spændende at holde en gruppesamtale med medarbejderne. Der vil jeg redegøre for demål og visioner, vi har haft oppe i menighedsrådet. På den baggrund kan vi sætte fokus på tidligere erhvervede kompetencer og se, om det kan give nogle ideer, der passer til strategien.

De 6 værktøjer:

1. Forberedelse på menighedsrådsmøde
2. Forberedelseskema til medarbejder
3. Samtaleguide til individuel samtale
4. Drejebog til gruppesamtale
5. Jobudviklingssamtale
6. Opfølgning med menighedsråd

**GRAFISK OVERGANG TIL SELVE
DIALOGREDSKABET**

(her skal blot være en grafisk adskillelse mellem første del og selve redskabet – gerne sådan, at hvert af de 6 efterfølgende værktøjer kan være på en dobbeltside)

Forberedelse: FORBEREDELSE PÅ MENIGHEDSRÅDSMØDE

En solidt fundament for udviklende samtaler er, at både menighedsrådet, medarbejderne og du som kontaktperson forbereder jer til samtalerne.

Der kan være mange forestillinger om, hvordan sådanne samtaler skal forløbe og hvad de skal tjene til. Derfor er det en god idé at drøfte de kommende samtaler på et menighedsrådsmøde. Det kan afstemme forventningerne til samtalerne, så formålet bliver klart for menighedsrådet og kontaktpersonen. Dermed kan kontaktpersonen også skabe klare rammer for medarbejderne. Klare rammer giver en fælles platform og et tydeligt mandat. Ved at drøfte processen på et menighedsrådsmøde hjælper menighedsrådet til, at medarbejderne sammen med kontaktpersonen har de bedste rammer for at få en god og afklarende samtale om den bedst mulige anvendelse af medarbejdernes kompetencer.

Formål med at sætte det på menighedsrådsmødets dagsorden er, at

- skabe klare rammer for det videre arbejde
- afstemme forventninger
- muliggøre en strategisk forankring af den samlede indsats

Hvad skal du som kontaktperson være opmærksom på:

Forberedelse til mødet

- Er der ændringer i opgaver, nye opgaver, strategiske overvejelser eller lignende i sognet, som anvendelsen af dialogredskabet med fordel kan knyttes sammen med?
- Overvej sammenhængen med andre udviklingsværktøjer, herunder MUS.
- Overvej, hvorvidt du har ønsker om, at samtalerne med medarbejderne bliver gennemført som individuelle og/eller gruppesamtaler, før beslutningen træffes på menighedsrådsmødet. Det er vigtigt, at du befinder dig godt med at føre værktøjerne ud i praksis.

Undervejs – selve mødet

- Præsenter dine egne forventninger og ønsker til rammerne for den efterfølgende anvendelse af dialogredskabet.
- Sikre en opsummering på de væsentlige elementer, I er kommet omkring på menighedsrådsmødet, så det fastholdes i den videre proces. Du vil have stor gavn af klare retningslinjer.

Til processen

- Tillid er et af de vigtigste parametre for en god proces. Sørg derfor for at få klarhed omkring aftaler om fortrolighed. Som kontaktperson er du forpligtet over for både medarbejdere og menighedsråd, og det kan somme tider være en vanskelig balancegang.

På menighedsrådsmødet kan menighedsrådet overveje og drøfte:

Mulighed for at knytte an til strategiske overvejelser eller målsætninger

- Hvilke strategiske overvejelser kan have betydning for indholdet af samtalerne? For eksempel...
 - nye opgaver
 - ændringer i opgaver
 - målsætninger for sognets arbejde

Den kommende proces

- Hvad synes vi formålet med samtalerne skal være? Herunder: Vil vi have individuelle samtaler eller gruppesamtaler eller eventuelt en kombination?
- Hvilke gode erfaringer har vi fra tidligere?
- Hvad tror vi på, vi kan få ud af indsatsen, hvis det lykkes at gennemføre rigtig gode samtaler?
- Hvordan skal medarbejderne orienteres om og inviteres til samtalerne?
- Hvordan samler vi op på samtalerne?
- Hvordan håndterer vi balancen mellem fortrolige samtaler og menighedsrådet position?
- Hvordan kan vi som menighedsråd støtte kontaktpersonen i arbejdet med samtalerne?

