

**Få effekt af kompetenceudvikling  
- en guide til kompetenceudvikling i daginstitutioner**

## **Indholdsfortegnelse**

Indledning

Hvad er kompetence overhovedet?

Hvilke metoder til kompetenceudvikling bruges mest?

Hvad bruges mest ved hvilke læringsbehov?

Hvilke former for læring har den største effekt?

Andre fakta om kompetenceudvikling

Glimt fra dagligdagen

Bilag

## Indledning

Denne guide til kompetenceudvikling er for medarbejdere og ledere i daginstitutioner og giver indblik i, hvilken og hvor stor effekt forskellige læringsformer har for den enkelte medarbejder. Guiden kan bruges i dialogen mellem lederen og den enkelte medarbejder, når der skal udarbejdes en udviklingsplan, herunder aftales konkrete kompetenceudviklingsaktiviteter for medarbejderen. Det er ikke tanken, at guiden skal kunne bruges, når leder og medarbejder drøfter konkrete kurser/uddannelse i dagligdagen.

Undersøgelsen af kompetenceudvikling i daginstitutioner er som nævnt i forordet et udsnit af en større undersøgelse af effekter af kompetenceudvikling i kommunerne. Den store undersøgelse omfatter medarbejdere inden for hjemmepleje, plejecentre, rengøring, vej- og parkområdet, dag- og døgninstitutioner samt dagpleje. Undersøgelsens udgangspunkt er, at der i disse år finder mange forandringer sted i den kommunale sektor, og at det stiller krav til kompetenceudviklingens indhold og form. Både borgere og politikere har forventninger om stadig bedre service, og de kommunale ydelser skal leveres mere effektivt og fleksibelt. Målet med alle former for kurser og uddannelser og læring på jobbet er, at de skal være målrettede og give resultater, så der sker en effektiv kompetenceudvikling. Undersøgelsen skal bidrage til at lette de valg om kompetenceudvikling, som både ledelse og medarbejdere i den kommunale sektor løbende står overfor.

Guiden er baseret på og sammenfatter de resultater, som er indsamlet igennem den kvantitative og kvalitative undersøgelse i projektet. Der trækkes både på de generelle resultater og - især – de konkrete undersøgelsesresultater vedr. medarbejdere i daginstitutioner.

I guiden siges først lidt om, hvad kompetenceudvikling overhovedet er, og hvilke metoder til kompetenceudvikling, der er hyppigst anvendt blandt medarbejdere i daginstitutionerne. Tanken er, at ledere og medarbejdere kan få inspiration til dialogen om kompetenceudvikling ved at se det samlede katalog af metoder. Derefter ses på, hvad effekten er af de forskellige metoder – uanset om der er tale om læring på kurser og uddannelser, eller det er læring på jobbet. Formålet er at udpege de læringsformer, som har den største effekt for netop medarbejdere i daginstitutioner.

## Hvad er kompetence overhovedet?

Kompetence kan *defineres* som enhver form for viden og færdigheder, som er relevant, ønskelig eller ligefrem nødvendig i en bestemt arbejdssituation. På denne måde er der en forskel i forhold til kvalifikationer, som kan siges at være *enhver* form for viden og færdigheder, uanset i hvilken retning disse kvalifikationer går, og uanset om de er anvendelige, ønskelige eller nødvendige i forhold til en given arbejdssituation. Sagt anderledes er man kompetent, når man er *god til det rigtige*, mens man er kvalificeret, når man er *rigtig god*. Eller som en institutionsleder har udtrykt det: ”Kompetence er at kunne, *hvad man skal*.”

For både leder og medarbejder er det en fordel, at medarbejderen er kompetent. Når medarbejderen er kompetent, kan vedkommende bidrage til, at institutionen fungerer. Dette er selvsagt en fordel for institutionen, men kan jo også være positivt for medarbejderen. Man

bidrager, man anvender sin kompetence, får typisk anerkendelse herfor, og dette kan i sig selv bidrage til at opfylde individuelle mål.

Både i dagligdagen, ved MUS-samtaler og ved fastlæggelse af udviklingsplaner er det vigtigt at indkredse, hvori overhovedet *kompetencebehovet* består. Hvis ikke der er en vis enighed herom mellem leder og medarbejder, vil det påvirke effekten i negativ retning. I projektet som helhed har vi arbejdet med følgende typer af kompetencebehov:

- Faglig viden og færdigheder knyttet til eksisterende arbejdsopgaver
- Faglig viden og færdigheder knyttet til nye arbejdsopgaver
- IT
- Kommunikation og formidling
- Samarbejde
- Konfliktløsning
- Personaleledelse
- Sikkerhed og miljø
- Arbejdet med kvalitetssystemer
- Borgerkontakt/mødet med borgeren
- Fremmedsprog
- Dansk/læsekursus
- Personlig udvikling.

