

STYRK

REDAKSJONEN

KOMPETANSELØFT FOR NORSKE MEDIEHUS

Steg for steg - veileder for hvordan din redaksjon kan jobbe godt med kompetanse og utvikling.

Lærende medier er avgjørende for en sterk presse!



* Se hele Journalistavtalen på siste side

HVEM, HVA OG HVORDAN?

Tre grunnleggende prinsipper for godt kompetansearbeid

SAMARBEID

Dialog mellom ledelse, klubb og ansatte

SYSTEMATIKK

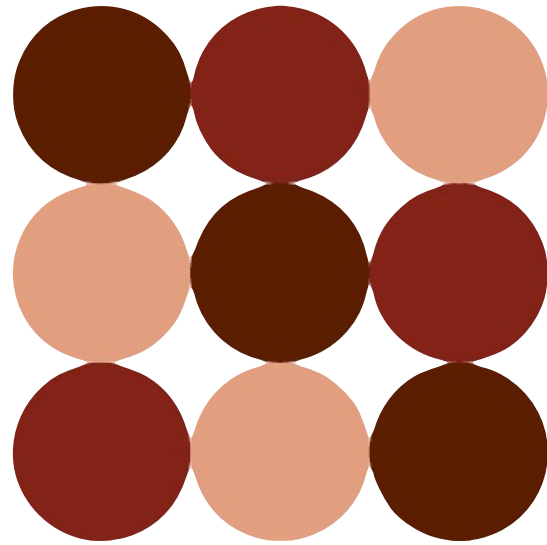
Planer, maler og gjennomføring



STYRK
REDAKSJONEN
+
ENDA BEDRE
JOURNALISTIKK

STRATEGI

En god kompetanseplan bør følge redaksjonens mål



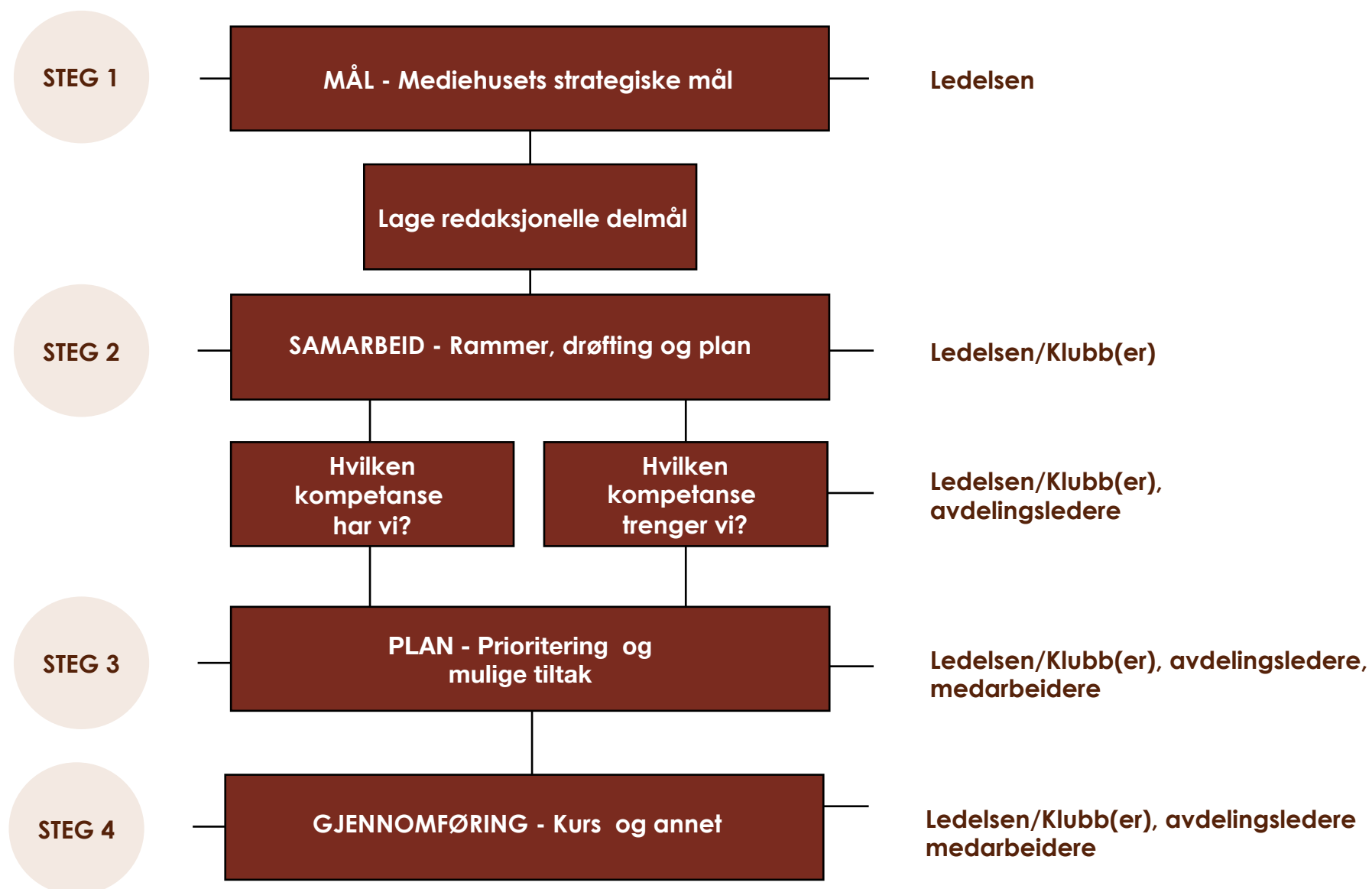
STYRK – steg for steg

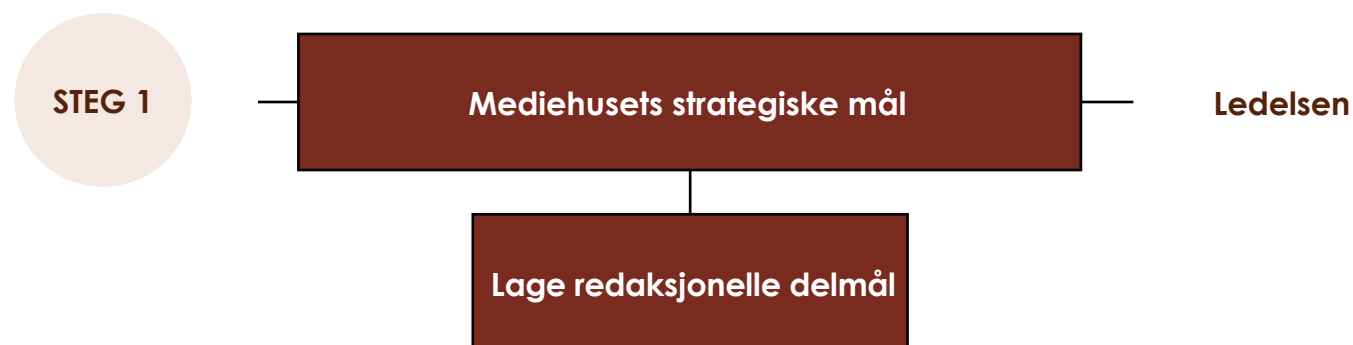
KOMPETANSEARBEIDET

Steg for steg

KOMPETANSEKARTLEGGING

KOMPETANSEPLAN





OPPGAVE

Hva er redaksjonens strategiske mål?

Kompetanseplanen bør følge opp mediehusets strategi. Den skal ta for seg de helt sentrale målene, men kanskje ikke gape over alle samtidig.

