



Socialstyrelsen

Inspiration til

Ledelse af strategisk kompetence- udvikling i socialpsykiatrien

Viden til gavn

Publikationen er udgivet af

Socialstyrelsen
Edisonsvej 1
5000 Odense C
Tlf.: 72 42 37 00
E-mail: info@socialstyrelsen.dk
www.socialstyrelsen.dk

Indhold udarbejdet af Implement Consulting Group og Københavns Professionshøjskole for Socialstyrelsen på baggrund af eksisterende materiale udarbejdet af Seminar.dk

Udgivet d. 20. oktober 2020

Download eller se materialet på
www.socialstyrelsen.dk.

Der kan frit citeres fra rapporten med angivelse af kilde.

ISBN: 978-87-94059-18-3
Digital ISBN: 978-87-94059-19-0

Indhold

Forord	4
Læsevejledning	4
Får I det optimale ud af jeres kompetenceudvikling?	7
Et løbende arbejde	7
Gevinster ved at arbejde strategisk med kompetenceudvikling.....	8
Fem særlige opmærksomhedspunkter	9
Forventningsafstemning.....	9
Inddragelse.....	9
Motivation.....	10
Kobling til faglig praksis.....	10
Ansvar og organisering	11
Et samlet koncept – som kan tilpasses jeres behov	12
Model: Fem faser i strategisk kompetenceudvikling.....	12
Fase 1: Strategi og mål	13
Fase 2: Kompetencebehov	15
Fase 3: Plan for kompetenceudvikling	16
Fase 4: Læringsaktiviteter	18
Fase 5: Forankring	20
Bilag	23

Forord

Dette materiale er udarbejdet for at give inspiration til, hvordan ledere i socialpsykiatrien kan arbejde strategisk med kompetenceudvikling. Teksten er således målrettet ledere i socialpsykiatrien i konkrete tilbud, i forvaltninger og hos private driftsherrer.

Materialet er udarbejdet som led i initiativet *Styrket kvalitet i socialpsykiatrien*, hvor formålet er at styrke socialpsykiatrien gennem et øget fokus på recoveryorienteret rehabilitering.

Materialet er udarbejdet i sommeren 2020 og bygger på et eksisterende materiale fra børne- og familieområdet, *Strategisk anvendelse af efter- og videreuddannelse på udsatte børne- og ungeområdet*, som er udarbejdet af Seminar.dk. Materialet er blevet tilpasset det socialpsykiatriske område med særligt fokus på en kompetenceudvikling, der kan understøtte en recoveryorienteret rehabiliterende tilgang i arbejdet.

Materialet er udarbejdet for Socialstyrelsen af Implement Consulting Group og Københavns Professionshøjskole.

Læsevejledning

Materialet henvender sig til dig, der som leder eller udviklingskonsulent er ansvarlig for planlægning og gennemførelse af kompetenceudvikling på det socialpsykiatriske område, og som ønsker at styrke den recoveryorienterede rehabilitering.

Materialet beskriver:

- » **Hvorfor** det er vigtigt at arbejde målrettet og systematisk med kompetenceudvikling
- » **Hvilke** faktorer der fremmer læring i praksis
- » **Hvordan** I øger jeres udbytte af fremtidig kompetenceudvikling

Derudover bidrager materialet med en række praktiske anvisninger til, hvordan du i praksis kan arbejde strategisk med kompetenceudvikling.

Materialet indeholder:

- Præsentation af fem opmærksomhedspunkter i forbindelse med kompetenceudvikling
- Præsentation af et samlet koncept for arbejdet med strategisk kompetenceudvikling
- Gennemgang af konceptets forskellige faser med konkrete idéer til metoder og processer
- Skabeloner på de forskellige procesredskaber, som frit kan kopieres og anvendes

Strategisk kompetenceudvikling

Strategisk kompetenceudvikling forstås her som en måde at arbejde med kompetenceudvikling, så denne bliver et centralt element i at sikre løsningen af kerneopgaven i det enkelte tilbud eller den enkelte forvaltning. Strategisk kompetenceudvikling bidrager således til at opnå tilbuddets eller organisationens strategiske mål.

Strategisk kompetenceudvikling skal:

- Skabe bevidste og målrettede faglige kompetenceløft
- Sikre, at ledernes og medarbejdernes kompetenceudvikling er forankret i tilbuddets strategi og mål på området
- Sikre effektiv udnyttelse af uddannelsesmidler
- Øge ledernes og medarbejdernes omsætning af ny viden og eksisterende kompetencer til handling i praksis

Kompetenceudvikling er mere end uddannelse og kurser

Kompetenceudvikling handler om at sikre kvaliteten i løsning af kerneopgaven nu og i fremtiden. Det gøres ved et løbende arbejde med udvikling af den enkelte medarbejders, teamets og tilbuddets samlede faglige kompetencer. Kompetenceudvikling er en løbende proces, der styrker den faglige praksis gennem omsætning af ny viden og færdigheder til konkrete

handling. God kompetenceudvikling er, når man anvender det, man lærer, og forbedrer det, man har lært. Kompetenceudvikling sker ikke kun gennem uddannelse og kurser. Det sker gennem de mange forskellige læringsaktiviteter, I har igangsat for at styrke jeres faglige praksis, og den løbende sparring, I har med hinanden i dagligdagen om løsning af opgaverne.

Recoveryorienteret rehabilitering

I den recoveryorienterede rehabiliterende praksis er kerneopgaven at understøtte borgerens personlige recovery. Tilbuddet skal således samarbejde med borgeren om at komme sig. At komme sig betyder ikke nødvendigvis, at borgeren bliver symptomfri, men at borgeren lever et meningsfuldt og tilfredsstillende liv med størst mulig selvstændighed. Borgerens personlige recovery er et fælles mål for borgere og medarbejdere og er omdrejningspunktet for dialogen og samarbejdet mellem borgere og medarbejdere.

De principper der tages udgangspunkt i, i den recoveryorienterede rehabilitering, er:

- Indsatsen tager udgangspunkt i borgerens ønsker, håb og drømme
- Indsatsen fokuserer på borgerens ressourcer
- Indsatsen understøtter borgerens deltagelse i samfundets almene fællesskaber
- Indsatsen er helhedsorienteret

- Indsatsen tager udgangspunkt i metoder, hvis virkning kan dokumenteres
- Indsatsen iværksættes hurtigt og om muligt forebyggende
- Indsatsen sker i et samarbejde mellem borger samt myndighed og tilbud og eventuelt borgerens private netværk
- Der følges løbende op på indsatsen

Det er en ledelsesmæssig opgave at sikre en strategisk udvikling af medarbejdernes og borgernes kompetencer, der bedst muligt støtter borgernes recovery.