I projektet arbejdes der med en bred vifte af metoder til kompetenceudvikling. Effekt hænger nemlig – mere end noget andet – sammen med, hvorvidt man har valgt den rigtige metode til dækning af behovet.

I denne undersøgelse arbejdes der med fire grupper af *formaliseret* læring:

- AMU-kurser
- Andre eksterne kurser uden for arbejdspladsen
- Interne kurser på arbejdspladsen
- Længerevarende kompetencegivende uddannelser (fx kommunom, diplom- eller masteruddannelser).

Følgende typer af læring *på jobbet* er belyst i projektet:

- Lære fra kolleger, mens man arbejder (sidemandsoplæring)
- Gennemføre selvstudier
- Blive kastet ud i nye arbejdsopgaver
- Få råd og vejledning fra erfaren kollega eller leder (mentor eller supervisor)
- Lære under møder på arbejdspladsen
- Læse skriftligt vejledningsmateriale på arbejdspladsen
- Læse vejledningsmateriale på Intranettet
- Deltage i udviklingsprojekt
- Få tilbagemeldinger fra borgerne/brugerne.

I projektet er det også blevet undersøgt, hvilke *drivkræfter* der påvirker omfanget og effekten af kompetenceudvikling. Når leder og medarbejder bruger guiden som dialogværktøj, er det vigtigt at diskutere, *hvorfor* overhovedet kompetenceudvikling er relevant eller nødvendig. Det vil nemlig have indflydelse på, hvor effektiv læring er. I projektet skelnes mellem følgende fem hovedtyper af drivkræfter i kompetenceudvikling:

- *Ledelsesdrevet* kompetenceudvikling. Her er kompetenceudvikling lagt ind i strategier og personalepolitisk praksis;
- *Forandringsdrevet* kompetenceudvikling. Her er det ændringer i omverdensvilkårene eller ændringer internt i organisationen, som sætter nye kompetencer på dagsordenen;
- *Kollegadrevet* kompetenceudvikling. Et godt fællesskab og samarbejde kan styrke læringsprocesserne, og fagforening og tillidsrepræsentant kan være understøttende faktorer;
- *Brugerdrevet* kompetenceudvikling. Brugere og borgerne giver gennem deres efterspørgsel og samspillet med personalet impulser og viden videre;
- *Karrieredrevet* kompetenceudvikling. Motiverne for at gå ind i kompetenceudvikling kan være personlige, fx ønsket om at få bedre jobindhold. Men også forventninger om forfremmelser og højere løn kan bidrage til, at der sættes gang i kompetenceudvikling, som både har virkninger for den enkelte og for arbejdspladsen.

## Hvilke metoder til kompetenceudvikling bruges mest?

I tabel 1 er vist brugen af de forskellige typer af læringsformer i daginstitutioner.

**Tabel 1. Læringsformer i daginstitutionerne. % som angiver at have brugt dem som seneste læringsform**

*N = 165*

<b>KURSER OG UDDANNELSER</b>	
<i>Interne kurser på arbejdspladsen</i>	<i>51 %</i>
<i>Andre eksterne kurser uden for arbejdspladsen</i>	<i>36 %</i>
<i>AMU-kurser</i>	<i>7 %</i>
<i>Længerevarende kurser og uddannelser, fx diplom- eller masteruddannelser</i>	<i>5 %</i>
<b>LÆRING PÅ JOBBET</b>	
<i>Jeg har lært af kolleger, mens vi har arbejdet (sidemandsoplæring)</i>	<i>27 %</i>
<i>Jeg har lært ved at få nye arbejdsopgaver (blive kastet ud i det)</i>	<i>22 %</i>
<i>Jeg har fået råd og vejledning fra erfaren kollega eller leder (mentor eller supervisor)</i>	<i>19 %</i>
<i>Jeg har lært under møder på arbejdspladsen</i>	<i>12 %</i>
<i>Jeg har gennemført selvstudier</i>	<i>6 %</i>
<i>Jeg har læst skriftligt materiale på arbejdspladsen</i>	<i>5 %</i>
<i>Jeg har lært af tilbagemeldinger fra brugerne</i>	<i>4 %</i>
<i>Jeg har deltaget i et udviklingsprojekt</i>	<i>4 %</i>
<i>Jeg har læste vejledningsmateriale på Intranettet</i>	<i>1 %</i>

Som det ses, er interne kurser på arbejdspladsen den hyppigste form, hvilket viser, at arbejdspladserne ikke alene prioriterer uddannelse, men også har mulighed for at bruge sig selv (= arbejdspladserne) som platform for denne læring. Der er dog også en væsentlig (om end mindre) satsning på ad konkrete eksterne kurser, der ikke indgår i institutionelle sammenhænge som fx AMU-kurser eller længerevarende uddannelse.