Grunnleggende mål, som å styrke kvaliteten på journalistikken og håndtere en digital hverdag, er naturlige **å ha med**. I tillegg til **delmål og kompetansemål som er spesifikke for din publisasjon eller avdeling**.

For mange organisasjoner kan det være hensiktsmessig å skille mellom **individuell kompetanse** og **kollektive løft**.

FORSLAG

Slik settes læringsmål:

Bruk overordnet strategi som utgangspunkt. Definer fem-åtte delmål som kompetanseplanen kan bidra til å løse. Det er viktig at delmålene er målbare og at ansvar for å nå dem fordeles og forankres.

1. Hva er det strategiske målet (eller målene)? Beskriv kort og presist.
2. Hva er delmålet/kompetansemålene? Forklar hvordan hvert enkelt delmål passer inn i strategi.

SAMARBEID

Rammer, drøfting og plan

STEG 2



OPPGAVE

For å lykkes med kompetanse skal planleggingsarbeidet gjøres i samarbeid mellom ledelse, klubben og de ansatte.

FORSLAG

Ledergruppen kaller inn klubben til et **drøftelsesmøte** hvor det orienteres om **bakgrunnen** for kompetansearbeidet basert på strategiske og overordnede mål, samt eventuelle forslag til **tiltak og planer** for å nå målene.