En kontaktpersons forventninger til forberedelsesmødet: Som kontaktperson har jeg ansvaret for personalet. Det kan somme tider være en vanskelig opgave – også fordi jeg ikke har min daglige omgang blandt medarbejderne. Og så kan det også være en svær opgave, fordi medarbejderne måske vil komme med en masse forventninger til, hvad vi kan tilbyde. Derfor synes jeg, det er vigtigt at have en drøftelse på menighedsrådsmødet. *Hvad vil det samlede menighedsråd? Hvilke forventninger har de til resultatet af en sådan proces?* Jeg tænker også, at det er vigtigt at kunne melde ud til medarbejderne, hvis der opstår ideer og ønsker: *Hvad kan jeg love, hvad må jeg afvise og hvad skal jeg undersøge nærmere?* Et menighedsrådsmøde vil kunne afklare nogle af disse spørgsmål.

Forberedelse: FORBEREDELSESSKEMA TIL MEDARBEJDER

Det er vigtigt, at også medarbejderen forbereder sig til samtalen. Vi har alle en mangfoldighed af kompetencer, kunnen og færdigheder. Mange af disse bruger vi hver dag uden at tænke over dem. En stor del bruger vi og er samtidig bevidste om det. Det står måske i vores jobbeskrivelse eller er en del af det hverv, vi har påtaget os i en frivillig organisation uden for arbejdet. Ofte gælder det dog, at vi også besidder mange kompetencer, som vi ikke anvender så ofte, fordi de situationer, vi befinder os i, ikke kræver det. Nogle af dem er vi glade for at udøve. Men rammerne giver ikke mulighed for det. Måske har vi endda glemt dem.

Værktøjet her hjælper medarbejderen til at udforske sine kompetencer, sin viden, kunnen, færdigheder, metoder, redskaber og så videre. Det støtter medarbejderen i at tænke over, om der er kompetencer, medarbejderen godt kunne tænke sig at anvende i sit virke i folkekirken. Værktøjet hjælper medarbejderen til at tænke lidt tilbage i tiden og uden for arbejdet for at finde frem til kompetencer, som medarbejderen er eller har været glad for at praktisere; som medarbejderen er eller har været stolt af. Ved at bruge lidt tid til at tænke over det, skabes et godt grundlag for en samtale om, hvordan kompetencerne kan bringes endnu bedre i spil inden for de rammer, der er mulige.

For at hjælpe tankerne på vej kan medarbejderen tage udgangspunkt i forberedelsesskemaet. Skemaet er udelukkende til eget brug og skal ikke gennemgås i løbet af samtalen. Medarbejderen kan naturligvis frit vælge at bruge det i forbindelse med samtalen.

Formålet med forberedelsesskemaet er at støtte medarbejderen i at...

- genopdage skjulte eller glemte kompetencer
- blive tydelig på de kompetencer, som medarbejderen gerne vil have bragt i anvendelse på arbejdspladsen

Hvad skal du som kontaktperson være opmærksom på:

Forberedelse

- Sikre, at medarbejderen modtager en invitation med formål og praktiske informationer i god tid. Gerne to uger før, så medarbejderen har mulighed for at forberede sig.
- Have praktiske ting for samtalerne på plads – fx egnede lokaler til samtalerne. Det er vigtigt med et sted I kan snakke uforstyrret.
- Gøre det klart for medarbejderen, at forberedelsesskemaet udelukkende er til eget brug.

Undervejs

- Give mulighed for, at medarbejderen kan stille afklarende spørgsmål om processen.

Forberedelseskema: - til individuel udfyldelse

Det kan være en god idé at tale med en kollega eller bekendt om dit skema. Det kan både være før du udfylder, eller efter du har udfyldt det.

1. Hvilken uddannelse(r) har du?

2. Hvilke jobs har du haft?

3. Hvilke øvrige aktiviteter har du været involveret i i din fritid, fx foreningsarbejde?

4. Hvad var dine yndlingsfunktioner? Angiv 2-3 yndlingsfunktioner for de aktiviteter, som du har holdt særligt meget af at udføre.

5. Prøv at tænke over, hvilke kompetencer du anvendte i forbindelse med dine yndlingsfunktioner. Beskriv dem.

6. Er der styrker, gode erfaringer eller kompetencer, som ikke bliver brugt i dit nuværende job og som du godt kunne tænke dig kom mere i spil i fremtiden (hvis det kunne lade sig gøre)?

7. Hvad ønsker du at få ud af samtalen med hensyn til anvendelsen af din erfaring, dine styrker og dine kompetencer på arbejdspladsen?