Hvad angår læring på jobbet, er det især sidemandsoplæring, at blive kastet ud i nye arbejdsopgaver samt råd og vejledning fra erfaren kollega eller mentor, der bruges mest. Dette viser betydningen af tætte sociale bånd på arbejdspladsen – og hvor vigtigt det er at blive involveret i nye og anderledes arbejdsopgaver.

## Hvad bruges mest ved hvilke læringsbehov?

Tablet 2 viser de foretrukne læringsformer i forhold til bestemte former for læringsbehov. Med andre ord: Hvis man har et bestemt udviklingsbehov, hvilke metoder vælger man så typisk? Hvis man eksempelvis har brug for at styrke de faglige kompetencer i forbindelse med de nuværende arbejdsopgaver, griber man i daginstitutioner hyppigere til eksterne kurser, lytning til erfarne kolleger og ledere samt til skriftligt materiale, end til at anvende andre former for læring. At tabellen kun rummer dét, der anvendes mest, betyder ikke, at andre former for læring ikke også tages i anvendelse.

**Tablet 2. Brugen af læringsformer og læringsbehovene, særligt stærke sammenhænge**

Behov for viden og færdigheder	Særligt brugte former for kurser og uddannelser	Særligt brugte former for læring på jobbet
Faglig viden og færdigheder knyttet til dine arbejdsopgaver	Eksterne kurser	Erfarne kolleger og ledere Skriftligt materiale
Faglig viden og færdigheder knyttet til nye arbejdsopgaver	Interne kurser Videregående uddannelser	Skriftligt materiale
IT		Skriftligt materiale Tilbagemeldinger fra brugerne
Kommunikation og formidling	Interne kurser Videregående uddannelser	
Samarbejde	Interne kurser	
Konfliktløsning	Interne kurser	
Personaleledelse		Erfarne kolleger og ledere
Sikkerhed og miljø		Erfarne kolleger og ledere Skriftligt materiale
Arbejdet med kvalitetssystemer	Videregående uddannelser	Møder på arbejdspladsen Skriftligt materiale Uviklingsprojekter Tilbagemeldinger fra brugerne
Borgerkontakt/mødet med borgeren	Eksterne kurser	
Personlig udvikling		Sidemandsoplæring

Tabellen viser, at man på arbejdspladerne vælger et bredt spektrum af mulighederne for læring. Hvis vi først ser på brugen af kurser og uddannelse, fremgår det, at eksterne kurser især bruges til at dække faglige behov samt behov knyttet til kontakten med borgere. Interne kurser benyttes også hertil – samt til at dække behov inden for ”bløde” emner, fx kommunikation, samarbejde og konfliktløsning. De ”nære ting” i relation til institutionen dækkes derfor i høj grad af interne kurser, mens man i højere grad henter faglig opdatering på eksterne kurser.

Med hensyn til læring på jobbet fremgår det, at medarbejderne især lærer ved at få råd og vejledning af erfarne kolleger og ledere samt ved at læse skriftligt materiale. Dette kan bå-

de være faglitteratur og fx manualer, rapporter, instrukser, foreskrevne procedurer mv. Tilbage melding fra brugerne bruges især, når uddannelsesbehovet er IT og kvalitetssystemer. Dette kan typisk skyldes, at en stigende del af kontakten med brugerne er baseret på IT, samt at brugerne i stigende grad er opmærksomme på kvaliteten af de velfærdsydelser, de modtager. Man bliver derfor klogere, så at sige, gennem den kontakt, man har med brugerne, herunder den feedback de giver.

Udviklingsprojekter benyttes til at opfylde læringsbehov inden for kvalitet.

## Hvilke former for læring har den største effekt?

Tabel 3 viser de mest markante sammenhænge mellem læring og effekter for medarbejderne. Tabellen skal tolkes således, at hvis en medarbejder i en daginstitution vælger den pågældende form for læring, er der større sandsynlighed for positive effekter, end hvis medarbejderen vælger andre læringsmetoder til at dække det samme behov.

**Tabel 3. Særligt effektive læringsmetoder**

Effekter	Særligt effektive metoder
<b>For mig selv</b>	
• Kan løse opgaverne bedre	
• Kan løse nogle opgaver, som jeg ikke kunne før	Skriftligt materiale
• Har fået nye opgaver	Blive kastet ud i nye opgaver
• Har fået bedre arbejdsmetoder	Videregående uddannelser
• Kan arbejde mere selvstændigt	
• Kan bedre se meningen med opgaverne	
• Er blevet bedre til at tale med andre faggrupper	AMU-kurser
• Har fået bedre løn	Selvstudier Blive kastet ud i nye opgaver Skriftligt materiale Udviklingsprojekter
• Har fået bedre arbejdsvilkår	AMU-kurser Videregående uddannelser Erfarne kolleger og ledere Udviklingsprojekter
• Er blevet forfremmet	
<b>For mit team/min afdeling:</b>	
• Færre konflikter	
• Bedre samarbejde	
• Mere effektivitet	
• Større arbejdsglæde	
<b>For brugerne/borgeren</b>	
• Færre fejl og misforståelser	Møder på arbejdspladsen
• Mindre ventetid	AMU-kurser
• Større tilfredshed	AMU-kurser
• Højere kvalitet i servicen	Tilbage meldinger fra brugerne