Hensikten med et første møte er å enes om videre prosess for **kartlegging av medarbeidernes kompetanse** og **prioritering** av behov for å nå målene.

Senere, når man har gjort en **kartlegging** av hvilken kompetanse organisasjonen har - og hvilken man trenger å styrke - kan man planlegge **læringstiltak**, samt legge planene for gjennomføring.

Ha en skriftlig **agenda** for møtet, samt **referat** i etterkant. Se eksempel på neste side.

RAMMER, DRØFTING OG PLAN

Møteskjema

STEG 2

Her er et eksempel på hvordan organisere prosessen videre: FORMÅL MED MØTET -> DRØFTELSESPUNKTER -> ANSVARSFORDELING -> VEIEN VIDERE.

FORMÅL MED MØTET	DRØFTELSESPUNKTER	ANSVARSFORDELING	VEIEN VIDERE
<ol style="list-style-type: none">1. Gjør det klart i møteinnkallingen at formålet med møtet er at alle ansatte skal ha en individuell plan for kompetanseheving, og at ledelse og klubb skal jobbe med dette kontinuerlig.2. Initiativet kan gjerne handle om både individuelle og kollektiv utvikling, knyttet til mål.	<ol style="list-style-type: none">1. Er ledelsens forslag til mål og rammer for kompetansearbeidet de riktige?2. Hvordan skal kompetansekartleggingen foregå?3. Hvilken tidsplan skal følges?4. Prioriteringer og budsjett	<p>Fordel ansvar for gjennomføring av kompetansekartleggingen.</p> <ol style="list-style-type: none">1. For eksempel kan det være hensiktsmessig at avdelingsledere får ansvar for å kartlegge og definere behov i sin gruppe.2. Hvordan skal tiltak og gjennomføring defineres i neste ledd?3. Referat	<ol style="list-style-type: none">1. Sett opp en tidsplan for når avdelingsledernes arbeid skal gjennomføres/ferdigs tilles samt tid for neste møtepunkt mellom ledergruppe og klubb.2. Avklar hvor hyppig ledelse/klubb skal møtes med kompetanseheving som agenda, for eksempel årlig eller hvert halvår.

HVILKEN KOMPETANSE HAR VI?

Kartlegging

STEG 2

OPPGAVE

Å definere hvilken kompetanse organisasjonen besitter kan gjøres enkelt eller omfattende. Trengs det ekstern konsulentbistand for en større kartlegging, skal det utarbeides en questback eller er det mest hensiktsmessig med kompetansesamtaler mellom avdelingsledere og ansatte?

Det er viktig at arbeidet er preget av tillit, og det bør fremgå hvorfor kartleggingen gjøres og hva resultatene skal brukes til.

FORSLAG

Be hvert enkelt redaksjonsmedlem gjøre en egenvurdering av egen kompetanse for hvert punkt. Nærmeste leder kan gjøre det samme og så kan man i et møte med den enkelte gå gjennom resultatene. Dette vil kunne gi et fint grunnlag for å få til god kompetanseutvikling for den enkelte.

KOMPETANSEMÅL

For å nå dette målet skal:

- alle i avdelingen kunne ta enkle videopptak med mobilen
- flere ha god kunnskap om hvordan man bygger opp en god visuell historie

EGENVURDERING

Be hvert redaksjonsmedlem om å foreta en vurdering av egen kompetanse/egne ferdigheter.

LEDERS VURDERING

Nærmeste leder foretar en vurdering av redaksjonsmedlemmets kompetanse/ferdigheter.

SAMTALE

Gjennomgå resultatene sammen, for eksempel i medarbeidersamtalen.

KARTLEGGING AV KOMPETANSEBEHOV

Hvilken kompetanse trenger organisasjonen for å nå målene?

STEG 2



OPPGAVE

Definer hvilke kunnskaper og ferdigheter det er behov for å styrke for å nå målene som er satt. Eksempelvis digital forståelse, metode, etikk, formidling, Excel, graving, produksjonsverktøy, eller knyttet til nisje- eller målgruppesatsninger.

FORSLAG

Lag en oversikt over hva slags konkret kompetanse som trengs for å nå de ulike målene som er satt.

Dette kan gjøres i workshops, avdelingsvis, i samarbeid mellom ledelse og klubb eller på andre måter som bygger laget og forankrer behovene godt.

HVILKEN KOMPETANSE TRENGER VI?

Skjema

STEG 2

Her er et eksempel på hvordan et oversiktlig oppsett av stegene MÅL -> DELMÅL -> KOMPETANSEMÅL kan brukes for å tydeligere identifisere hvilken kompetanse redaksjonen skal jobbe med fremover.

