



- viden i fællesskab

2018

## Guldægget ligger i ledelse

**Kompetente fagpersoner er et afgørende grundstof i enhver organisation. Derfor er ledelse af kompetenceudvikling en central ledelsesdisciplin.**

**Men nogle gange havner kompetenceudvikling på en gul "post-it" på lederens skrivebord. Eller også tror vi, at vi er i mål efter nogle udbytterige kursusdage.**

*Af Anne-Marie Kruse, områdeleder i Landsbyen Sølund*

Jeg vil i denne artikel komme med perspektiver på, hvorfor kompetenceudvikling altid bør være en aktiv del af enhver organisation, der arbejder med borgere med multiple støttebehov. Jeg vil også komme med bud på, hvordan kompetenceudvikling kommer fra to do-listen til det organisatoriske daglige liv, og hvorfor ledelse er det guldæg, der kan understøtte, at ny faglig viden omdannes til forbedret praksis til gavn for borgerne.

### Hvorfor kompetenceudvikling?

Det sidste ord om kompetenceudvikling er helt sikkert ikke sagt og skrevet. Der er da også en række gode grunde til at sikre, at borgerne møder kompetente fagpersoner. Jeg vil her fremhæve tre:

*Kompetente medarbejdere sikrer kvalitet til borgerne*

Den offentlige sektors evne til at levere kvalitet til borgerne er de senere år blevet et stigende paramenter for ledelse. Dette afspejles også i Ledelseskommisionens 7 anbefalinger "Sæt borgeren først", som kan ses på:

[https://ledelseskom.dk/files/media/documents/ho vedpublikationer/saet borgerne foerst - ledelseskommisionens anbefalinger.pdf](https://ledelseskom.dk/files/media/documents/ho Vedpublikationer/saet borgerne foerst - ledelseskommisionens anbefalinger.pdf)

I arbejdet med borgere med komplekse problemstillinger er det afgørende, at medarbejdernes praksis tager afsæt i det, vi kan kalde vidensbaseret refleksion. Altså at

medarbejderne både har og anvender relevant faglig viden i deres refleksioner og handlinger.

Da borgerne i det specialiserede pædagogiske område har meget individuelle og sammensatte behov, vil vi ikke nødvendigvis kunne rekruttere medarbejdere med de ønskede kompetencer – derimod skal vi som organisationer selv skabe dem.

*Kompetente medarbejdere trives bedre*

Høj medarbejdertrivsel og godt arbejdsmiljø er centrale faktorer, når kvaliteten til borgerne skal sikres. Medarbejdere, der oplever trivsel og tryghed, er mere motiverede, mindre syge og dermed et stort aktiv (Andersen og Holm, 2014). At opleve sig handlekompetent, tilhørende et fællesskab og med mulighed for indflydelse er afgørende for vores motivation (Ryan og Deci's selvbestemmelsesteori, 2013). Derfor er den handlekompetence, som kompetenceudviklingen bidrager til, en vigtig nøgle til motivation og trivsel blandt medarbejderne.

*Kompetente medarbejdere bidrager til styring af kompleksitet*

Som sidste argument vil jeg pege på udvikling af faglighed som et centralt redskab til styring. Nicolaj Ejler peger i bogen *Faglig ledelse mellem kerneopgave og styring* på, at kompleksiteten i den offentlige sektor *forsøges* styret gennem



detaljeret lovgivning og stramme procesmål, men ikke *er* styring af kerneopgaven.

Når fagpersoner agere i et felt med høj kompleksitet, benytter de sig i høj grad af skøn, dømmekraft og intuition. Derfor bliver en sikring af den faglige ramme, hvorfra disse overvejelser og refleksioner udspringer, en afgørende styring af medarbejdernes praksis og i sidste ende borgerne tilbud. Fagligheden bliver et slags kompas for skøn, dømmekraft og intuition.