8. Hvad kunne det næste skridt være, hvis du skulle komme nærmere dine ønsker om at anvende din erfaring, dine styrker og dine kompetencer?

Gennemførelse: SAMTALEGUIDE TIL INDIVIDUEL SAMTALE

En god samtale skaber øget kendskab til hinanden og kontaktpersonen får en anledning til at lære medarbejderens kompetencer endnu bedre at kende. Kompetencer, som ikke var kendte bliver synlige. Nogle vil kunne bringes i spil inden for eksisterende opgaver. Andre vil kunne bringes i spil i tilknytning til fremtidige opgaver, imens der også vil være kompetencer, som rammerne på arbejdspladsen ikke umiddelbart giver mulighed for at udfolde i hverdagen.

En god individuel samtale, hvor muligheder udforskes, skaber altså øget kendskab til og gode muligheder for at bringe medarbejdernes mangfoldighed af kompetencer i spil over tid. En god individuel samtale skaber også forventninger. Men ikke alt er muligt - og for at forventninger ikke skal blive til skuffede forventninger, skal rammerne være klare. Kontaktpersonen skal stå til ansvar for *alle* medarbejderne og for menighedsrådets beslutninger. Derfor er det en udfordrende balancegang at komme tæt på de ønsker, der måtte opstå inden for rammerne af menighedsrådets beslutninger – og samtidig sikre, at der også tages højde for alle medarbejdernes ønsker.

Formålet med en individuel samtale er, at...

- udforske medarbejderens tidligere erhvervede kompetencer
- bidrage til, at job og kompetencer spiller bedst muligt sammen
- bidrage til jobudvikling inden for rammerne af menighedsrådets strategi

Hvad skal du som kontaktperson være opmærksom på:

Forberedelse

- Gøre det klart, hvad du ønsker at få ud af de enkelte samtaler.
- Afklare, hvilke rammer du har at arbejde indenfor – i det omfang det er muligt at have klarhed om sammenhæng mellem fremtidig opgaveløsning og sognets mål og strategi.
- Overveje, hvordan du konkret kan være med til at skabe en åben og fremadrettet dialog i den individuelle samtale.

Undervejs – i samtalen

- Tage ansvar for samtalens struktur samt for prioritering og klarhed.
- Lytte og stille de gode spørgsmål, der sikrer, at I sammen lærer af de gode eksempler.
- Hjælpe medarbejderen med at oversætte tidligere erfaringer fra andre jobs, fra fritidsarbejde eller anden livserfaring til muligheder for opgaveløsning inden for kirken.
- Være klar på, at det rum af fortrolighed, som opnås i en samtale mellem to personer, bliver respekteret. Der skal være klarhed om, hvad der kommer videre.

Opsamling

- Eventuel løsning af andre eller nye opgaver skal følges med en overvejelse om, hvorvidt det er realistisk, at det kan gøres inden for den eksisterende ramme.
- Overveje, hvordan jobudviklingsaftalen kan anvendes som led i opsamling på en samtale.

Samtaleguide til individuel samtale

Afstem mål og forventninger til samtalen:

- Hvor lang tid har vi til samtalen?
- Hvad håber vi at få ud af samtalen?

Dialog om tidligere erhvervede kompetencer og jobudvikling i relation til nuværende arbejde:

- Hvad af det du har lavet før eller sideløbende med arbejdet i folkekirken, har du været glad for?
 - Hvilke konkrete opgaver/funktioner holdt du særligt af?
 - Hvad gjorde du og andre?
 - Hvad gjorde det muligt?
- Er det allerede lykket dig at bringe nogle af dine tidligere erhvervede kompetencer i spil i dit nuværende job? Giv gerne konkrete eksempler?
 - Hvordan kom det i stand?
 - Hvad gjorde du og andre?
 - Hvordan kan de gode erfaringer eventuelt overføres, så det eller noget lignende kan ske igen?
- Har du kompetencer, viden, interesser eller lignende, som du tidligere har haft glæde af at bringe i spil og som du gerne så brugt i dit nuværende job, hvis det kunne lade sig gøre?
 - Har du ideer til, hvordan disse kompetencer kan bruges i nuværende eller nye sammenhænge, der bidrager til din (og arbejdspladsens) udvikling?
- Hvad er det første skridt, vi kan tage for at nærme os dine ønsker?

Næste skridt:

- Hvilke ideer vil være vigtigst at forfølge?
- Hvilke skridt tager du, jeg og evt. andre?
- Hvilke aftaler har vi?
- Hvornår og hvordan følger vi op?