Det er vigtigt, at medarbejderne har kompetencer inden for relevante metoder og har gode relationskompetencer, så de kan skabe et godt samarbejde med borgeren. Det gode samarbejde er kendetegnet ved at være ligeværdigt forstået på den måde, at det er medarbejderen, der støtter borgeren, men det er borgeren, der sætter retningen.



Får I det optimale ud af jeres kompetenceudvikling?

Kun omkring 10 % af investeringen i efter- og videreuddannelse fører til reel værdi. Og kun omkring 15-25 % af medarbejderne, der deltager i traditionel efter- og videreuddannelse, anvender den nye viden efterfølgende (Wahlgren, 2015).

Kompetenceudvikling fører langt fra altid til den forventede ændring af praksis og dermed de ønskede resultater. Nogle af de barrierer, som kommuner og andre organisationer oplever, er:

Et løbende arbejde

Kompetenceudvikling er en løbende proces. Den begynder, før man går i gang med konkrete læringsaktiviteter, og den fortsætter, når de enkelte læringsaktiviteter er afsluttet. For at få det optimale udbytte af for eksempel et uddannelsesforløb bør fokus følge 30-30-40-reglen. Det vil sige, at der bør investeres 30 % på arbejdet i forberedelsesfasen, 30 % under selve uddannelsesforløbet og 40 % efter endt uddannelse, når den nye viden og færdighederne skal forankres i den daglige

praksis. Det samme gør sig gældende for andre typer af læringsaktiviteter.

I forberedelsesfasen er det vigtigt, at der arbejdes strategisk og målrettet med at afdække tilbuddets kompetencebehov i forhold til strategier og mål, der er for tilbuddet. Der skal opstilles konkrete og målbare læringsmål, og de rette læringsaktiviteter planlægges. Derudover er det vigtigt, for at få det fulde udbytte af kompetenceudviklingen, at borgere, ledelse, udviklingskonsulenter og medarbejdere arbejder strategisk og systematisk med, hvordan den nye viden bedst fører til nye handlinger i praksis. Det handler blandt andet om at opbygge den rette organisatoriske ramme samt afstemme forventninger og sikre ejerskab til den forestående proces på alle niveauer i tilbuddet. Ligeledes er det under og efter selve læringsaktiviteterne afgørende, at der arbejdes aktivt med at understøtte forankringen af nye handlinger, eksempelvis ved at skabe en fast systematik for opfølgning og refleksion over praksis.

Uddannelses- og organisationsforskningen peger på 12 faktorer, som er vigtige for, at deltagerne kan omsætte viden fra en læringsituation til en ny praksis:

Oplevede barrierer

- Manglende ledelsesfokus
- Manglende udviklingsplan og strategi
- Manglende erkendt behov
- Manglende struktur og planlægning
- Manglende systematisk opfølgning
- Manglende fokus på implementering og forankring
- Manglende videndelingskultur
- Stor arbejdsbyrde
- Få ressourcer
- Manglende overblik over kompetencer
- Manglende inddragelse og ejerskab
- Ingen konkrete mål for udbytte
- Manglende forpligtende rammer for levering efter kurser
- Manglende effektmåling
- Manglende omstillingsparathed
- Manglende implementeringsansvarlig
- Manglende praksiskobling
- Stor afstand i organisationen mellem ledelse og medarbejdere

Kilde: Seminarer.dk, 2016

Personlige faktorer

- Viljen til forandring
 - oplever klart formål og mening
 - har erkendt behov
 - oplever fordele
- Evnen til at sætte mål for egen læring og målforpligtelse
- Troen på egne evner

Undervisningsrelaterede faktorer

- Form/design
- Indhold – praksiskobling
- Refleksion omkring sammenhæng mellem teori og praksis
- Træning i praksissituationer
- Underviserens troværdighed og autoritet

Arbejdspladsrelaterede faktorer

- Organiseringen af anvendelsessituationen – at arbejdet er tilrettelagt, så der er tid til at bruge det lærte
- Det socialt understøttende miljø
- Systematisk opfølgning på læringen
- Når der opleves fordele ved at anvende det lærte

Kilde: Wahlgren, 2015

Gevinster ved at arbejde strategisk med kompetenceudvikling

Gevinster ved at arbejde strategisk med kompetenceudvikling

- Ved at arbejde strategisk med kompetenceudvikling kan I:
 - Gennemføre et bevidst og målrettet kompetenceløft forankret i strategi og målsætninger på området
 - Skabe større sammenhæng mellem forskellige kompetenceudviklingsforløb
 - Skabe effektiv udnyttelse af kompetenceudviklingsmidler
- Få øget indsigt i eksisterende kompetencer i tilbuddet samt konkrete aktuelle og fremtidige kompetencebehov
- I højere grad understøtte medarbejderes og lederes kerneopgaver og funktion
- Motivere medarbejderne og borgerne til at deltage aktivt i kompetenceudvikling
- Sikre at ny viden omsættes til nye handlinger og forankres i tilbuddet
- Skabe en fælles faglig forståelse af det metodemæssige afsæt for recoveryorienteret rehabilitering

Refleksionsspørgsmål

- » Er I enige om, hvad der er kerneopgaven på Jeres tilbud?
- » I hvilken grad er borgerne involveret i faglige og metodiske overvejelser?
- » I hvilken grad – og hvordan – arbejder I systematisk med kompetenceudvikling i jeres tilbud i dag?
- » Hvad er jeres strategier og mål for indsatsen hos Jer?
- » Hvilke læringsaktiviteter er I lykkedes særligt godt med i netop jeres tilbud det seneste år?
- » Hvad står i vejen for at skabe de ændringer, I ønsker at skabe, i jeres faglige praksis?
- » Hvilken støtte efterspørger borgerne, og hvilke kompetencer kræver dette?
- » Hvilke konkrete ændringer i jeres faglige praksis har læringsaktiviteterne medført?