	STRATEGISK MÅL	DELMÅL	KOMPETANSEMÅL
KOLLEKTIV KOMPETANSE	Avis X skal sette dagsorden oftere	Avis X skal ha flere undersøkende saker og levere minst én metoderapport til SKUP hvert år.	For å nå dette målet skal vi: <ul style="list-style-type: none">• Ha flere i redaksjonen som kan lete i og søke innsyn i offentlige databaser• Ha flere i redaksjonen som kan Excel eller andre programmer for å strukturere data
SPESIALKOMPETANSE	Mediehuset skal ta en sterkere rolle i samfunnsdebatten	Vi skal gjøre veien kortere fra hendelse til analyse / meninger	For å nå dette målet skal: <ul style="list-style-type: none">• Vi jobbe med formidling av meningsstoff• Alle i avdeling x være komfortable foran kamera• Vi skal raskt kunne lage en kommentar eller analyse på video

PLAN

Prioritering for avdeling/redaksjon eller hver enkelt medarbeider

STEG 3

STEG 3

PLAN - Prioritering og tiltak

Ledelsen/Klubb(er), avdelingsledere,
medarbeidere

OPPGAVE

Hvilke kompetansebehov skal prioriteres?

Etter at kartleggingen av eksisterende kompetanse og behovene er foretatt bestemmer man hvilke områder som skal prioriteres. Kompetanseutvikling for redaksjonen som helhet (kollektivt) forankres hos ledergruppen, eventuelt øverste leder, mens den individuelle planen inngås sammen med medarbeider selv.

FORSLAG

Bruk skjemaet VÅR KOMPETANSEPLAN og en få en enkel oversikt over redaksjonens/avdelingens strategiske prioriteringer det kommende året. Deretter sett ned de prioriterte kompetansebehovene.

For den enkelte medarbeiders kompetanseløft, bruk skjemaet MIN KOMPETANSEPLAN.

VÅR KOMPETANSEPLAN

Skjema for prioriteringer for redaksjon/avdeling

STEG 3

Eksempel på hvordan man kan fylle ut skjemaet

AVDELING:	LEDER:	DATO:
Strategiske prioriteringer for redaksjonen/avdelingen kommende år:	Prioriterte kompetansebehov for redaksjonen/avdelingen kommende år:	
Ledergruppe fyller inn hva som er prioritert å få til eksempelvis det neste året basert på strategi og hovedmål.	<p>Leder/avdelingsleder fyller inn en liste over prioriterte kompetansebehov basert på kartleggingen.</p> <p>Hva har redaksjonen/avdelingen behov for å betydelig styrke, dreie eller anskaffe ny kompetanse innen?</p> <p>Dette er ikke en totaloversikt over kompetanse avdelingen trenger for å gjennomføre oppgavene, men en prioritering som viser hvilken kompetanse som må skaffes eller utvikles for å nå strategiske mål avdelingen har ansvar for.</p>	

MIN KOMPETANSEPLAN

Individuelt skjema for læringsmål

STEG 3

Eksempel på hvordan man kan fylle ut skjemaet – blankt skjema ligger bakerst i dette dokumentet

Dokumentet brukes til å planlegge din kompetanseutvikling. Forankres med leder og brukes i medarbeidersamtaler og utviklingsarbeid.

ANSATT: Petra	LEDER: Marianne	VEDTATT/DATO: 5. januar 2023	SIST OPPDATERT:	
Vår avdeling skal bidra til målet om flere avsløringer og mer undersøkende journalistikk, gjennom å bli bedre i metodearbeidet vårt.				
LÆRINGSMÅL:	TILTAK:	TIDSROM:	ANSVAR:	GJENNOMFØRT
Lære mer om søk i åpne kilder (OSINT)	Kurs på IJ	Våren 2023	Petra	
Styrke egen intervjueteknikk og kildearbeid	Sette av tid til lunsjer og fysiske treff med kilder, samt lære mer om intervjumetoder og kildearbeid gjennom kurs eller å jobbe i team med noen i gravegruppa.	Hele 2023	Petra og Marianne	

GJENNOMFØRING

Hvilke tiltak kan heve vår redaksjon?

STEG 4

STEG 4

GJENNOMFØRING - Kurs og annet

Ledelsen/Klubb(er), avdelingsledere
medarbeidere

Når kartlegging av kompetanse er utført og kompetansemål er satt samt prioritert, er det tid for å se på hvilke tiltak som skal gjennomføres for å nå målene.