Når man går ind i tabellen, ses det, at visse typer af *kurser og uddannelse* tillægges stor effekt. AMU-kurserne synes således at have effekter i forhold til kommunikation, samarbejde samt kvalitet for brugerne. Videregående uddannelse fremhæves også – om end i mindre grad. Når videregående uddannelser trods alt tillægges en vis vægt, skyldes det formodentlig, at medarbejdere i daginstitutioner ofte ønsker at få inputs udefra for at få ny viden og færdigheder. Derfor anses læring med akademisk eller teoretisk perspektiv som effektiv.

Medarbejdere i daginstitutioner finder også nogle sider af læringen *på jobbet* særligt effektive. At blive kastet ud i nye arbejdsopgaver kan have positive konsekvenser for både fagligheden og lønnen. Man ser også, at det kan betale sig at engagere sig i udviklingsprojekter og at sætte sig ind i skriftligt materiale.

Ligesom for de øvrige faggrupper i den samlede undersøgelse giver analysen for daginstitutionernes medarbejdere markante udslag på en række udviklingsmål, således som det kan ses i tabel 3. De kompetencer, som medarbejderne i daginstitutionerne skal udvikle, kan naturligvis opnås på mange forskellige måder, og der er ikke én bestemt, særlig effektiv metode. Vi har dog kunnet påvise, at der inden for de enkelte kompetenceområder er bestemte metoder, der er de særligt effektive.

## Andre fakta om kompetenceudvikling

Blandt nogle af de øvrige undersøgelsesresultater kan nævnes:

- På 45 % af arbejdspladserne har man en plan for udvikling af medarbejdernes kompetencer. 30 % af respondenterne ved slet ikke, om man har en sådan plan. På 25 % har man ingen plan for udvikling af kompetencer.
- 3 ud af 5 medarbejdere har været til MUS-samtale inden for de seneste to år. Af dem drøftede 83 % udvikling af viden og færdigheder med deres leder.
- Under en tredjedel har en individuel udviklingsplan. Hvis man har en plan, er det mest almindeligt, at den slet ikke indeholder konkrete aktiviteter.
- Halvdelen af respondenterne i daginstitutionerne synes, at deres leder i høj grad bakker omkring at bruge viden og færdigheder i praksis. 41 % siger, at deres leder i nogen grad bakker op.
- For medarbejderne i daginstitutionerne øges effekten af især læringen, hvis leder og kolleger bakker op. Effekten øges også på mange punkter, hvis der er en plan og politik for udviklingen af kompetencer.
- Daginstitutionerne har gennem de senere år været gennem mange forandringer. Knap en tredjedel af medarbejderne mener, at det har givet mulighed for at lære noget nyt. 41 % finder forandringer besværlige, 27 % mener, at deres job er blevet dårligere efter forandringerne. Daginstitutionernes medarbejdere er kritiske i forhold til

øget arbejdstempo, som efter deres mening er med til at forringe mulighederne for at udvikle viden og færdigheder.

- 56 % tilkendegiver, at deres fagforening eller tillidsrepræsentant slet ikke er med til at sikre, at de udvikler viden og færdigheder på arbejdspladsen.
- Brugerdrevet læring er sjældent forekommende i daginstitutionerne – kun 15 % har haft brugerne som kilde til deres seneste tre læringer på jobbet. Samtidig er kravene til at kunne kommunikere effektivt med brugerne steget, synes 36 % af respondenterne.
- Medarbejderne i daginstitutionerne er relativt karriereorienterede. 35 % tror, at de befinder sig i samme job og på samme arbejdsplads om fire år, og lige så mange tror, at de skifter jobtype og/eller arbejdsplads.
- 57 % af daginstitutionernes medarbejdere tager selv initiativ til at udvikle viden og færdigheder. For 21 % sker det i det kollegiale fællesskab. Lederne har en mere marginal rolle – kun 19 % af daginstitutionernes medarbejdere oplever, at det er deres ledere, som tager initiativ til kompetenceudvikling.

