

Kerneopgavekompetenceudvikling

Af Jon Vilshammer, Erhvervspsykolog

Forskning viser, at for lidt af den læring, medarbejdere tager med fra efteruddannelse, bliver anvendt i praksis og dermed ikke støtter op om at løse kerneopgaven. En kompetenceudviklingsstrategi kan være med til at sikre, at de kompetencer, medarbejderne udvikler i et efterfølgende undervisningsforløb, er direkte relateret til kerneopgaven, og kompetencerne vil blive anvendt i praksis.

Hvor mange ressourcer ville du som leder afsætte til efteruddannelse af dine medarbejdere, hvis jeg fortalte dig, at det er under halvdelen af dine medarbejdere, der anvender noget af det, de lærer, og at dem, der anvender læringen, kun bruger omkring 10 procent af det, de har lært? Ikke særligt mange, kunne jeg forestille mig.

Forskningen viser desværre, at det er det, der sker, når voksne undervises (Wahlgreen 2013). Det er temmelig nedslående taget i betragtning af hvor mange ressourcer, der bliver brugt på efteruddannelse inden for social- og handicapområdet. Det er med andre ord en meget lav return of investment.

Hvis man skal sætte problematikken endnu mere på spidsen, er der ingen garanti for, at den læring, medarbejderne tager med fra efteruddannelse, støtter op om kerneopgaven. Efteruddannelse tager typisk udgangspunkt i at lære medarbejderne nye metoder. Derved kommer fokus til at være på metoderne, og succeskriteriet bliver, at man kan anvende dem korrekt. Men hvem siger, at metoderne støtter op om kerneopgaven? Det antager man som udgangspunkt. Men hvordan kan man være sikker på det og dermed på, at ressourcerne til efteruddannelse bidrager til løsning af kerneopgaven?

Disse problematikker kan koges ned til to spørgsmål, du bør stille dig selv som leder, inden du investerer ressourcer i efteruddannelse af dine medarbejdere:

- Hvordan kan du sikre, at I gør det "rigtigt", når I gennemfører efteruddannelse af medarbejdere, dvs. gør noget, der har effekt i praksis
- Hvordan kan du sørge for, at I gør det "rigtige": dvs. sørger for, at de kompetencer, medarbejderne udvikler, er relevante i forhold til at løfte kerneopgaven og dermed er med til at skabe værdi for borgerne og organisationen

Om Jon Vilshammer

Er erhvervspsykolog og supervisor og har gennem mange år arbejdet med supervision og kompetenceudvikling inden for social- og handicapområdet. Arbejder herudover med teamudvikling, organisationsudvikling og ledersparring.

Læs mere om hans tilgang til kompetenceudvikling og supervision på: kompetenceudviklendesupervision.dk



Det er disse to temaer, jeg vil behandle i denne artikel. Jeg vil give konkrete redskaber til, hvordan man kan sikre, at læringen kommer ud i praksis, samt at den læring, der finder sted, er relevant for kerneopgaven. Jeg vil tage udgangspunkt i mine egne erfaringer med facilitering af kompetenceudviklingsforløb inden for social- og handicapområdet samt underbygge mine pointer med forskning i voksnes læringsprocesser.



Kompetenceudviklingsstrategi

Det første sted at starte, hvis du som leder vil sikre, at den efteruddannelse, du beslutter dig at afsætte ressourcer til, får en effekt, der skaber værdi for organisationen og borgerne, er at lægge en kompetenceudviklingsstrategi med udgangspunkt i kerneopgaven. Kompetenceudviklingsstrategien skal sikre, at de kompetencer, medarbejderne udvikler i et efterfølgende undervisningsforløb, er direkte relateret til kerneopgaven, samt at kompetencerne vil blive anvendt i praksis.

En kompetenceudviklingsstrategi består af tre på hinanden følgende dele:

1. Afdækning af medarbejdernes kompetenceudviklingsbehov
2. Valg af tilgang og metode
3. Udvikling af en implementeringsstrategi

Kompetenceudviklingsstrategien bør udvikles i tæt dialog med medarbejdere og borgere og kan gennemføres på en temadag eller over to til tre personalemøder, der ligger i forlængelse af hinanden.