Evaluer samtalen:

- Hvad var det vigtigste udbytte af samtalen?
- Hvad gjorde vi hver især, der var med til at gøre samtalen til en udviklende dialog?
- Hvad kunne have gjort samtalen endnu bedre?

Gennemførelse: DREJEBOG TIL GRUPPESAMTALE

Drejebogen giver dig som kontaktperson et redskab til at tilrettelægge og gennemføre en samtale med personalegruppen. Det kan anbefales, at medarbejderne anvender forberedelsesskemaet før gruppesamtalen. At gennemføre en gruppesamtale kan være en spændende og udfordrende opgave. En gruppesamtale fungerer godt i personalegrupper med gode samarbejdsrelationer. Omvendt kan det være en vanskelig opgave at gennemføre en gruppesamtale, hvis samarbejdsrelationerne ikke fungerer så godt. Det er vigtigt, at du som kontaktperson oplever, at du kan varetage rollen som mødeleder. Ellers kan du vente med at bruge gruppesamtaler til en anden gang.

For medarbejderne giver en gruppesamtale om anvendelsen af kompetencer, de har tilegnet sig fra tidligere jobs eller fritidsbeskæftigelse, anledning til at lære hinanden at kende på en anden måde, end de gør i dagligdagen. For dig som kontaktperson er en gruppesamtale en god anledning til at lære medarbejdergruppen bedre at kende. At høre noget om medarbejdernes tidligere erfaringer, hvad der er værdifuldt for dem, hvad de oplever som et meningsfyldt arbejde, og hvilke typer af arbejdsopgaver der giver dem størst glæde, er alt sammen viden, der gør opgaven som personaleansvarlig mere spændende. En vellykket gruppesamtale kan også bidrage til at skabe trivsel og til at synliggøre ønsker til udviklingsretning. Som kontaktperson kan du sætte det i relation til menighedsrådets drøftelser om fremtidige mål. Tilpas drejebogen til den tid I har mulighed for at afsætte til samtalen.

Formålet med gruppesamtaler er at ...

- øge kendskab til de kompetencer og ressourcer som hverandre har
- skabe en dialog om ønsker og forventninger til fremtiden
- få en drøftelse af rammer og prioritering af hvad der kan lade sig gøre

Hvad skal du som kontaktperson være opmærksom på:

Forberedelse

- Gruppesamtaler fungerer bedst som redskab i personalegrupper, hvor samarbejdet i forvejen er godt. Overvej om gruppesamtalen er det rigtige redskab for jer på nuværende tidspunkt. Hvis du er i tvivl kan du tage det op igen på et senere tidspunkt.
- Afhængig af sognets størrelse skal du overveje, om der skal holdes en eller flere gruppesamtaler. 4-8 personer er en god størrelse for sådanne samtaler. Hvis der afholdes flere, kan det være godt med forskellige personalekategorier, fordi det giver inspiration og utraditionelle vinkler.
- Overvej, hvad du konkret kan gøre for at hjælpe medarbejderne til at være lyttende, spørge ind, folde ud og være nysgerrige. Brug en person, du kan tale med, om hvad der fungerer bedst for dig i sådanne gruppesammenhænge. Overvej, hvordan du bedst indtager din rolle som mødeleder.

Undervejs

- Find gerne ind i rollen som processtyrer. Vær opmærksom på at mødet skrider fremad og at alle kommer til. Brug drejebogen, og justér den til jeres behov.

Opfølgning

- Sikre, at du får samlet op i tilknytning til de ideer og den aftale, I afslutningsvis indgår i forbindelse med gruppesamtalen.

Drejebog til gruppesamtaler

1. Præsenter formålet og rammen – afstem mål og forventninger til gruppesamtalen

- Gennemgå formålet med samtalen og gennemgå programmet.
- Hvor lang tid har vi til samtalen?
- Hvad håber vi at få ud af samtalen? Spørg ind til medarbejdernes forventninger – tag eventuelt en runde, så alle får mulighed for at bidrage.

2. Præsentationsrunde

- Medarbejderne præsenterer sig selv, fx ved at nævne den uddannelse, det job og den fritidsaktivitet vedkommende holder mest af.