## Glimt fra dagligdagen

I forbindelse med projektet er gennemført interviews med både pædagoger og pædagogmedhjælpere. For begge kategorier er der en betydelig interesse for uddannelse og et stort ønske om at udvikle kompetencer. Interviewene viser, at aktørerne gør sig mange overvejelser om effekterne. Nedenfor er gengivet nogle eksempler, der alle er klip fra interviewene:

Dét, man lærer, skal være anvendelsesorienteret:

*”I børnehaven arbejder vi på at skabe en overgang mellem den formaliserede læring – ”dét at tage ud af huset på kursus” – og komme hjem med en ny viden. Der skal være mulighed for at dele sin viden eller mere præcist, at få den aktiveret. Derfor forbereder medarbejderen sig inden kurset med nogle spørgsmål, der tager afsæt i, hvad man forventer at få ud af kurset. På forhånd forestiller medarbejderne sig, hvordan man kunne anvende det, man lærer. Det forventes ikke at kunne udmøntes i færdige svar. Det vigtige er at starte op og fastholde et fokus før kurset.” (Leder)*

Det gælder om at vælge de rigtige budskaber og formidle dem til kollegerne:

*”Det at komme hjem fra kursus og dele sin viden med kollegerne fungerer bedst ved, at man kan plukke elementer ud og sortere i stoffet, inden det præsenteres for sine kolleger på et personalemøde eller en temadag. Det er ikke hensigtsmæssigt at videregive hele kurset. Det får ingen noget ud af. Det er bedst, at vi selv udvælger dét, der er godt for huset. Så kommer energien frem i måden, man fremstiller det på. Det er en god refleksionsproces. Vores souschef støtter os i at kunne sortere og udvælge, hvad der er interessant ud fra dét, som vi nu også brænder for. Kunsten er at inspirere sine kolleger til at gøre tingene på en anden måde. Deraf opstår effekten.” (Medarbejder)*

Der er også et eksempel på, at læring udefra mest handler om nye arbejdsmetoder:

*”I princippet kan man lære alt af hinanden på jobbet. Men kurser er vigtige for at opnå en viden, der ikke er til stede i forvejen. Det er vigtigt at få inspiration til andre arbejdsmetoder og teknikker, der kan indarbejdes i børnehavens aktiviteter. Den nye viden kan indhentes af én eller flere. Det afgørende er, at man er indstillet på at lære fra sig, og kollegerne er villige til at lære noget nyt. Det er dog bedre at være to på kursus end én for at kunne brede den nye viden ud til de andre i hele personalegruppen. Ligeledes er det vigtigt som kollega at være indstillet på at lære noget, man ikke synes er interessant.”*  
(Medarbejder)

Kompetenceudvikling tager afsæt i at acceptere og værdsætte hinandens forskellighed, men også at bevare en kollektivitet i læringen:

*”Det er ikke et mål i sig selv at være lige gode til alt. Muligheden for at forfølge sine ”kernekompetencer” er kilden til at udvikle andre kompetencer. Som ansvarlig tovholder for nye projekter og aktiviteter inden for ens interesseområde udvikles andre kompetencer, der handler om overblik, organisering og projektledelse. Her er det vigtigt, at alle kolleger deltager med engagement, selvom det er uden for deres primære interesseområde.”*  
(Medarbejder).

## **Bilag**

### **Det generelle billede – på tværs af faggrupper**

Guiden handler konkret om forholdene for medarbejdere i daginstitutioner. I det følgende er givet et resumé af det generelle billede, der tegner sig, hvis man betragter alle faggrupper under ét: hjemmepleje, plejecentre, rengøring, vej- og parkområdet, dag- og døgninstitutioner samt dagpleje.

#### ***Undersøgelsens tema – hvad virker for hvem og hvorfor?***

Den samlede undersøgelse tager udgangspunkt i, at der i disse år finder mange forandringer sted i den kommunale sektor, og at det stiller krav til kompetenceudviklingens indhold og form. Både borgere og politikere har forventninger om stadig bedre service, og de kommunale ydelser skal leveres mere effektivt og fleksibelt. Målet med alle former for kurser og uddannelser og læring på jobbet er at de er målrettede og giver resultater, så effekten øges. Undersøgelsen skal bidrage til at lette de valg om kompetenceudvikling, som både ledelse og medarbejdere i den kommunale sektor løbende står over for.

#### ***Massiv kompetenceudvikling i kommunerne***

79 % af respondenterne i undersøgelsen har været gennem formaliserede kurser og uddannelser inden for de seneste to år. Det er primært eksterne og interne kurser samt AMU-kurser. Videregående kompetencegivende uddannelser (kommunom-, diplom- og masteruddannelser) er mindre hyppigt forekommende. 91 % har lært på jobbet i løbet af de seneste år. Sidemandsoplæring, læring ved at blive kastet ud i nye opgaver, samt råd og vejledning fra mere erfarne kolleger og ledere er særligt vigtige. Skriftligt materiale, læring på møder, læring fra tilbagemeldinger fra brugerne er sjældnere brugt.

#### ***Alle kompetenceudvikles, men nogle mere end andre***

Kompetenceudvikling er specielt intensiv i borgerservice og i dag- og døgninstitutioner, mens medarbejdere i rengøring, i vej- og parkområdet og i dagplejen i mindre grad gennemgår kompetenceudvikling. Hjemmeplejen og plejecentrene befinder sig et sted midt imellem.