I resten af artiklen vil jeg beskrive, hvordan du kan arbejde med de to første dele af kompetenceudviklingsstrategien. Jeg vil løbende forklare, hvordan hver del af strategien bidrager til at sikre, at medarbejdernes kompetenceudvikling tager udgangspunkt i kerneopgaven, samt hvordan delen kan bidrage til, at læringen overføres til praksis, når undervisningsforløbet sættes i gang. Hvad angår trin 3, udvikling af en implementeringsstrategi, er det et område, der er skrevet meget litteratur om, og det er for bredt et emne til, at det kan udfoldes i denne artikel.

Kompetenceudviklingsstrategi del 1: Afdækning af kompetenceudviklingsbehov

Kerneopgavekompetencer

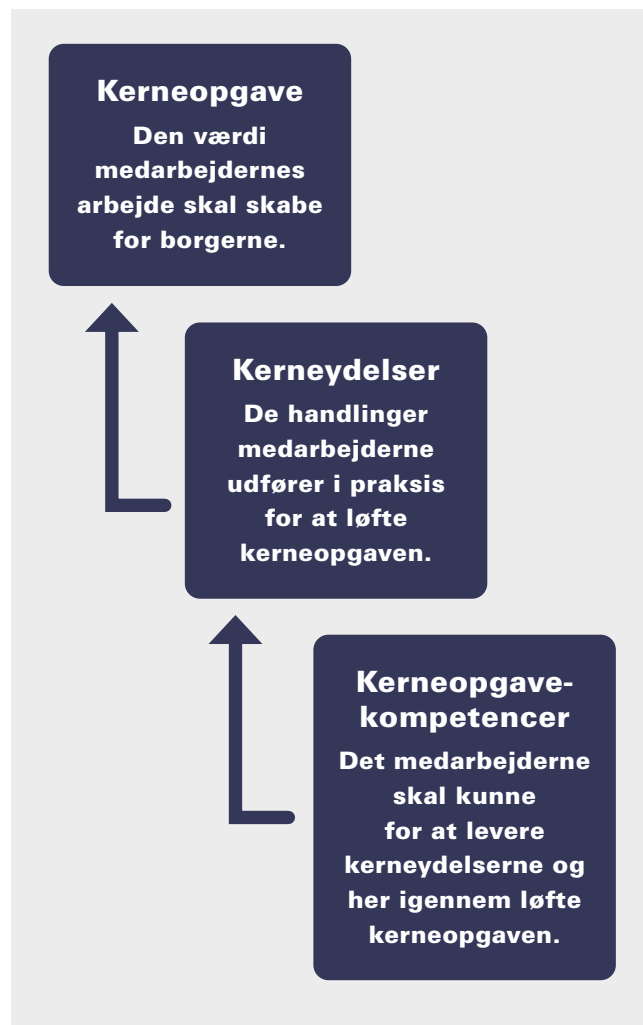
Det lyder måske indlysende, at udgangspunktet for en kompetenceudviklingsstrategi er at have en klar forståelse for, hvad kompetencerne skal bruges til i praksis. Det er desværre ofte, man overser dette og springer direkte til valget af metode, hvorved man risikerer at vælge metoder, der ikke støtter direkte op om kerneopgaven. For at undgå dette bør du sikre dig, at de metoder, du vælger, er målrettet mod at løfte kerneopgaven.

Som leder kan du sikre dette ved at sørge for, at medarbejderne har en klar forståelse af, hvad

kerneopgaven er, samt hvad det i praksis vil sige at arbejde med den. Det kan godt være, medarbejderne ved, de skal arbejde med recoveryunderstøttende rehabilitering. Men hvordan ser en recoveryunderstøttende rehabilitering ud i det konkrete møde med den enkelte borger i dagligdagen? Det er dette, der skal beskrives, inden man kan vide, hvilke kompetencer medarbejderne skal besidde for at arbejde med recoveryunderstøttende rehabilitering. Først når man ved hvilke kompetencer, de skal mestre, kan man beslutte sig for hvilken metode, der skal undervises i.