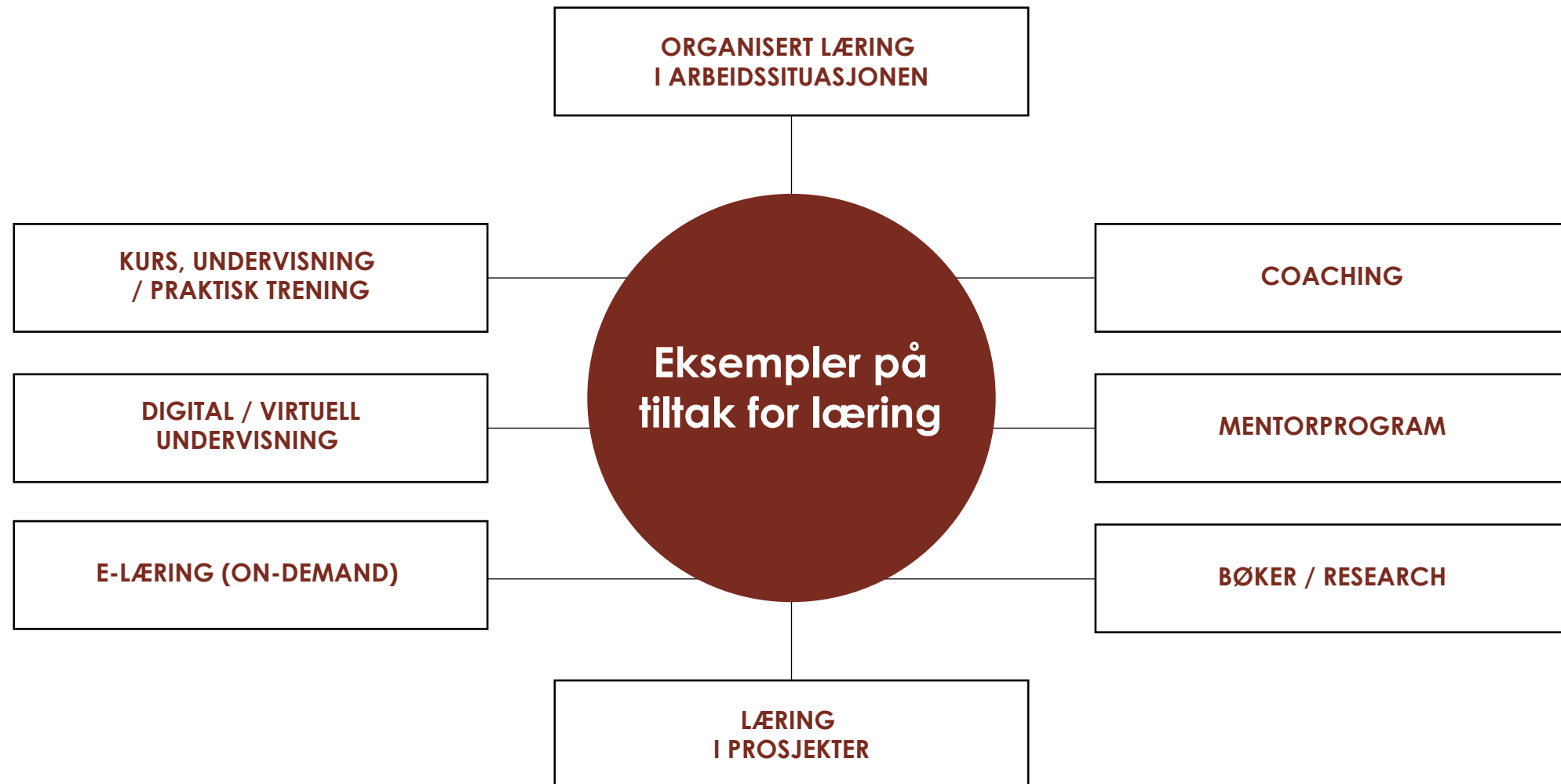
OPPGAVER

1. Hvilke tiltak skal gjennomføres og for/av hvem? Det kan være variasjon i tiltakene som velges
2. Bedriftsinterne kurs eller eksterne kurs? Grunnleggende for alle, eller nivådelt? Korte kurs eller lange løp? Interne læringssamarbeid?
3. Hvilke tiltak skal løses kollektivt og hvilke skal gjøres individuelt?
4. Sørg for at noen har oversikt, plan og ansvar for læringsaktiviteter som skal gjøres i fellesskap

Se eksempler på læringsmetoder på neste side. Oppfølging med trening, tid til å bruke det man lærer og konkrete arbeidsoppgaver er nødvendig.