#### ***Samme viden kan opnås på flere måder***

Undersøgelsen viser, at eksterne kurser og AMU kan være bedre end de interne kurser til at komme ind i nye former for opgaver. Sidemandsoplæring, dét at blive kastet ud i nye opgaver samt deltagelse i udviklingsprojekter kan styrke og udvikle kompetencer i forhold til jobbet, skabe en større helhedsforståelse og mere selvstændighed i arbejdet. Sammenhænge mellem kompetenceudviklingstyperne og effekterne er dog ikke altid stærke. Det er et udtryk for, at samme kompetence som en hovedregel kan opnås effektivt på flere forskellige måder.

#### ***Læring på jobbet er ofte mindst lige så godt om kurser og uddannelse***

Der er stor anerkendelse af, at læring på jobbet virker i praksis – ofte bedre end kurser og uddannelser, og at dette især gælder på de jobnære områder. Men de to former udelukker ikke hinanden, og kurser og især de videregående kompetencegivende uddannelser har en større rolle at spille i forhold til at få nye perspektiver på arbejdet og i forhold til at sætte gang i en karriereudvikling.

### ***Planer og politikker for kompetenceudvikling – en vigtig løftestang***

Hvis arbejdspladsen har en plan eller en politik for kompetenceudviklingen, har det stor indflydelse på medarbejdernes oplevelse af få noget ud af både kurser og uddannelser og læring på jobbet. Det er en tydelig af konklusion i undersøgelsen, at politikker og planer styrker effekterne. Desværre er det langt fra alle kommuner, som – set fra medarbejdernes ståsted – har en sådan plan.

### ***MUS-samtaler***

En af de vigtigste fordele ved en MUS-samtale er, at den skaber en anledning, hvor leder og medarbejder som to i princippet ligeværdige parter diskuterer medarbejderens arbejdsituation og udviklingsbehov/-muligheder. Derfor er MUS-samtalen en ramme for mange af de metoder, der er beskrevet i guiden, og en godt gennemført MUS-samtale øger muligheden for at få effekt af de udviklingstiltag, som de to parter aftaler. Der er dog også en del kommuner, som ikke arbejder med MUS-samtaler og individuelle udviklingsplaner med et konkret og kompetenceorienteret indhold. Det har givetvis en negativ effekt for udbyttet.

### ***De helt centrale jobeffekter***

Kompetenceudvikling har især en effekt på den måde, som jobbet udføres på, og på den faglige kvalitet af arbejdet, for nye opgaver og for at kunne arbejde mere selvstændigt. Kompetenceudvikling har også – men i mindre grad - effekt for samarbejdet i teamet eller på afdelingen.

### ***Pragmatisk tilrettelæggelse af kompetenceudvikling***

Medarbejdere og ledere i kommunerne er fleksible når det handler om kompetenceudvikling. Der skal kompetenceudvikles, men dagligdagen skal også hænge sammen. Man vælger praktiske og realistiske løsninger. At skabe en sammenhæng mellem læring på kurser og læring på jobbet optager både ledere og medarbejdere.

### ***Ingen økonomiske incitament og virkninger i kompetenceudviklingen***

De kommunalt ansatte ser ingen sammenhænge mellem at blive dygtigere på den ene side og løn, arbejdsvilkår og forfremmelse på den anden side.

### ***Kvaliteten for brugerne – det manglende led***

Der er kommet en stærkere politisk fokus på servicekvalitet og brugertilpasning i de kommunale ydelser. Men sammenhængen mellem kompetenceudvikling og servicekvalitet for brugerne er - i de ansattes øjne – meget uklar og ikke særlig stærk.

## **Perspektiver for kommuner og faglige organisationer**

Undersøgelsen leder frem til en række tværgående udfordringer og perspektiver for de kommunalt ansatte, deres ledere og deres organisationer. Disse gengives her i stikordsform:

***Læring handler om kompetencer, men motivationen er også vigtig***

Man kan trække hesten til truget, men ikke tvinge den til at drikke. Effekt af kompetenceudvikling forudsætter derfor, at personen er motiveret til at lære, kan se formålet med det og er tryk ved det.

Motivation kan skabes ved, at medarbejderen ser sit job i en større organisatorisk sammenhæng, erkender de kompetencekrav, der er forbundet hermed og i dagligdagen føler opbakning – især fra lederens side – i forhold til at erhverve den nødvendige kompetence.

### ***At involvere***

Medarbejderne ønsker medbestemmelse på læringen. Jo større indflydelse, desto bedre virker kompetenceudvikling, og jo større motivation er der også. De vil gerne have muligheder for at tage initiativer selv og blive hørt af kolleger og ledere.