Kompetenceudvikling bliver afgørende, når vi gerne vil sikre retning på de komplekse faktorer, hvor traditionelle styringsredskaber ikke er tilstrækkelige. Dermed er kompetenceudvikling en central del af den styringskæde, som, sammen med mere traditionelle styringsredskaber, blandt andet skal sikre kvalitet, kontinuitet og retssikkerhed for borgerne.

### **Hvilke kompetencer skal udvikles?**

Men ét er, at kompetenceudvikling er en god idé, noget andet er at finde ud af, hvilke kompetencer der skal udvikles. Dette vil være afhængigt af konteksten.

Når vi skal beslutte, hvad og hvem der skal fokuseres på ved næste kompetenceløft, må det tage afsæt i organisationens målgruppe og medarbejdernes aktuelle kompetencer. En strategisk ”klog” kompetenceudvikling tager afsæt i en matchning mellem opgaven og de aktuelle kompetencer, og ikke hvad vi plejer, eller hvis ”tur” det er til at få efteruddannelse. Derfor er det relevant, at vi som ledere stiller os selv og organisationen følgende spørgsmål:

- Hvad kendetegner målgruppens behov?
- Hvilke forandringer vil der være i målgruppen i de kommende år?
- Hvad karakteriserer medarbejdernes kompetencer?
- Hvordan vil medarbejderstaben udvikle sig de kommende år?

De fleste større organisationer vil besvare spørgsmålene forskelligt, alt efter hvor i organisationen blikket rettes. Derfor er det nødvendigt, at vi skaber dialoger på tværs af organisationen for at opnå et så aktuelt og præcist indblik som muligt.

For hvordan er det nu lige med det store faglige tiltag, vi arbejdede med for 3 år siden? Er det en levende del af praksis, eller er det overhalet inden om af andre initiativer? Og hvad med de forskellige faggrupper og personalegrupper, er der nogen, der har brug for mere fokus end andre?

Vi skal som ledere sikre, at vi har fingeren på den organisatoriske puls og ved, om organisationen har brug for mere viden eller skal støttes til at anvende eksisterende viden i praksis. Tidligere tiltag har nemlig ikke nødvendigvis skabt den ønskede læring og forbedret praksis.

Dermed er en åben organisatorisk dialog et nødvendigt udgangspunkt for en strategisk ”klog” kompetenceudvikling.

### **Hvordan udvikles kompetencer?**

Når vi ved, hvilke kompetencer vi vil arbejde målrettet med at udvikle, skal vi udøve ledelse, der understøtter læring og udvikling. Det må aldrig alene være op til medarbejderne at omdanne ny viden til ny praksis.

Her kan det være relevant at give organisationens læringskapacitet et serviceeftersyn. Organisatorisk læringskapacitet er *organisationens evne til at implementere de rette ledelsespraksisser, strukturer og procedurer, der fremmer læring* (Goh, 2003). Det er altså ledelsespraksisser og organisatoriske strukturer, der er guldægget til værdifuld kompetenceudvikling.

Inden jeg peger på ledelsespraksisser, der styrker den organisatoriske læringskapacitet, vil jeg bede dig overveje følgende:

*Hvad eller hvem har haft størst betydning for, at du er den fagperson/leder, du er i dag?*



Er det din grunduddannelse, de kurser og efteruddannelser du har taget? Eller er det de erfaringer, du har fra din praksis? Eller er det måske nogle kollegaer eller ledere, som har haft stor betydning?

Undersøgelser viser, at læringseffekten af formaliserede uddannelser og kurser er 10 %, mens den for uformel arbejdspladslæring er 70 %, og læring gennem relationer og sociale netværk er 20% (Lombardo og Eichinger, 1996). Oversat til en daglig organisatorisk kontekst kan det angive en tommelfingerregel for, hvordan kompetenceudviklingsforløb kan designes:



Kompetenceudviklingens tre dimensioner  
Kilde: Egen fremstilling, med afsæt i ovenstående undersøgelse fra 1996

Vi skal som ledere altså sikre, at medarbejderne både tilbydes tilegnelse af ny viden, har adgang til en praksis, hvor denne viden afprøves og anvendes, samt løbende indgår i sparring, hvor teori og praksis forbindes. De tre dimensioner er dermed alle af stor betydning, men det er vægtningen og forbindelsen mellem dem, der skaber udvikling og læring.