Fem særlige opmærksomhedspunkter

Når du arbejder strategisk med kompetenceudvikling, er der særligt fem opmærksomhedspunkter, som har betydning for at opnå effekt af kompetenceudviklingen:

#1 Forventningsafstemning

#2 Inddragelse

#3 Motivation

#4 Kobling til faglig praksis

#5 Ansvar og organisering

#1

Forventningsafstemning

Forventningsafstemning mellem leder og medarbejdere er afgørende for at sikre en god effekt af forløbet. Det handler blandt andet om at afstemme forventninger i forhold til:

- Formål, mål, målforpligtelse og succeskriterier koblet til medarbejderens egen faglige praksis. Hvad skal medarbejderen kunne, når forløbet er slut, og hvordan ser det ud i praksis?
- Investering af egen tid i forbindelse med uddannelsesforløb og krav til kompetencer for at kunne gennemføre
- Forberedelse, hjemmeopgave og eventuelt opgaveskrivning
- Arbejdsbyrden i uddannelsesperioden
- Den organisatoriske og ledelsesmæssige understøttelse af forløbet, herunder antallet af obligatoriske opfølgingsmøder og adgangen til organisatorisk sparring under uddannelsesforløbet
- Medarbejdernes forventede rolle efter endt uddannelsesforløb

#2

Inddragelse

Et andet væsentligt element for at sikre god effekt er lederens, medarbejdernes og borgernes vilje til forandring. Det kræver et tydeligt formål og mening med indsatsen og dialog om forskellige perspektiver i forhold til behov for kompetenceudvikling. Inddragelse af medarbejdere og borgere i alle faser af arbejdet sikrer en tydelig forventningsafstemning, kobling til faglig praksis, meningsskabelse og dermed ejerskab og større målforpligtelse i jeres indsats. Systematisk inddragelse af medarbejderne, borgerne og samarbejdspartnere:

- Sikrer en bedre tilpasning mellem kompetencebehov og læring
- Øger lederens og medarbejdernes forståelse af, hvad de kommende arbejdsopgaver indebærer, og styrker derved lederens og medarbejdernes motivation for og engagement i de forestående kompetenceudviklingsforløb
- Sikrer, at lederne og medarbejderne forud for valg af læringsaktiviteter har et nuanceret billede af, hvordan ny viden løbende omsættes til nye kompetencer i praksis

- Sikrer, at der er tydelige krav, mål og målforpligtelse både under kompetenceudviklingsforløbet og i forbindelse med den efterfølgende omsætning af de nye kompetencer til praksis

#3

Motivation

For at opnå god effekt af kompetenceudviklingen er det vigtigt, at arbejdet med motivation både før, under og efter forløbet prioriteres højt. Motivation sikres bedst gennem meningsskabelse. Alle medarbejdere og borgere skal kunne se meningen med kompetenceudviklingen for, at der sikres et reelt udbytte i praksis. At sikre lederens, borgernes og medarbejdernes motivation kræver blandt andet:

- Et fokus på, at kompetenceudviklingen giver mening for dem, der skal omsætte ny læring i ny praksis
- En løbende opfølgning på motivationen hos den enkelte, teamet og i tilbuddet

Arbejdet kan med fordel tage afsæt i fem spørgsmål:

1. **Kan** – Hvad skal der til, for at medarbejderen og teamet oplever at have rammerne til og mulighederne for at lære nyt og ændre praksis?
2. **Blive mødt** – I hvilket omfang har medarbejderen og teamet støtte, hjælp, anerkendelse og imødekommenthed fra andre til at lære nyt og ændre praksis?
3. **Vil** – Hvordan er medarbejderen og teamets ønske, motivation, lyst og vilje til at lære nyt og ændre praksis?

4. **Ydre betingelser** – I hvilket omfang har medarbejderen og teamet ressourcer og rammebetingelser i form af tid, sted, materialer, økonomi, institutioner mv. til at lære nyt og ændre praksis?

5. **Gør** – I hvilket omfang har medarbejderen og teamet taget praktiske skridt i retning af at tilegne sig ny viden og omsætte denne til konkret handling?

Spørgsmålene øger medarbejdernes og lederens bevidsthed om, hvilke elementer der påvirker motivationen positivt og negativt og kan således danne baggrund for en justering af fokus i kompetenceudviklingen.

#4

Kobling til faglig praksis

Kobling af forløbet til jeres hverdag er den måske vigtigste parameter i forhold til at sikre effektfulde kompetenceudviklingsforløb. Et succesfuldt forløb kræver fuld opmærksomhed på, hvordan I sikrer kobling til netop jeres faglige praksis.

Du kan med fordel arbejde med kobling til den faglige praksis før, under og efter konkrete læringsaktiviteter. Det handler om:

Før:

- At opsøge og inddrage viden fra praksis i forbindelse med prioritering af

strategiske målsætninger og opstilling af konkrete mål samt udarbejdelse af kompetenceprofiler

- At opsøge og inddrage medarbejdernes og borgernes viden og erfaringer om dagligdagens praktiske udfordringer og succeser i forbindelse med afdækning af behovet for kompetencer

Under:

- At stille krav om, at der i alle læringsaktiviteter løbende inddrages borger- og medarbejderperspektiver

- At sikre, at læringsaktiviteterne leverer den ønskede og nødvendige kobling til faglig praksis i form af relevante praksiseksempler, praksisnær træning og refleksion over anvendelsen af den nye viden i praksis

Efter:

- At skabe en struktureret tilgang til refleksion over og træning af det lærte, herunder drøftelse af oplevede udfordringer og gevinster, og løbende følge op på medarbejdernes og borgernes oplevelser

#5

Ansvar og organisering

Det sidste opmærksomhedspunkt, som er vigtigt for at sikre effekt af jeres kompetenceudvikling, er tydelig ansvars- og rollefordeling. Det gælder både for forløb internt på afdelinger og tilbud og for tværgående forløb, der fx går på tværs af flere tilbud i socialpsykiatrien.

Afhængigt af hvilket ledelsesniveau der tager initiativ til at sætte fokus på strategisk kompetenceudvikling, kan "ledelsen" omfatte forskellige personer og roller. Hvis initiativet tages på det enkelte tilbud, som for eksempel et § 108-døgntilbud, vil "ledelsen" her referere til forstander og eventuelle afdelings- og teamledere. Hvis initiativet tages på for eksempel det kommunale forvaltningsniveau, vil "ledelsen" her referere til en områdeleder med ansvar for det samlede socialpsykiatriske område i kommunen og de udviklingskonsulenter, der understøtter den ledelse, samt de relevante decentrale ledere.