Kontakt gjerne IJ eller andre læringsaktører for innspill eller støtte i dette arbeidet.

EKSEMPLER PÅ TILTAK



GJENNOMFØRINGEN SATT I SYSTEM

Årshjul» eller prosjektperiode

STEG 4

Ledelsen har ansvar for å innlemme kompetanse i mediehusets rutiner.

FORSLAG

1. Formaliser et møte fast møte der arbeidet med kompetanse drøftes mellom ledelse og klubb, eksempelvis to ganger årlig.
2. Gjør det samme med en kompetansesamtale med den enkelte medarbeider, enten i eget møte to ganger årlig, eller som en del av medarbeidersamtalen.
3. Sett frister for drøfting, kartlegging, planlegging og budsjetter.

«Hjulet» kan være et år, men prosessen kan også gjøres på noen måneder.

Kontakt gjerne IJ, NJ eller MBL for innspill eller støtte i arbeidet.



- Organisasjonspsykologisk forskning har gitt oss solid kunnskap om hva som får ledere og medarbeidere til å prestere godt. Begrepet «**indre motivasjon**» er sentralt her.
- Når vi har indre motivasjon på jobb, er det jobben i seg selv som gir oss glede, mening og drivkraft. Ikke tanken på en belønning etterpå.
- Vi vet at mennesker som er indre motiverte, presterer bedre, tar mer ansvar, har lavere sykefravær m.m. **Det å ha motiverte medarbeidere, er derfor svært verdifullt***.
- IJ har undersøkelser som viser en klar sammenheng mellom mulighet for utvikling i jobben sin, og motivasjon.
- **92,5 prosent sier at de trenger faglig påfyll for å holde seg motivert i jobben sin.**

**Ole I. Iversen, førsteamanuensis, Institutt for ledelse og innovasjon, BI*

Den enkelte medarbeiders ansvar

Det er et **ledelsesansvar** å legge til rette for en god læringskultur og for at alle medarbeidere har en individuell kompetanseplan.

Samtidig er **den enkelte ansvarlig** for å benytte mulighetene til kompetanseheving som blir gitt, samt å anvende kunnskapen på en god måte.

FORSLAG TIL REFLEKSJON:

Hvilke områder kunne du tenke deg utvikle deg på eller lære mer om?

Er det noen måter du lærer bedre på enn andre, for eksempel klasseromsundervisning heller enn digitale kurs?

Prøv å definere en indre motivasjon for å lære deg noe nytt samt å benytte kunnskapen i arbeidshverdagen. Er det for å gjøre noe på en enklere måte, for at journalistikken skal presenteres bedre, for å lage bedre saker eller for personlig utvikling, mestring og motivasjon?

EVALUERING OG REPETISJON

Ha et forhold til resultatene av kompetansearbeidet

STEG 4

EVALUERING

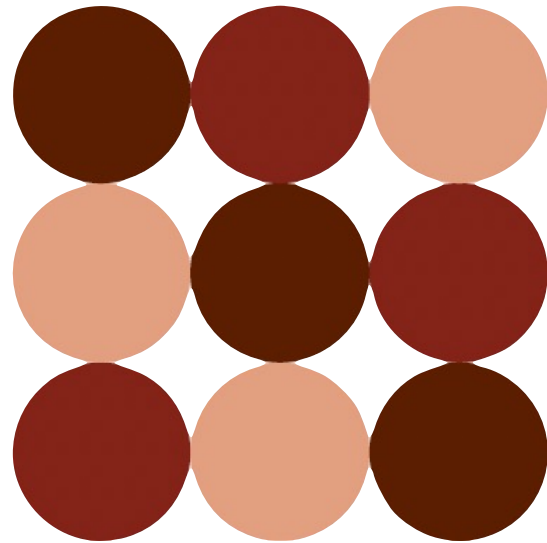
Evaluering er essensielt for et vellykket kompetansearbeid. Bestem gjerne noen faste spørsmål som skal stilles i møter mellom ledelse og klubb(er), samt mellom ledelse og den enkelte medarbeider. Legg også gjerne inn kompetanse som en del av medarbeiderundersøkelser eller pulsmålinger.