Medbestemmelse sikres ved at bruge de officielle kanaler for medindflydelse, men også – og måske især – den direkte dialog mellem leder og medarbejder. Det er i den fælles afklaring af, hvori kompetencebehovet består, og hvordan det bedst dækkes, at effekten øges.

### ***Behov og lyst følges ikke altid ad***

Desværre ses det ofte, at jo større behov for kompetenceudvikling en medarbejder har, jo mindre er interessen. Det er vigtigt at bryde denne cirkel, så man gør det trygt og tillokkende at gennemgå kompetenceudvikling. Dette hænger i høj grad sammen med den læringskultur, der er på arbejdspladsen.

For at få en god læringskultur skal de medarbejdere, som ikke kan eller vil indse deres behov for kompetenceudvikling, gøres trygge ved at erkende det, tale om det og i kølvandet herpå tage en fordomsfri og åben dialog med lederen om, hvordan kompetencebehovet bedst dækkes.

### ***At udnytte metodefriheden***

En hovedkonklusion i undersøgelsen er, at der oftest ikke er én bestemt bedste metode til at lære én bestemt kompetence. I de fleste tilfælde er der flere læringsmetoder, som har effekt. Både kurser, uddannelse og læring på jobbet kan med andre ord have samme eller beslægtet effekt.

Det giver muligheder for at tilrettelægge kompetenceudvikling på måder, så man også samtidig kan tage praktiske, økonomiske og personlige hensyn. Effekten bliver kun optimal, hvis man ud fra en vurdering af, hvad der skal læres, og hvilke erfaringer og præferencer medarbejderen har, finder den bedste metode.

### ***At styrke kollegafællesskabets rolle i læringen***

Der er mange eksempler på, at kollegerne i teamet og på afdelingen – på godt og ondt – er bærere af overordentligt vigtige sider af læringskulturen. Et velfungerende team kan løfte kompetenceniveauet dramatisk. En negativ stemning og en blokerende holdning kan ødelægge mulighederne for at lære. Sidemandsoplæring, kollegalæring og udviklingsprojekter kan sætte et team ud på et læringsmæssigt overhalingsspor.

Det er derfor ikke nok, at den enkelte medarbejder og dennes chef i fællesskab indkredser relevante kompetenceudviklingsstilbud. Ofte skal hele teamet taget i ed – før og under en konkrete kompetenceudviklingsaktivitet – så man mindsker risikoen for, at kolleger blokerer for eller hæmmer læringen.

### ***At synliggøre og anerkende potentialerne i læringen på jobbet***

Læring på jobbet er effektivt. Læring på jobbet er fleksibelt. Læring på jobbet er trygt. De kommunale arbejdspladser kan med stor fordel eksperimentere med og videreudvikle former for læring på jobbet. Der er mange muligheder, herunder også kombinerede former. De faggrupper, der indgår i projektet, finder især læringsformer, hvor man har kontakt med kolleger og ledere i teamet effektive, mens læring gennem skriftligt materiale mest ses som et supplement.

Læring på jobbet skal anerkendes på lige fod med kurser og uddannelser. Læring på jobbet kan også indgå i MUS-samtaler og i individuelle handlingsplaner.

### ***At sætte mere fokus på de nye politiske dagsordner***

Medarbejderne er meget fokuserede på at udbygge deres kompetencer snævert i forhold til jobbet. Det faglige er i højsædet, når man ser på kompetenceudviklingens indhold. Men opmærksomheden rettes også mod at kunne samarbejde og trives i teamet. Derimod er der langt mindre aktivitet i kompetenceudvikling i forhold til nye politiske dagsordner, herunder kvalitetssikring, brugertilpasning, brugertilfredshed m.v.

Det er derfor brug for, at de nye dagordner bliver genstand for en aktiv kompetenceudvikling på alle niveauer på de kommunale arbejdspladser.

### ***At se sammenhængen mellem eget job og de overordnede politikker og planer***

Der er i undersøgelsen et klart signal til ledelsen om at lægge kompetenceudviklingen ind i politikker og planer på meget konkrete måder. Der er også indirekte et budskab til MED-/samarbejdsudvalgene om at gøre en indsats for at lægge retningslinjer m.m. for kompetenceudviklingen. Hvis medarbejderne føler, at deres kompetenceudvikling er med til at understøtte udviklingen på arbejdspladsen på gennemskuelige måder, så oplever de også et større udbytte af kurser, uddannelser og læring på jobbet.

Man kan bruge MUS og individuelle handlingsplaner, men det er bedst for effekten af den efterfølgende læring, hvis der indgår helt konkrete aktiviteter i disse planer.

### ***Bruge tillidsrepræsentanter i forbindelse med kompetenceudvikling***

De faglige organisationers og tillidsrepræsentanternes rolle i kompetenceudviklingen på arbejdspladserne er generelt ikke markant. Der er brug for, at de faglige organisationer ikke bare er "ledvogtere" for aftaler, men at de også er proaktive på kompetencefronten på deres medlemmers vegne.