Følgende overvejelser er relevante, uanset hvilket niveau initiativet udspringer fra:

Ledelsens ansvar:

- At afstemme, hvor det ledelsesmæssige ansvar for forløbet er placeret. Ved tværgående forløb kan det være relevant at etablere en styregruppe, der går på tværs af tilbud, og som har ansvar for forløbet

- At sikre en tydelig faglig retning for arbejdet og sikre, at vilkårene, fx afsat tid, er til stede for at kunne arbejde strategisk med en kompetenceudviklingsproces, hvor medarbejderne og borgerne er de vigtigste ressourcer
- At være tovholder for processen for strategisk kompetenceudvikling og løbende skabe rammer og systematik i involveringen af borgere, medarbejdere, pårørende og samarbejdspartnere i processen
- At skabe og understøtte et læringsmiljø, hvor der løbende er fokus på udvikling af fælles praksis, og hvor der mellem medarbejdere og ledere er tryk til at eksperimentere og lære af hinanden
- At sikre, at borgere involveres i processerne og løbende inviteres borgerperspektivet ind i den faglige refleksion
- At være til stede i praksis og følge op på indsatsen og de resultater, der er skabt, og justere i forhold til kommende indsatser
- At bidrage til at skabe et læringsmiljø, hvor der er fokus på fælles praksis, og hvor der er gode muligheder for at lære af hinanden på tværs
- At bidrage til, at borgere involveres i processerne, og være åben og nysgerrig på borgernes oplevelser og perspektiver, og hvordan det kan indgå i udviklingen af fælles faglig praksis
- At bidrage til, at ny viden omsættes til ny praksis i hverdagens faglige arbejde på tilbuddet

Medarbejdernes ansvar:

- At bidrage gennem hele processen og være åben, nysgerrig og deltagende i samarbejde med borgere og ledelse i formuleringen af kompetencebehov og plan for kompetenceudvikling

Et samlet koncept – som kan tilpasses jeres behov

Socialstyrelsen har udviklet et samlet koncept for strategisk kompetenceudvikling i socialpsykiatrien. Konceptet bidrager med viden om og konkrete redskaber til arbejdet i fem faser:

Fase 1: Strategi og mål

Fase 2: Kompetencebehov

Fase 3: Plan for kompetenceudvikling

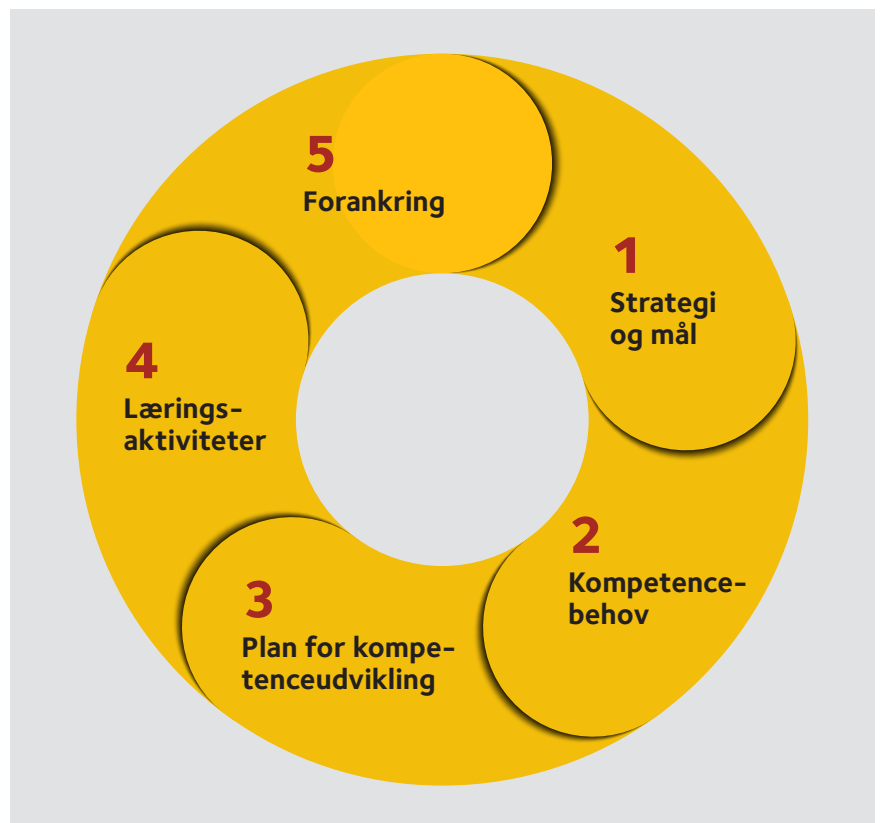
Fase 4: Læringsaktiviteter

Fase 5: Forankring

Konceptet består af fem faser, som skal forstås som dynamiske faser, der kan være overlappende i tid, og hvor I kan skifte frem og tilbage mellem faserne alt efter behov. Hvis I fx skal på et obligatorisk kursus, som er politisk bestemt, så kan der være behov for, med udgangspunkt i kurset, at gå til fase 1 for at undersøge, hvordan det kobler sig til tilbuddets strategi og mål. Samtidig er det relevant allerede i fase 1, at du overvejer forankringen, og hvordan I vil sikre, at det lærte bliver anvendt og forankret i jeres faglige praksis.

Du kan bruge konceptet som et samlet koncept for strategisk kompetenceudvikling, eller du kan plukke de dele af konceptet, som er meningsfulde for jer, og som kobler sig til jeres eksisterende indsats for faglig udvikling.

På de næste sider gennemgås modellens enkelte faser.



Model: Fem faser i strategisk kompetenceudvikling

Fase 1: Strategi og mål

Anvendelsen af kompetenceudvikling er strategisk, når kompetenceudvikling er forankret i tilbuddets daglige og fremtidige opgaveløsning og dens strategi og målsætninger. I socialpsykiatrien betyder dette blandt andet, at kompetenceudviklingen kan understøtte arbejdet med recovery-orienteret rehabilitering. Systematisk anvendelse af efter- og videreuddannelse er ikke strategisk i sig selv. Kun hvis kompetenceudviklingen systematisk bidrager til at løse tilbuddets kerneopgave og fremme tilbuddets mål, kan den kaldes strategisk.

Det er tilbuddets overordnede strategi og mål, der udstikker retningen for kompetenceudviklingen. En tydelig retning bidrager til at sikre, at tilbuddet på tværs udvikler og anvender de ressourcer og kompetencer, den har til rådighed, bedst muligt. På denne måde sikres det, at medarbejderne har de rette kompetencer til at løse kerneopgaven og indfri tilbuddets strategi og mål.