Man kan illustrere princippet på følgende måde:

Kerneopgaven er den værdi organisationen skal skabe for borgerne (Christensen og Seneca 2017). For at skabe denne værdi skal man udføre en række kerneydelser. Dette kan være alt lige fra medicin håndtering til støttende samtaler med borgerne, konflikthåndtering, motiverende samtaler m.m. For at kunne levere disse kerneydelser skal man besidde en række kompetencer. Disse kompetencer kalder jeg "kerneopgavekompetencer", hvilket skal forstås som de kompetencer, man skal besidde for at løfte kerneopgaven. Man kan illustrere det på følgende måde:



Afdækning af kerneopgavekompetencer

Sammen med medarbejderne kan du afdække kerneopgavekompetencer i fire trin:

1. Konkretisering af kerneopgaven	2. Kerneopgavekompetencekrav	3. Kerneopgavekompetenceressourcer	4. Kerneopgavekompetenceudviklingsbehov
Hvad skal vi lykkes med? (konkret beskrivelse af, hvad kerneopgaven er, samt hvordan den ser ud i praksis)	Hvad skal vi kunne for at lykkes med dette? (overordnet beskrivelse af kompetencebehov)	Hvilke kompetencer besidder vi allerede, som understøtter kerneopgaven?	Hvilke kompetencer mangler vi for bedre at kunne løfte kerneopgaven?

Det er med udgangspunkt i kompetenceudviklingsbehovene, at man skal vælge de metoder, der skal undervises i. Jeg vil beskrive denne proces i dens enkelte dele nedenfor. Det er afgørende at understrege, at arbejdet bør ske gennem en proces, hvor man inddrager medarbejderne fra start til slut. Medarbejderne er ofte dem, der har de bedste bud på, hvordan kerneopgaven ser ud i praksis. Dernæst viser forskningen, at inddragelse understøtter motivation og ejerskab til egen læring, hvilket bidrager til, at læringen bliver anvendt i praksis (Wahlgreen 2010).

Trin 1: Konkretisering af kerneopgaven

For at konkretisere kerneopgaven kan du i dialog med medarbejderne starte med at bryde definitionen af kerneopgaven ned til dens delelementer. Kerneopgavedefinitionen vil ofte indeholde delelementer, og det er afgørende at have disse for øje, da det sagtens kan tænkes, at medarbejderne mestrer kompetencer i forhold til nogle af elementerne i kerneopgavedefinitionen, men ikke andre.

For at illustrere dette, vil jeg tage udgangspunkt i en kerneopgavedefinition, jeg har lånt fra et socialpsykiatrisk bocenter, hvor jeg har stået for et kompetenceudviklingsforløb. Definitionen lyder:

I vores organisation samarbejder vi med borgerne om, at de kan leve så selvstændigt og meningsfuldt et liv som muligt. Vi tager udgangspunkt i deres egne ønsker, drømme og ressourcer og respekterer deres ret til selvbestemmelse.

For at få en bedre forståelse af, hvad det vil sige i praksis at arbejde med kerneopgaven, kan man analysere kerneopgaven ud fra tre elementer:

Fundamentet: Det udgangspunkt, medarbejderne har for alt arbejde med borgerne.

Midlet: En beskrivelse af den overordnede tilgang, der er til arbejdet med kerneopgaven.

Målet: Det resultat, arbejdet skal udmunde i.

Definitionen ovenfor kan brydes ned i følgende elementer:

Fundamentet:

- Borgerens ressourcer, ønsker og drømme samt deres ret til selvbestemmelse.

Midlet:

- Samarbejde.
Alt arbejde skal ske gennem samarbejde, hvilket betoner borgerens aktive deltagelse i processen.

Målet:

- Størst mulig grad af selvstændighed.
- Et meningsfuldt liv.

Ved at analysere kerneopgaven ud fra skabelonen, bliver det ydeligere, hvilke kerneopgavekompetencer medarbejderne skal mestre.

Trin 2: Afdækning af kerneopgavekompetencekrav

Efter at have konkretiseret kerneopgaven er det nu muligt at gå videre til trin 2, hvor man afdækker kerneopgavekompetencekravene ud fra delelementerne af kerneopgavedefinitionen. Formålet med denne del af analysen er at blive klogere på, hvad medarbejderne skal kunne for at løfte kerneopgaven.

Kerneopgavekompetencekrav 1: Kompetencer til afdækning af ressourcer, ønsker og drømme og det meningsfulde liv

For at arbejde med ovenfor nævnte kerneopgave skal medarbejderne først og fremmest besidde kompetencer til at opnå en forståelse af borgernes ressourcer, deres ønsker og drømme for livet, samt hvad et meningsfuldt liv er for den enkelte. Dette er det første kerneopgavekompetencekrav.

Kerneopgavekompetencekrav 2: Samarbejdskompetencer og kompetencer til understøttelse af selvstændighed

Medarbejderne skal desuden besidde relationelle kompetencer, som skal gøre dem i stand til at danne "samarbejdsrelationer". Samarbejdsrelationer er kendetegnet ved, at borgerne indgår aktivt i arbejdet med kerneopgaven med respekt for deres selvbestemmelse.