3. Afdækning af kompetencer

- Giv medarbejderne 5 minutter til at tænke over følgende spørgsmål. Giv dem et stykke papir og en blyant og bed dem om at skrive en eller to af nedenstående opgaver ned:
Hvilke opgaver har du været stolt ved eller glad for at løse før eller uden for dit job i kirken? Opgaverne kan have været inden for såvel arbejde, fritid som uddannelse.
- Medarbejderne skal nu skiftes til at spørge ind til en kollegas opgave. Kontaktpersonen kan indtage en lyttende rolle og eventuelt stille nogle få uddybende spørgsmål undervejs. Sørg for, at alle bliver spurgt, og at alle spørger. Imens lytter de øvrige kollegaer.
- Brug ca 5-8 minutter til hver spørgerunde. Det er vigtigere at nå dybt og konkret ned i en opgave end at komme overfladisk hen over flere. Spørg ind til de beskrivelser, erfaringer og konkrete situationer, der dukker op. Nysgerrighed, spørgsmål og evnen til at lytte er en rig kilde til at lære af hinanden. Brug følgende spørgsmål til inspiration for medarbejderne:
 - Hvad virkede særlig godt?
 - Hvordan kom det i stand?
 - Hvad gjorde du og andre?
 - Hvordan kan de gode erfaringer evt. overføres, så det eller noget lignende kan ske igen?
- Gruppen tager efterfølgende en dialog:
 - Hvad har overrasket?
 - Hvad synes vi er vigtigt ved den runde, vi har haft?

4. Muligheder og næste skridt

- Er der erfaringer eller kompetencer, som kan være vigtige at benytte sig af i løsningen af de nuværende eller fremtidige opgaver?

5. Kontaktpersonen afrunder

- Anerkend de vigtige input!
- Hvordan behandles input videre frem?

Gennemførelse: JOBUDVIKLINGSÅFTALE

Det er vigtigt, at du som kontaktperson kan bidrage til en løbende forventningsafklaring – en jobudviklingsaftale kan hjælpe med dette. Menighedsråd, medarbejderne og ikke mindst du selv skal gerne have et godt billede af, hvad processen skal føre med sig, når I har gennemført samtalerne. Opsummer derfor på samtalerne. En sådan opsummering kan eventuelt være på skrift. Det er vigtigt at vente med at lave den endelige jobudviklingsaftale, til du har gennemført samtaler med *alle* medarbejdere – og eventuelt grupper. Først der har du et overblik over ønsker og muligheder.

Jobudviklingsaftalen er *ikke* en kontrakt. Men den hjælper jer til at få en fælles forståelse for, hvad det er, I har talt om. Det kan være, at aftalen indeholder konkrete beslutninger. Det kan også være, at den indeholder nogle hensigts-erklæringer. En skriftlig aftale indeholder muligheden for at opsummere og dermed bliver klare på, hvad der har været vigtigt i samtalen, hvad der skal fastholdes og hvad der eventuelt kan gemmes til senere eller helt glemmes. I formuleringen af en aftale bliver I også mere klare på, hvis der er forskellige antagelser, der ligger bag det, I er blevet enige om i samtalen. Det sikrer et godt grundlag for at handle på eventuelle beslutninger. Det sikrer også en tilfredshed med, at der *ikke* handles, hvis I er blevet enige om at vente.

Det er godt at være ambitiøs, men også meget vigtigt at være realistisk. I det lange løb når man længst ved at tage et lille skridt ad gangen. At have fået et bedre kendskab til hinanden og et indblik i de kompetencer, der findes på arbejdspladsen, er i sig selv et vigtigt skridt.

Formål med en jobudviklingsaftale er, at...

- lave et realitetstjek på, om I har forstået det samme.
- skabe klarhed om den videre proces og at der handles i forlængelse af de gensidige forventninger, der skabes.

Hvad skal du som kontaktperson være opmærksom på:

- Hav styr på rammerne: Du har ansvaret for, at en jobudviklingsaftale er i overensstemmelse med menighedsrådets mål og strategiske beslutninger og at den i øvrigt sker inden for rammerne af de ansættelsesvilkår, der er gældende.
- Det er et fælles ansvar at prioritere medarbejdernes arbejdsopgaver. Støder der således nye arbejdsopgaver til undervejs i samtalen, må eksisterende udelades, enten for en stund eller mere permanent.
- Overvej, om der er forskellige tidshorisonter: Hvad kan afklares nu og her inden for de eksisterende rammer, hvad må vente på en samlet afklaring for medarbejdergruppen og hvad forudsætter en langsigtet afklaring i fx menighedsråd? Overvej, hvordan du melder klart ud til medarbejderne.