Fokus og arbejdsproces

Arbejdet i fasen **Strategi og mål** handler om:

- At udstikke retningen for kompetenceudviklingen ud fra tilbuddets strategi og mål
- At styrke den røde tråd mellem strategi, mål, kerneopgave og de forskellige konkrete kompetenceudviklingsforløb og forandringsønsker
- At prioritere, ud fra, hvilke mål og udfordringer der skal iværksættes kompetenceudviklingstiltag
- At få overblik over de ressourcer og aktiviteter, der kan indgå i den strategiske kompetenceudvikling

Strategi og mål – et eksempel

Et botilbud i socialpsykiatrien kan for eksempel have et strategisk mål om samarbejde med borgeren:

”Tilrettelæggelse af samarbejdet og dialogen med borgeren er et fælles ansvar på tværs af medarbejdergruppen, hvor alle har borgerens recovery som det fælles mål.”

Dette strategiske mål kunne i forbindelse med et kompetenceudviklingsforløb nedbrydes til to konkrete mål for kompetenceudviklingen:

1. Vi skal blive bedre til at tale med borgerne om ønsker, håb og drømme.
2. Vi skal have en højere grad af fælles sprog om den faglige indsats for borgeren.

ARBEJDSPROCES

Trin 1:

Få overblik over de overordnede strategiske mål, værdier og principper på området, og nedbryd dem til konkrete mål for afdelingen, teamet eller det tværgående samarbejde. Opstil gerne mål med udgangspunkt i principperne for recoveryorienteret rehabilitering.

Det kunne for eksempel være et mål som: "Vi skal blive bedre til at inddrage borgernes private netværk i indsatsen". I udviklingen af målene bør borgernes perspektiver være centrale.

Prioritér de vigtigste mål, så kompetenceudviklingen kan fokuseres på det væsentligste.

Redskab: Skabelon til beskrivelse af mål og kompetenceprofil (se bilag).

Trin 2:

For hvert mål opstilles en kompetenceprofil. Undersøg, hvad de opstillede mål betyder for den daglige opgavevaretagelse i praksis, for metodekrav og de bagvedliggende faglige antagelser. Skab dialoger mellem både borgere, medarbejdere, omgivelser og ledere, og vær nysgerrig på, hvad de aktuelle og kommende arbejdsopgaver stiller af krav til tilbuddets kompetencer tværfagligt og monofagligt. Vær også nysgerrig på eventuel modstand mod recovery. Hvor ligger udfordringerne? Er det organisatorisk eller kompetencemæssigt? Udarbejd kompetenceprofiler for de enkelte afdelinger, på faggruppeniveau og ledelsesmæssigt. Dette sikrer fælles problemforståelse, tydelig målgruppeafklaring og fælles formåls- og rammeafklaring.

Redskab: Skabelon til beskrivelse af mål og kompetenceprofil (se bilag).

Refleksionsspørgsmål

- » Prøv at formulere kompetenceprofilerne som sætninger, der starter med: "Vi skal kunne ..."
- » Hvad betyder vores strategi og mål i afdelingernes og de enkelte teams' daglige arbejde?
- » Er der faglige mål, vi har sværere ved at indfri end andre?
- » Hvis vi skal sætte særligt fokus på at udvikle kompetencer, dér hvor arbejdet er sværest at lykkes med, hvor er det så?
- » Er vores kompetenceprofiler tydelige nok, i forhold til hvilke handlinger medarbejderne skal udføre?

Fase 2: Kompetencebehov

Strategisk anvendelse af kompetenceudvikling indebærer, at tilbuddet systematisk undersøger kompetencebehovet med afsæt i strategi og målsætninger på området og de opstillede kompetenceprofiler.

Den målrettede og systematiske indsigt gør det muligt i højere grad at anvende eksisterende kompetencer i tilbuddet. Samtidigt bliver det muligt at prioritere de læringsaktiviteter, der er nødvendige for at opnå de ønskede mål.

Fokus og arbejdsproces

Arbejdet i fasen **Kompetencebehov** handler om systematisk:

- At skabe indsigt i eksisterende kompetencer i tilbuddet
- At undersøge, hvor det aktuelt største og vigtigste behov for kompetenceudvikling er
- At skabe et fælles blik på de væsentligste kompetencebehov ud fra tilbuddets strategi og mål i samarbejde mellem medarbejdere, borgere og ledelse

ARBEJDSPROCES

Trin 1:

Skab indsigt i, hvilke kompetencer de enkelte afdelinger, teams og medarbejdere har gennem dialoger mellem borgere, ledere og medarbejdere.

Undersøg i relation til målene, hvor tilbuddet lykkes allerede, og hvor der er behov for kompetenceudvikling. Det kan være medarbejdere, der sammen med borgere vurderer teamets kompetencer ud fra de opstillede mål. Det kan også være en spørgeskemaundersøgelse til alle medarbejdere og borgere. Hvad kan vi allerede, og hvad skal vi blive bedre til? Det giver et godt grundlag for en dialog om behovet for kompetenceudvikling i forhold til at nå tilbuddets ønskede mål. På denne måde gøres det også nemmere for teamet og for den enkelte medarbejder og leder at synliggøre behovet for ny viden.

Redskab: Skabelon til vurdering af kompetencebehov og teamets læringsmål (se bilag).

Trin 2:

Beslut, hvilke kompetencebehov som skal prioriteres på kort og længere sigt. Her kan der lægges særlig vægt på, hvilke kompetencer der vil styrke borgernes recoveryorienterede rehabilitering mest muligt. På baggrund af dette formuleres læringsmål for hver afdeling/hvert team. Et læringsmål besvarer spørgsmålet: "Hvad er det, vi skal blive bedre til at gøre i vores team?"

Redskab: Skabelon til vurdering af kompetencebehov og teamets læringsmål (se bilag).

Trin 3:

Med udgangspunkt i teamets læringsmål fastlægges læringsmål for den enkelte medarbejder. Ikke alle i et team behøver at kunne det samme, og ikke alle har samme kompetenceniveau i forhold til den ønskede kompetenceprofil. I stedet bør der være fokus på, at teamet samlet set kan indfri teamets læringsmål.

Redskab: Skabelon til individuelle læringsmål.

Refleksions- spørgsmål

- » Hvordan bidrager vi i vores team til de enkelte mål?
- » Anvender vi vores eksisterende kompetencer fuldt ud?
- » Er der noget, som alle skal kunne – og er der andet, som det er nok, at nogen kan?
- » Hvad ville jeg selv ønske, at jeg var bedre til?
- » Hvad siger borgerne om vores kompetenceniveau?

Fase 3: Plan for kompetenceudvikling

En systematisk og strategisk plan for kompetenceudvikling er ikke en garanti for, at tilbuddet i fremtiden kan nå sine mål. Men det er et vigtigt skridt på vejen.