FORSLAG TIL SPØRSMÅL:

- Hva har vi blitt bedre til?
- Hvordan går det med din individuelle kompetanseplan?
- Ble kompetanseplanene i din avdeling gjennomført og resultatet som planlagt?
- Var målene og gjennomføringsplanen konkret nok?
- Hadde vi et realistisk tidsperspektiv?
- Var det avsatt penger til kompetanseheving i budsjettet som samsvarte med planen?
- Var ansvaret tydelig plassert og fulgte de opp som de skulle?
- Hva ledet kompetansearbeidet til?

REPETISJON

Kompetanseheving er ikke en engangsjobb. For å bli en kontinuerlig lærende organisasjon må både ledere og medarbeidere gjøre en innsats. Repeter det som fungerte godt, endre på det som trenger forbedring. Og husk at vi lærer også av å evaluere og repetere!



STYRK

Kompetanseveileder

– skjemaer

RAMMER, DRØFTING OG PLAN

Skjema

STEG 2

Dette dokumentet brukes som en veileder for drøftingsmøte mellom ledelsen og klubb om mål, rammer for kompetansekartlegging, plan for gjennomføring av kompetansearbeidet, ansvar og prioriteringer.

FORMÅL MED MØTET	DRØFTELSESPUNKTER	ANSVARSFORDELING	VEIEN VIDERE

HVILKEN KOMPETANSE TRENGER VI?

Skjema

STEG 2

	STRATEGISK MÅL	DELMÅL	KOMPETANSEMÅL
KOLLEKTIV KOMPETANSE			
SPECIALKOMPETANSE			

VÅR KOMPETANSEPLAN

Skjema for læringsmål for redaksjon/avdeling

STEG 3

Dette dokumentet brukes til å planlegge redaksjonens kompetanseutvikling. Forankres med leder/klubb.

AVDELING:	LEDER:	DATO:
Strategiske prioriteringer for redaksjonen/ avdelingen kommende år:	Prioriterte kompetansebehov for redaksjonen/avdelingen kommende år:	