Jobudviklingsaftale

Skal accepteres af både medarbejder og kontaktperson

- Er der kompetencer som du som medarbejder ønsker at bruge i dit daglige arbejde og som ikke praktiseres i dag?

- Hvilke arbejdsopgaver er der på arbejdspladsen som gør det muligt at anvende disse kompetencer i dag?

- Hvilke ideer eller arbejdsopgaver kan være relevante i en fremtidig opgaveløsning, som gør det muligt at praktisere ovennævnte kompetencer (specificér hvilke kompetencer)?

- Hvilke konsekvenser har det for løsningen af de opgaver, du som medarbejder løser i dag?

- Hvilke skridt tager du som medarbejder, hvilke tager kontaktpersonen og evt. andre?

- Hvornår og hvordan følger vi op?

Skriv jeres aftale ind i skemaet. Medarbejder og kontaktperson godkender begge planen. I har begge en kopi. I beslutter selv som led i aftalen, hvornår der følges op. Det er en god idé at lade en jobudviklingsaftale indgå i den næste medarbejderudviklingssamtale.

Opfølgning: OPFØLGNING MED MENIGHEDSRÅD

Opfølgning er afgørende for udbyttet af samtalerne og skal sikre, at der sker konkrete justeringer og forandringer i de daglige praksisser, hvis det altså er ønskeligt. Efter samtalerne er det en god idé at orientere resten af menighedsrådet om udbyttet af samtalerne. Hvis der skal ske ændringer i arbejdsopgaver, eller i prioriteringen mellem arbejdsopgaver, er det særligt vigtigt. Det kan også være, at nogle af de ønsker, der er kommet frem, forudsætter en drøftelse – fx om igangsætning af nye ydelser eller procedurer i sognet.

Vær opmærksom på, at arbejdet med et sådant dialogredskab ofte skaber positive forventninger. Brug dette gode udgangspunkt. Få et klart mandat i menighedsrådet og meld tydeligt ud til medarbejderne (også om dét, der *ikke* kan lade sig gøre). Klare udmeldinger giver grundlag for god trivsel.

Opfølgning skal ske i forhold til både menighedsrådet og medarbejderne. Ved at bruge værktøjerne har kontaktpersonen muligvis fået kendskab til nye interessante kompetencer, som nogle af medarbejderne godt kunne tænke sig blev bragt i spil. Kontaktpersonen har måske også fået idéer til forandringer. Nogle kan søsættes med det samme, men nogle forudsætter sikkert menighedsrådets godkendelse. Endvidere vil der være nogen, som ikke kan imødekommes inden for de rammer, der er mulige.

Formål med opfølgningen med menighedsrådet er, at ...

- understøtte eventuelle forandringer, hvis de er ønskelige samt at skabe klare rammer om den videre proces.
- muliggøre en strategisk forankring af den samlede indsats.

Hvad skal du som kontaktperson være opmærksom på:

Forberedelse

- Forbered dig på en konkret tilbagemelding, som gør det muligt for menighedsrådet at tage stilling, hvis der skal tages egentlige beslutninger.
- Overvej, hvordan du håndterer balancen mellem præcise tilbagemeldinger til menighedsrådet sammen med anonymitet i forhold til den enkelte medarbejder.

Undervejs

- Sørg for at få samlet op på eventuelle beslutninger på menighedsrådsmødet, som har betydning for det videre arbejde.

Opsamling

- Afsæt tid til en tilbagemelding til medarbejderne, for eksempel på det efterfølgende personalemøde.
- Overvej, om der er behov for at give individuel tilbagemelding.

Opfølgning på et menighedsrådsmøde. Menighedsrådet kan drøfte:

Resultatet af samtalerne

- Hvad kom der ud af samtalerne?
- Hvad gav samtalerne anledning til?
- Kom der konkrete aftaler, som menighedsrådet skal kende til og evt. godkende?
- Kom der ideer eller andet frem, som menighedsrådet skal drøfte i forhold til den fremtidige opgavevaretagelse? Er der ideer, som ligger i forlængelse af mål og strategiske beslutninger?

Opfølgning på samtalerne

- Hvordan skal der følges op på samtalerne i menighedsrådet og i forhold til medarbejderne?
- Hvem gør hvad?
- Er det hensigtsmæssigt at bruge processen fremadrettet i forhold til medarbejderudviklingssamtaler? Hvis ja, hvordan?

Anvendelse af dialogredskabet - evaluering

- Hvad virkede godt?
- Er der noget, der kan gøres endnu bedre næste gang?