#### *Uddannelser og kurser*

Så når vi sender medarbejdere på uddannelser eller kurser, skal vi planlægge, hvordan de kan afprøve og anvende det i praksis, samt sikre, at de løbende tilbydes sparring, hvor viden fra både teori og praksis anvendes.

Det kalder på en bevidst ledelsespraksis, som både understøtter refleksion *i* og *over* praksis (Schön, 2001). Målet er derfor ikke blot, at medarbejderne reflekterer, mens de udfører praksis, men også at

reflektere over praksis. Vi bør stille efter en kompetenceudvikling, som både kan støtte medarbejderne i at begå sig i praksis og udvikle praksis.

#### *Relationer og sparring*

At skabe gunstige vilkår for refleksion og læring koblet til praksis er en ledelsesopgave. Her skal vi huske den store pulje af viden og sparringsmuligheder, der er over alt i organisationen. Vi skal arbejde målrettet på, at medarbejderne udvikler kompetencer og kulturer, der sikrer videndeling og sparring blandt personalet. Hvis vi evner at skabe kulturer og strukturer, der understøtter refleksion og sparring med afsæt i viden, har vi en sikker kilde til høj organisatorisk læringskapacitet. Så bliver kompetenceudvikling ikke forbeholdt de få på udvalgte dage, men er en vigtig og naturlig del af det daglige organisatoriske liv.

#### *Praksis*

Når både medarbejdere og ledere er dygtige til at skabe faglige refleksioner, som bygger bro mellem teoretisk viden og erfaringer fra praksis, bliver de daglige dialoger katalysator for kompetenceudvikling. På den måde kommer kompetenceudvikling væk fra den gule post-it og bliver en måde, vi er sammen på i organisationen med de konkrete borgere i fokus.

Hvis vi gerne vil sikre læring gennem kompetente refleksioner, kalder det måske på et fokuseret kompetenceudviklingsforløb, hvor både leder og medarbejder træner "musklen" til vidensbaseret refleksion. Ved at sikre, at både ledere og medarbejdere kan facilitere dialoger, der bevidst forbinder viden og erfaring, får vi både udviklet medarbejderne og praksis helt tæt på borgeren. Derfor kan vi med fordel gøre den organisatoriske læringskapacitet til genstand for næste kompetenceudviklingsforløb. En fokusering på udvikling af læringskapaciteten vil sætte strøm til al den viden, som allerede er i organisationen, og gøre os endnu mere klar til at omsætte ny viden i fremtiden.



På den måde har stort set alle aktiviteter i vores organisationer et potentiale for kompetenceudvikling, hvad enten det er personalemødet, udredning af en borger eller implementering af et nyt it-system. Det er ledelses- og organisationskulturerne, der afgør, hvorvidt potentialet udnyttes. Men gør vi det til en central del af vores ledelse, vil vi med stor sikkerhed forbedre kvaliteten og styringen af kerneopgaven samt medarbejdernes oplevelse, motivation og trivsel.

---

## Litteratur

Bøgh Andersen og Holm (2014): *Styring og motivation i den offentlige sektor*. København: Kora.

Ejler, Nikolaj (2017): *Faglig ledelse mellem kerneopgave og styring*. København K: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Goh, Swee (2003): *Improving organizational learning capability: lessons from two case studies*. Ottawa: Emerald Publishing.

Lombardo; M. & Eichinger, R. (1996): *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis: Lominger. p. iv.

Ryan, R.M. & Deci, E.L (2000): *Self-determination Theory and the Facilitation of intrinsic motivation, Social Development, and Well-Being*. Rochester: American Psychologist.

Schön. Donald A (2001): *Den reflekterende praktiker. Hvordan professionelle tænker, når de arbejder*. Århus N: Klim.