Det kan ske på mange måder, fx gennem tillidsrepræsentantuddannelserne, ved at sætte emnet på dagsordenen i samarbejdsudvalget, gennem formidlingsarbejde, ved medlems-tilbud af forskellig art m.v. Det kan også finde sted i forhandlingssituationer med arbejdsgiverne, hvor der er brug for et pres for et større fokus på helhedsorienteret kompetenceudvikling, der hænger sammen med visionerne for den kommunale sektor og den enkelte arbejdsplads.

### ***At styrke læringsindholdet i forandringer og udvikling***

At læring på jobbet er en så effektiv læringsform, som tilfældet er, indebærer, at også forandringer og udviklingsprocesser i organisationen kan rumme et stort læringspotentiale.

Der ligger derfor en stor udfordring for især ledelsen i at forbinde forandringer konstruktivt med læring på jobbet og at gøre de konkrete læringspotentialer ved forandringer mere eksplicite. Det kan bl.a. ske gennem intensiv kommunikation med medarbejderne om, hvorfor disse ændringer er nødvendige, og hvad de går ud på – eller forventes at gå ud på hvis de endnu ikke er søsat. Det er også vigtigt ”at se glasset som halvfuldt og ikke halvtomt” i disse forandringsprocesser. Selv om de uundgåeligt vil rumme forringelser på nogle områder, kan de samtidig rumme fordele og fremskridt – også for den lokale enhed og enkelte medarbejder.

På beslægtet vis gælder det, at udviklingsprojekter potentielt har meget stor effekt for læringen. Undersøgelsen viser, at kun meget få medarbejdere får reelt adgang til denne læringsform. Dette kan såvel ledelsen som den enkelte medarbejder stimulere ved at se de læringsmæssige fordele ved at blive involveret i projekter og – som konsekvens heraf – henholdsvis tilbyde og efterspørge deltagelse i udviklingsprojekterne.

### ***At have tættere kontakt med uddannelsesinstitutioner og kursusudbydere***

De kommunalt ansatte oplever, at deres læringsbehov i mange situationer kan dækkes effektivt på mange forskellige måder og af flere udbydere. Det er dog ofte et forvirrende marked.

Det kan derfor være et budskab til udbyderne af uddannelser, at de skal gøre mere for at tydeliggøre for deltagerne, hvilken effekt deres uddannelsesstilbud har inden for særligt udvalgte områder. Det vil have som positiv konsekvens, at valget mellem forskellige uddannelsesstilbud bliver mere målrettet – og effekten øges. Man ”køber ikke katten i sækken”, hvis det fra udbyderen tydeliggøres, hvem dette kursus er for, hvad det rummer, og hvad den forventede effekt er. Det kræver selvfølgelig også, at den enkelte medarbejder og leder gør sig fortrolige med dette materiale og sammenholder det med medarbejderens konkrete arbejdssituation og (deraf følgende) kompetencebehov.

### ***At styrke den brugerdrevne kompetenceudvikling***

Det ligger i kompetencebegrebet, at brugerne i høj grad er med til at formulere kompetencekravene. Som det er blevet udtrykt: ”De egentlige arbejdsgivere er ikke den politiske eller administrative ledelse, men borgerne.” Det er dem, der er modtagere af den kommunale velfærdsservice, og derfor har de indflydelse på, hvad der ligger i ”at kunne, hvad man skal”, jf. definitionen af kompetencebegrebet.

Det er derfor vigtigt, at den enkelte leder og medarbejder ser jobindhold og –udførelse fra modtagerens synspunkt og fastlægger kompetencebehov og –indsats herudfra. Mere generelt er der behov for et udviklingsarbejde, som i højere grad sætter ord på og konkretiserer brugerdrevet kompetenceudvikling, og som eksperimenterer med og videreformidler gode konstruktive erfaringer. På den måde kan brugerne gøres til en meget vigtig kilde til kompetenceudvikling i den kommunale sektor. Her er der uudnyttede læringspotentialer.

### ***At etablere en evalueringskultur***

Meget ofte er der tvivl om, hvorvidt en kompetenceudvikling virker, på hvad og for hvem. Der skyldes til en vis grad, at alle former for læring har mange facetter, og at sammenhængen mellem årsager og virkninger ikke altid er klar. Men når dét er sagt, savnes der imidlertid på mange arbejdspladser rum til refleksion over effekterne af kurser og uddannelser. Det har betydning for (den ofte manglende) videreformidling af ny viden til kollegerne. Men især omkring læringen på jobbet savnes refleksion, anerkendelse og italesættelse.

Der må derfor skabes en evalueringskultur, både på den enkelte arbejdsplads og i samspillet mellem lederen og medarbejderen. Det er imidlertid også en opgave, som arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationerne kan have interesse i at få lod og del i.