Trin 3: Afdækning af kerneopgavekompetence-ressourcer

Når man har analyseret kerneopgavekompetencekravene, kan man nu bevæge sig videre til at afdække, hvilke kerneopgavekompetencer medarbejderne allerede besidder, det jeg betegner kerneopgavekompetenceressourcer. Denne del af processen består af to trin:

- Medarbejdernes egen oplevelse af kerneopgavekompetenceressourcer.
- Borgernes oplevelse af medarbejdernes kerneopgavekompetenceressourcer.

Nedenfor vil jeg beskrive, hvordan man kan afdække medarbejdernes egen oplevelse af kerneopgavekompetenceressourcer og senere i artiklen beskrive, hvordan I kan inddrage borgerne i processen.

Afdækning af medarbejdernes oplevede kerneopgavekompetenceressourcer

Når man skal afdække kerneopgavekompetenceressourcer sammen med medarbejderne, er det vigtigt at tage udgangspunkt i konkrete eksempler fra medarbejdernes praksis. At være kompetent vil sige, at man kan "handle i praksis". Man kan ikke siges at være kompetent, blot fordi man besidder viden (fx om diagnoser, motivationsarbejde m.m.) eller mestrer teknikker (såsom kognitive spørgeteknikker m.m.). At være kompetent vil sige at kunne bruge sine færdigheder og sin viden i praksis (Illeris 2012) i dette tilfælde til at løfte kerneop-

gaven. Ved at reflektere over konkrete eksempler fra praksis bliver det klart, hvilke kerneopgavekompetencer medarbejderne allerede besidder.

Afdækning af kerneopgavekompetenceressourcer kan gøres simpelt ved at bede medarbejderne reflektere over følgende spørgsmål:

- I hvilke situationer lykkes du med at løfte elementerne i kerneopgaven? (Dvs. kerneopgavens delelementer, som I har analyseret jer frem til under trin 1)
- Hvilke kompetencer besidder du, der gør dig i stand til dette? (Man kan også formulere spørgsmålet mere jordnært: "hvad er du god til, som gør dig i stand til dette?")

Ud over at synliggøre hvilke kompetencer medarbejderne allerede besidder, og I derfor ikke behøver bruge ressourcer på at udvikle, er en sidegevinst ved denne del af processen, at du understøtter medarbejdernes faglige selvtillid. Forskningen viser, at den faglige selvtillid er afgørende for, at man tør kaste sig ud i at eksperimentere og afprøve nye tilgange i arbejdet med borgerne, hvilket er forudsætningen for, at der finder læring sted, når I går i gang med efteruddannelsen (Wahlgreen 2010).

Trin 4: Kerneopgavekompetenceudviklingsbehov

Herefter kan man bevæge sig ind i refleksioner over, hvilke kerneopgavekompetenceudviklingsbehov medarbejderne har. Denne del af processen deler jeg også op i to elementer:

4. Medarbejdernes oplevede kompetenceudviklingsbehov.
5. Borgernes oplevelse af medarbejdernes kompetenceudviklingsbehov, hvilket jeg beskriver i næste afsnit.

Forskningen viser, at en af de væsentligste årsager til, at undervisning har så lav effekt, som jeg beskrev i indledningen af artiklen, er, at det, der undervises i, ikke er relevant i den sammenhæng, som læringen skal bruges inden for (Wahlgreen og Aarkrog 2013). Derfor skal afdækning af kerneopgavekompetenceudviklingsbehov, lige som afdækning af ressourcer, ske med udgangspunkt i konkrete eksempler fra medarbejdernes praksis.

For at skabe det nødvendige praksisrettede perspektiv kan du bede medarbejderne reflektere over følgende spørgsmål:

6. I hvilke situationer er du særligt udfordret på at arbejde med kerneopgavens delelementer. I det nævnte eksempel vil det være:
- At opnå forståelse for borgerens ønsker og drømme og oplevelse af meningsfuldt liv
 - At fokusere på borgerens ressourcer
 - At samarbejde med borgeren og fremme selvstændighed
 - At respektere borgerens selvbestemmelse
7. Hvad ville være tegn på, at du i højere grad lykkedes med at mestre disse situationer?
8. Hvilke kompetencer har du brug for at styrke for i højere grad at kunne arbejde med kerneopgavens delelementer?