At arbejde strategisk med kompetenceudvikling indebærer målrettet planlægning af tilbuddets forskellige kompetenceudviklingstiltag ud fra en vurdering af, hvilke læringsaktiviteter der bedst imødekommer det afdækkede kompetencebehov, bidrager til at nå de opstillede mål og dermed giver størst værdi for borgerne, medarbejderne og ledelsen.

Fokus og arbejdsproces

Arbejdet i fasen **Plan for kompetenceudvikling** handler om:

- At vælge de læringsaktiviteter, der matcher de afdækkede nuværende og fremtidige kompetencebehov, og som bedst understøtter jeres opgaver
- At sikre en rød tråd og større sammenhæng mellem tilbuddets forskellige læringsaktiviteter

ARBEJDSPROCES

Trin 1:

At udarbejde retningslinjer og overordnede principper og kriterier for valg af læringsaktiviteter. Følgende fokuspunkter kan med fordel danne baggrund for jeres drøftelser i ledergruppen, medudvalget eller på forvaltningsniveau

vedrørende generelle principper og kriterier for valg af kompetenceudvikling.

Principper for valg af læringsform

Hvornår prioriteres henholdsvis eksterne og interne uddannelsesforløb? Hvornår er der brug for mere uformelle læringsformer som sidemandsoplæring og mentorforløb? Hvornår og hvordan kan de uformelle læringsformer fungere som læringsunderstøttende aktiviteter i forbindelse med de øvrige læringsformer? Og hvilke krav stiller de forskellige læringsformer til borgere, ledelse, uddannelseskoordinatorer og medarbejdere?

Uddannelsestype

Hvilke principper skal gælde for tildeling og brug af længerevarende uddannelsesforløb? Og hvad er holdningen til brugen af kortere kurser?

Rammer

Hvilke rammer gælder i forbindelse med kompetenceudvikling i tilbuddet? Skal arbejdsbyrden nedbringes under længerevarende uddannelsesforløb og i så fald hvordan? Hvilke principper gælder for tildeling af tid til forberedelse, træning, opgaveskrivning og projektarbejde? Hvordan skabes der tid og rum til ny læring, afprøvning i praksis, systematisk opfølgning og videndeling af tilbuddet?

Procedurer for medarbejderudvælgelse

Hvilken betydning har ledernes eller

medarbejdernes eksisterende kompetencer, erfaring, motivation, tiltro til egne evner samt vurderede personlige overskud i forhold til at kunne gennemføre den konkrete uddannelse og varetage en eventuelt tiltænkt rolle som ressourceperson?

Trin 2:

At udarbejde en samlet plan for kompetenceudvikling med tilbuddets prioriterede uddannelsesaktiviteter, mål og succeskriterier samt vurdere samspillet mellem dem. Borgere og medarbejdere involveres i udviklingen af den samlede uddannelsesplan. Det øger ejerskabet til processen og skaber sammenhæng til praksis. Dialogerne kan også kobles til MUS/TUS.

Skal planen for kompetenceudvikling blive et aktivt redskab, er det vigtigt, at målarbejdet gøres til et centralt omdrejningspunkt. Mange kompetenceudviklingsaktiviteter igangsættes ud fra overordnede formålsbeskrivelser og læringsmål, men uden en egentlig plan for den efterfølgende opfølgning og uden konkrete mål og succeskriterier, hvilket gør det vanskeligt at måle effekten.

Det er afgørende for forløbets succes, at ledelsen og medarbejderne i fællesskab med borgerne opstiller ambitiøse og realistiske læringsmål og succeskriterier, der er konkrete og målbare og dermed kan blive genstand for løbende effekt-

måling og eventuel justering. Inddragelse af borgere og medarbejdere i processen sikrer tydelig forventningsafstemning af formål, succeskriterier og målforpligtelse, så der er fælles forståelse for:

- Hvad er målet med kompetenceudviklingen? Hvad skal gøres anderledes efter endt uddannelse? Og hvorfor?
- Hvordan bliver den ønskede ændring mulig? Hvilken viden, færdigheder og kompetencer skal tilegnes?
- Hvilke forventninger er der til medarbejderne som lederne før, under og efter uddannelsesforløbet?

Redskab: Plan for kompetenceudvikling (se bilag).

Trin 3:

At opstille konkrete læringsmål for teamet og for medarbejderen i forhold til den enkelte læringsaktivitet. Læringsmålene opstilles i et samarbejde mellem den enkelte medarbejder, teamet og borgerne.

Redskab: Skabelon til individuelle læringsmål. (Samme skabelon som under fase 2. Se bilag.)

Trin 4:

At vurdere, hvilken læringsform, uddannelsesstilbud og øvrige læringsunderstøttende aktiviteter der vurderes at give størst værdi og bedst imødekommer

det afdækkede kompetencebehov og de opstillede læringsmål.

I forbindelse med valg af efter- og videreuddannelsesaktiviteter er det vigtigt, at der stilles krav om, at de er tilrettelagt og designet, så der er størst mulig kobling til praksis. Det vil sige indeholder elementer, der fremmer omsætning af viden til handling i praksis bedst muligt.

Her er det bl.a. vigtigt at være opmærksom på:

- Hvordan undervisningen og det teoretiske afsæt kan kobles til tilbuddets strategi og mål
- At der altid bør være fokus på at inddrage borgerperspektivet i undervisningen, bl.a. gennem brug af peers i undervisningen
- At undervisningen giver rum til og systematisk inddrager borgerperspektivet og deltagerens egen praksiserfaring
- At undervisningsdesignet fremmer mestring af stoffet via øvelser under uddannelsen og sikrer kontinuitet via en vekslen mellem undervisning og afprøvning i praksis i form af indlagte træningsperioder
- At underviseren kender medarbejderens praksis

- At der i forløbet er mulighed for sparring og feedback fra underviser, bl.a. omkring anvendelsesmuligheder og udfordringer, og hvordan disse kan overkommes.

Refleksions- spørgsmål

- » Hvilke konkrete kurser og uddannelser har andre tilbud eller kommuner brugt? Og hvad har de fået ud af det?
- » Hvilke tidligere kurser og øvrige læringsaktiviteter har været særligt gode? Og hvad gjorde dem gode?
- » Hvad er en realistisk tidsplan? Hvis alle skal igennem samme kursus, hvordan gør vi det så bedst? På én gang eller ad flere omgange?
- » Kan vi lave interne læringsaktiviteter? Har vi kompetencer, som kan bredes ud til flere?
- » Er sidemandsoplæring relevant?

Fase 4: Læringsaktiviteter

Kompetenceudvikling finder sted, når viden, erfaringer, færdigheder, motivation og personlighed bringes i spil i en arbejdsmæssig sammenhæng.