MIN KOMPETANSEPLAN

Individuelt skjema for læringsmål

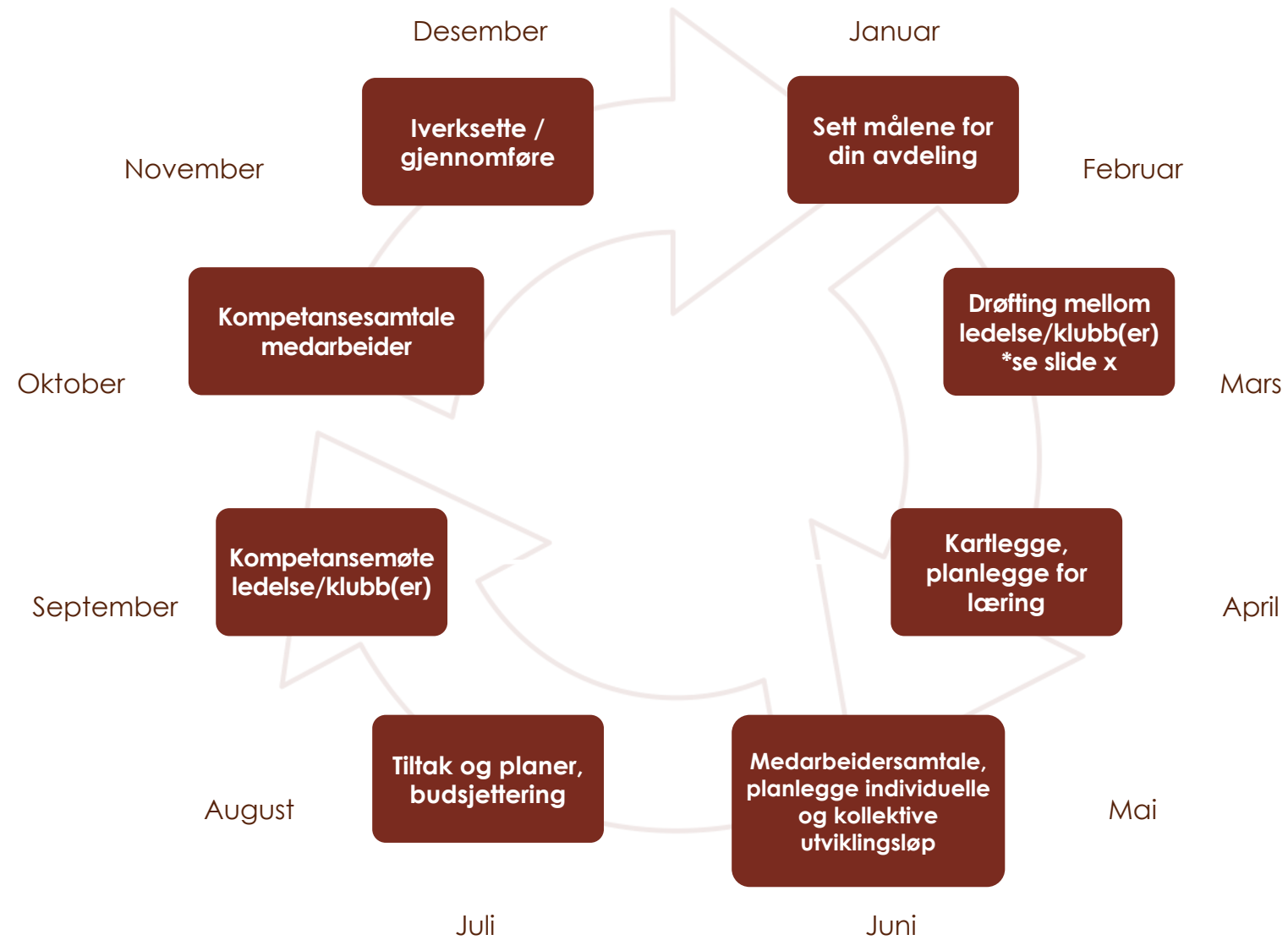
STEG 3

Dette dokumentet brukes til å planlegge din kompetanseutvikling. Forankres med leder og brukes i medarbeidersamtaler og utviklingsarbeid.

ANSATT:	LEDER:	VEDTATT/DATO:	SIST OPPDATERT:		
<i>Kort beskrivelse av strategiske mål og prioriterte kompetansebehov.</i>					
LÆRINGSMÅL:	TILTAK:	TIDSROM:	ANSVAR:	GJENNOMFØRT	

«ÅRSHJUL» - PROSJEKTPERIODE

STEG 4



§ 39 I JOURNALISTAVTALEN

Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO), Mediebedriftenes Landsforening (MBL) og Norsk Journalistlag (NJ):

1. Kompetanseheving er et felles virkemiddel for å utvikle og heve kvaliteten på journalistikken, og dermed også bedre bedriftenes posisjon og inntektsmulighet. Kompetanseheving styrker mediebedriftenes konkurranse- og omstillingsevne og de redaksjonelle medarbeideres utvikling og fornyelse. Partene vil derfor understreke det verdifulle i at redaksjonelle medarbeidere styrker sin kompetanse, samt at bedriftene legger stor vekt på planmessig opplæring og kompetanseheving.

2. Bedriftene vil, etter drøftinger med tillitsvalgte, derfor hvert år legge fram planer for etter- og videreutdanning. Den enkelte bedrift skal legge fram sine mål for framtidig utvikling som grunnlag for kartlegging av kompetansebehovene. Det er bedriftens ansvar, i samarbeid med de redaksjonelle medarbeidere, å foreta kartlegging og initiere eventuelle tiltak. Kartleggingen oppdateres vanligvis en gang pr. år. Der hvor det er gap mellom bedriftens nåværende kompetanse og framtidig behov, forutsettes dette dekket med aktuelle opplæringstiltak eller med andre virkemidler. Kostnader til etter- og videreutdanning i samsvar med bedriftens behov er bedriftens ansvar.

3. Partene anbefaler at kompetanseplaner utarbeidet under bestemmelsene i § 39, pkt.2 tillegges vekt ved prioritering av etter- og videreutdanningstiltak.

4. Bedriften dekker egenandelen for medarbeidere som deltar på kurs i regi av IJ etter planpåmelding eller etter avtale mellom bedriften og den enkelte journalist.

5. Hvis bedriftsmessige hensyn ikke er til hinder for det, vil bedriften gi permisjon til videreutdanning i journalistyrket.

6. Bedriften skal på forhånd være underrettet om søknader til kurs og stipendier som gir rett til permisjon etter denne bestemmelsen.

7. Bedriften gir permisjon med full lønn for:

- Deltakelse i kurs/studier arrangert av eller lagt opp i samarbeid med Institutt for
- Journalistikk.
- Utdanningsstipender som er godkjent av Pressens Stipendkomité.
- Deltakelse på Nordisk Journalistcenters kurs.
- Deltakelse i kompetansegivende tiltak finansiert av Stup-ordningen. Permisjonen spesifiseres av STUP-styret og er begrenset til 4 måneder.
- Annen videreutdanning/bruk av stipender i samsvar med kompetanseplan eller bedriftens kompetansebehov.