Formålet med hver af spørgsmålene er:

Spørgsmål 1: At afdække konkrete dagligdags-situationer medarbejderne vil være bedre til at mestre. Der vil ofte være tale om situationer, hvor medarbejderne oplever frustration og en følelse af magtesløshed i arbejdet med borgerne. Derfor vil medarbejderne være motiverede til at engagere sig i at lære at håndtere disse udfordringer bedre, hvilket fremmer sandsynligheden for, at det, der læres i efteruddannelsesforløbet, bliver anvendt (Wahlgreen 2013). Fx har alle medarbejdere, jeg har mødt gennem mine mange års arbejde som supervisor og underviser, haft et stort ønske om at hjælpe borgerne med at indfri deres ønsker og drømme og skabe et meningsfuldt liv. Men langt de fleste fortæller samtidigt, hvor udfordrende dette kan være i praksis, fordi borgerne kan have svært ved at sætte ord på ønsker, drømme og det meningsfulde liv. Kompetencer til at få blik for ønsker, drømme og det meningsfulde liv er derfor et eksempel på et konkret kerneopgavekompetenceudviklingsbehov, medarbejderne har.

Spørgsmål 2: Her definerer medarbejderne succeskriterier for læring. Forskning i læringsprocesser viser, at det at definere succeskriterier er afgørende for læring, da det er ud fra disse krite-



rier, at man løbende kan vurdere sin egen udvikling (Rousmaniere 2016). Desuden vil det skabe stor motivation hos medarbejderne, når de efter et kompetenceudviklingsforløb kan se tilbage på deres tidligere definerede succeskriterier og få øje på, at de har udviklet sig (Wahlgreen 2010).

Spørgsmål 3: Formålet med dette spørgsmål er at beskrive konkret, hvilke kerneopgavekompetenceudviklingsbehov medarbejderne har. Det er med udgangspunkt i disse, at I skal vælge hvilken efteruddannelse, medarbejderne skal have.

Afdækning af kerneopgavekompetence-ressourcer og udviklingsbehov ud fra borgerens perspektiv

Eftersom det er borgerne, der modtager støtten, er deres perspektiv på medarbejdernes arbejde afgørende for at vide, hvilke kerneopgavekompetencer medarbejderne allerede besidder, og hvilke kerneopgavekompetenceudviklingsbehov de har.

For at afdække borgerperspektivet kan man enten benytte sig af individuelle interviews af borgere eller fokusgruppeinterviews med flere borgere samlet. Min erfaring er, at nogle borgere kan være tilbageholdende med at sige, hvor de oplever, medarbejderne har brug for at udvikle sig, hvis de skal fortælle det til medarbejderne selv. Det er derfor min anbefaling, at det er lederen eller en konsulent, der varetager disse interviews.

Det er de færreste borgere, der vil kunne svare direkte på hvilke kompetencer, de oplever, medarbejderne har, samt hvilke de har brug for at udvikle for, at borgeren føler sig bedst muligt hjulpet. Derfor bør du tage udgangspunkt i nogle lidt bredere spørgsmål og ud fra interviewene analysere dig frem til kerneopgavekompetence-ressourcer- og behov. Jeg plejer at tage udgangspunkt i følgende spørgsmål og beder borgerne om konkrete eksempler:

- Hvornår synes du, du får god hjælp fra medarbejderne?
- Hvornår synes du ikke, du får god nok hjælp?
- Hvad kunne du tænke dig, personalet blev bedre til?

Disse interviews analyseres herefter med udgangspunkt i kerneopgaven. Efter denne analyse kan du fremlægge svarene for medarbejderne og facilitere en dialog om, hvilke kerneopgavekompetenceudviklingsressourcer – og behov de får øje på ud fra borgerperspektivet.

Konkretisering af kerneopgavekompetenceudviklingsbehov

Ud fra borgernes svar og på baggrund af de refleksioner, medarbejderne selv har gjort sig om deres egne kompetenceudviklingsbehov, faciliteres her efter en dialog med medarbejderne om hvilke kompetencer, der er behov for at udvikle i et efteruddannelsesforløb. I forhold til det nævnte eksempel oven for kom medarbejderne frem til følgende kerneopgavekompetenceudviklingsbehov:

- Styrkelse af medarbejdernes kompetencer til at hjælpe beboerne til at sætte ord på deres ønsker og drømme, og hvad et meningsfuldt liv er for dem
- Styrkelse af kompetencer til at understøtte borgernes motivation til at agere mere selvstændigt i dagligdagen

Kompetenceudviklingsstrategi del 2: Valg af tilgang

Efter kerneopgavekompetenceudviklingsbehovene er blevet formuleret, er det tid til at beslutte, hvem der skal varetage efteruddannelsesforløbet. Du kan bruge kerneopgavekompetenceudviklingsbehovene til at selektere mellem undervisere og udvælge dem, der underviser i tilgange, der specifikt kan imødekomme jeres behov.