Læringsaktiviteternes effekt afhænger derfor i høj grad af, om de rette rammer er til stede. At de igangværende aktiviteter har et konstant fokus på ændringer i praksis, og hvordan arbejdsprocesserne i tilbuddet påvirkes.

Endvidere at de forskellige læringsunderstøttende aktiviteter og den organisatoriske ramme muliggør træning og refleksion i dagligdagen og derved kontinuerligt understøtter den nye praksis.

Fokus og arbejdsproces

Arbejdet under fasen **Læringsaktiviteter** handler om:

- At sikre, at de tilrettelagte aktiviteter gennemføres med det ønskede udbytte

- At skabe et læringsunderstøttende miljø

ARBEJDSPROCES

Trin 1:

At sikre ledelsesmæssig opbakning og skabe den nødvendige organisatoriske ramme. Den gode organisatoriske ramme gør det praktisk muligt for medarbejderne og lederne sammen med borgerne at prøve det lærte kort tid efter, at læreprocessen har fundet sted. Det vil sige, at der på forhånd er skabt organisatorisk klarhed om, hvad den nye viden kræver organisatorisk i forhold til arbejdssituationen, arbejdspladsrutiner, tid, ressourcer og IT-systemer.

Trin 2:

At gennemføre de planlagte uddannelsesaktiviteter med løbende opfølgning på, om uddannelsen leverer den ønskede kobling til faglig praksis, giver plads til refleksion over sammen-

hængen mellem teori og praksis, tilbyder praksisnær træning i at anvende den nye viden og giver adgang til den nødvendige feedback fra underviser. Stil krav om, at medarbejderne forud for aktiviteten forholder sig til de opstillede læringsmål og det konkrete program og ud fra egen praksis nedfælder vigtige refleksioner eller konkrete spørgsmål, som de vil være særligt opmærksomme på under forløbet.

Hvis en medarbejder skal alene på kursus eller uddannelse, vil det øge det organisatoriske udbytte, hvis medarbejderen forinden spørger til kollegernes praksis og udfordringer på området og under kurset er særligt opmærksom på at bringe praksisrelateret og nyttig viden tilbage i teamet.

Redskab: Plan for kompetenceudvikling. (Samme skabelon som anvendt i fase 3. Se bilag.)



Trin 3:

At opbygge og fastholde en læringsunderstøttende kultur med adgang til organisatorisk sparring, og som fremmer lysten til og muligheden for at afprøve og reflektere over det lærte sammen med borgerne og kollegerne. At skabe en kultur, der er præget af tolerance og med plads til refleksion, videndeling, træning, løbende opfølgning og feedback sammen med borgere, ledere og medarbejdere.

Trin 4:

At fastholde mål, herunder prioritere systematisk opfølgning på de opstillede læringsmål, og arbejde målrettet med medarbejdernes motivation, tiltro til egne evner og oplevede barrierer på planlagte såvel som ikke-planlagte opfølgingsmøder. Møderne under og efter uddannelse kan have fokus på motivation, barrierer og tiltro til egne evner i forhold til at nå de aftalte læringsmål. Undersøg, hvad den enkelte selv kan gøre for at understøtte lærepro-

cessen i samarbejde med borgere, hvad kolleger kan bidrage med, og hvad lederen kan gøre.

Understøt udbredelse af den nye læring via diverse læringsunderstøttende aktiviteter på arbejdspladsen, eksempelvis via planlagte træningspas, konkrete sagsdrøftelser på teammøder eller anden form for videndeling med udgangspunkt i borgernes oplevede praksis.

Redskab: Skabelon til individuelle læringsmål anvendes til løbende refleksion/ logbog (se bilag).

Refleksions- spørgsmål

- » Hvordan bidrager den enkelte læringsaktivitet til udvikling af de ønskede kompetenceprofiler?
- » Hvad er de uforudsete gevinster?
- » Hvordan følger ledelsen med i de løbende læringsaktiviteter?
- » Hvordan hjælper medarbejdere og borgere hinanden med at forstå og reflektere over ny viden?

Fase 5: Forankring

Forankring af nye metoder, procedurer og ny praksis er nøglen til at opnå de ønskede resultater.

Selvom der under selve læringsaktiviteterne er fokus på, hvordan de nye kompetencer bedst bliver bragt i spil i tilbuddet, er det vigtigt, at der allerede i de første faser er fokus på at afsætte tid og ressourcer til forankringen, når læringsaktiviteterne er afsluttet. Kun ved organisatorisk og ledelsesmæssigt at have et vedvarende fokus på at forankre den tilegnede viden og de nye kompetencer er det muligt at opnå de ønskede resultater.

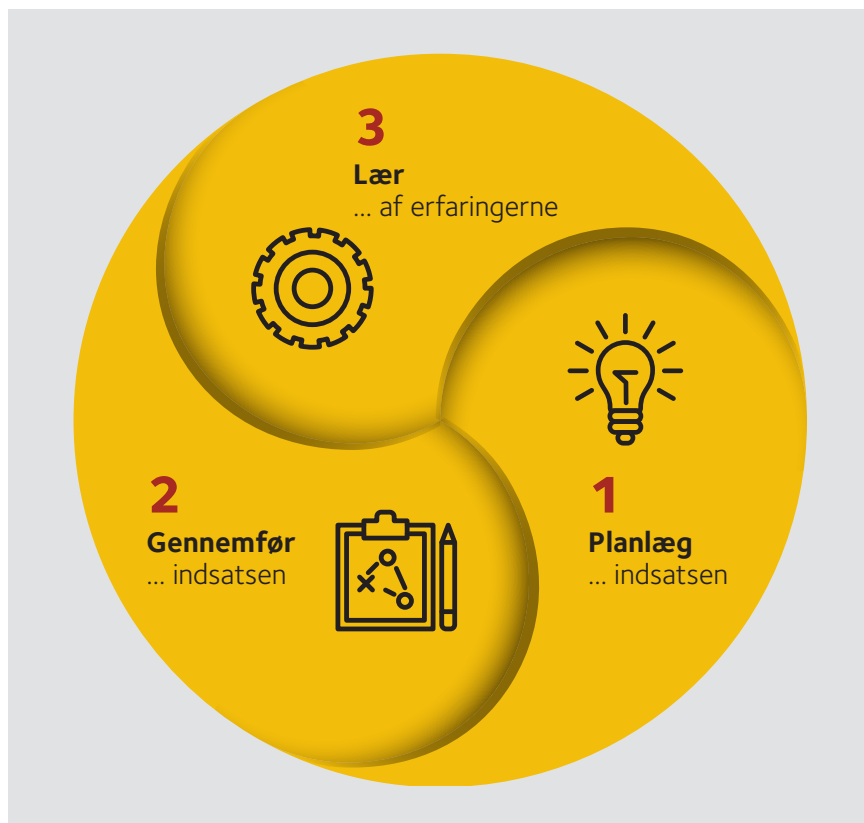
Fokus og arbejdsproces

Arbejdet i fasen **Forankring** handler om:

- At skabe og løbende reflektere over rammerne for at kunne omsætte viden til praksis i tilbuddet gennem løbende refleksion og opfølgning og et vedvarende fokus på borgerinvolvering.
- At opbygge en organisatorisk og ledelsesmæssig ramme, der understøtter og monitorerer forankringsprocessen, så forandringer og resultater tydeliggøres.
- At anskue kompetenceudvikling som en proces, hvor praksis løbende tilpasses ud fra de formulerede mål. Arbejdet kan ses som en proces i tre dele: Planlæg, Gennemfør og Lær.