Efter du har udvalgt potentielle undervisere, vil det være af afgørende betydning, at du i dialogen med dem får dem til at sætte ord på, hvordan den metode, de underviser i, kan imødekomme de kerneopgavekompetenceudviklingsbehov, I har defineret. For at sikre, at dialogen bliver så konkret som mulig, vil jeg anbefale, at du sætter underviserne ind i, hvilke situationer medarbejderne og borgerne har sat ord på, at medarbejderne har brug for at kunne håndtere bedre (beskrevet under trin 4). Du skal bede om konkrete eksempler på, hvordan den metode, underviserne tager udgangspunkt i, kan bruges til at håndtere disse situationer.

Når du har besluttet, hvem der skal varetage undervisningsforløbet, bør du gå i dialog med underviseren om hvilke dele af metoden, der skal lægges vægt på i forløbet. Succeskriteriet for et undervisningsforløb er ikke, at medarbejderne kan mestre metoden i sin helhed. Målet er, at de bliver bedre i stand til at løfte kerneopgaven. Metoden er altså et middel til at opnå et mål: at løfte kerneopgaven. De fleste metoder indeholder både elementer, der er relevante for dette, men også elementer, der ikke er. For at medarbejderne får mest muligt ud af forløbet, skal du sikre dig, at underviseren primært lægger vægt på de dele af metoden, der direkte er relevant

i forhold til at imødekomme medarbejdernes kerneopgavekompetenceudviklingsbehov. Desuden bør du gå i dialog om, hvordan metoden kan tilpasses jeres specifikke kontekst samt inddrage underviseren i udvikling af en implementeringsstrategi.

Afrunding

I en tid, hvor udgifterne til social- og handicapområdet bliver ved med at stige, er det afgørende at have et knivskarpt fokus på, at de ressourcer, du bruger på efteruddannelse af medarbejdere, får størst mulig effekt. Kun herigennem kan du sikre, at der skabes værdi for borgerne og organisationen. Som leder må du ikke lade dig forblænde af metoders (påståede) evidens eller vælge de "moderigtige" metoder, der er oppe i tiden. Når man går evidensen efter i sømmene, hviler den oftest på et spinkelt grundlag, og bare fordi en metode er oppe i tiden, er der ingen garanti for, at den er brugbar til at løfte jeres kerneopgave.

Jeg har i denne artikel vist, hvordan du som leder kan sikre, at de metoder, du afsætter ressourcer til at uddanne medarbejderne i, understøtter kerneopgaven. Desuden har jeg forklaret, hvordan udviklingen af en kompetenceudviklingsstrategi sammen med medarbejderne og borgerne kan bidrage til, at det, medarbejderne lærer i et efteruddannelsesforløb, anvendes i praksis.

Selv om mine erfaringer er, at det har en markant effekt at lægge en kerneopgavekompetenceudviklingsstrategi, er der ingen garanti for, at det virker i jeres organisation. Men forskningen viser, at den tilgang, man traditionelt har til videreuddannelse, har skræmmende lidt effekt. Så der er ingen tvivl om, at der er behov for at gå nye veje. Og nu har du fået mit bud på, hvad der kan gøres.

Referencer

- Christensen, M. og Seneca, A. (2017) Løs din kerneopgave. Gyldendal Public
- Illeris, K. (2012) Kompetence – hvad, hvorfor, hvordan? Samfundslitteratur
- Rousmaniere (2016) Deliberat practice for psychotherapist – A guide to improving clinical effectiveness. Routledge
- Wahlgreen, B. (2013) Transfeer i VEU – tolv faktorer der sikrer, at man anvender det, man lærer. Aarhus universitet
- Wahlgreen, B. (2010) Voksne læreprocesser – kompetenceudvikling i uddannelse og arbejde. Akademisk forlag
- Wahlgreen, B. og Aarkrog (2013) Transfeer. Aarhus universitetsforlag