Første skridt er at planlægge, hvad I skal gøre for at få indført den nye indsats. Dernæst gennemførelse af aktiviteter og til sidst at lære af erfaringerne fra arbejdet med at gennemføre aktiviteten. Processen

fortsætter med løbende tilpasninger, indtil I selv vurderer, at I opnår det, I gerne vil med den nye indsats. Herefter kan der opstilles nye eller tilpassede mål, og udviklingsprocessen kan fortsætte.



PGL-cirklen

ARBEJDSPROCES

Trin 1:

At nedsætte et team af borgere og medarbejdere, der understøtter forankringen af de nye metoder og kompetencer i tilbuddet samt danner baggrund for den løbende evaluering af de opnåede resultater på kort og lang sigt.

Trin 2:

Gennemfør de planlagte aktiviteter på arbejdspladsen såsom at facilitere systematisk opsamling og videreformidling af erfaringer på planlagte teammøder, tilbyde faglig sparring, facilitere opfølgingsdage, videndelingsworkshops og dialog på tværs af medarbejdergrupper og med borgere.

Trin 3:

At monitorere og analysere processen og dennes resultater løbende og tilpasse de forskellige aktiviteter efter behov. For at sikre, at afprøvning, læring og tilpasning sker systematisk og vidensbaseret, deles processen op i tre trin, som gennemføres flere gange efter hinanden.

Redskab: Skabelon til processkema til understøttelse af forankring (se bilag).

Refleksionsspørgsmål

- » Hvad er det første, I kan gøre anderledes?
- » Hvis vejen mod en ny praksis består af mange skridt, hvad er så det allerførste? Og hvad er det sidste?
- » Hvordan kan I se, om der sker en forandring? Hos borgerne? Hos medarbejderne? Hos ledelsen?
- » Hvad skal der til for, at du vil betragte forandringen som vellykket?
- » Hvad er næste skridt i jeres kompetenceudvikling?



Bilag

Skabelon til beskrivelse af mål og kompetenceprofil

Strategi	Mål	Kompetenceprofil
...
		...
		...
...
		...
		...
...
		...
		...

Eksempel: Skabelon til beskrivelse af mål og kompetenceprofil

Strategi	Mål	Kompetenceprofil
Samarbejde med borgeren – tilrettelæggelse af samarbejdet og dialogen med borgeren er et fælles ansvar på tværs af medarbejdergruppen, hvor alle har borgerens recovery som det fælles mål.	Vi skal blive bedre til at tale med borgerne om ønsker, håb og drømme.	Vi skal kunne mestre en dialogisk, reflekterende og netværksorienteret tilgang til mødet med borgerne. Vi skal kunne anvende kommunikative metoder og redskaber til at skabe ligeværdige dialoger med borgerne. ...
...	Vi skal have en højere grad af fælles sprog om den faglige indsats for borgeren.	Vi skal have en specifik fælles faglig ramme for dialoger om borgernes behov.
...
		...

Skabelon til vurdering af kompetencebehov og teamets læringsmål

Team	Team A		Team B		Team C		Team D	
Kompetenceprofil	Ønsket niveau (1-5)	Reelt niveau (1-5)	Ønsket niveau (1-5)	Reelt niveau (1-5)	Ønsket niveau (1-5)	Reelt niveau (1-5)	Ønsket niveau (1-5)	Reelt niveau (1-5)
...
...
...
...
...
...
...
...
...
...

Eksempel: Skabelon til vurdering af kompetencebehov og teamets læringsmål

Team	Team A		Team B		Team C		Team D	
Kompetenceprofil	Ønsket niveau (1-5)	Reelt niveau (1-5)	Ønsket niveau (1-5)	Reelt niveau (1-5)	Ønsket niveau (1-5)	Reelt niveau (1-5)	Ønsket niveau (1-5)	Reelt niveau (1-5)
Vi skal kunne mestre en dialogisk, reflekterende og netværksorienteret tilgang til mødet med borger.	5	5	5	3	4	4
Vi skal kunne anvende kommunikative metoder og redskaber til at skabe ligeværdige dialoger med borger.	4	2	3	2
Vi skal have en specifik fælles faglig ramme for dialoger om borgernes behov.	3	4	4	4
...
...
...
Teamets læringsmål	Team A har i særlig grad behov for at blive styrket i at anvende konkrete kommunikative metoder i dialogen med borgerne som for eksempel MI.		Team B ønsker styrkede kompetencer i brugen af Åben Dialog.		

Skabelon til individuelle læringsmål

Teamets læringsmål	Personlige læringsmål	Læringsaktiviteter	Aktivitetsspecifikke læringsmål
...
	
	
	
Løbende refleksioner/logbog			
...			

Eksempel: Skabelon til individuelle læringsmål

Teamets læringsmål	Personlige læringsmål	Læringsaktiviteter	Aktivitetsspecifikke læringsmål
Team B ønsker styrkede kompetencer i brugen af Åben Dialog.	Planlægge og gennemføre netværksmøder baseret på Åben Dialog.	Kursus i åben dialog.	Mestre begreber og metodik til åben dialog.
		Deltage i to netværksmøder sammen med Sarah.	Få inspiration til og tryghed i at kunne gennemføre netværksmøder i praksis.
	
	
Løbende refleksioner/logbog			
<p>De begreber, som underviserne på kurset anvender, og den kontekst, de taler om, er meget anderledes end vores tilbud og de ord, Sarah bruger, når hun afholder netværksmøde. Jeg har behov for at oversætte det, jeg lærer på ÅD-uddannelsen til den praksis, som vi har hos os. Jeg vil drøfte dette med Sarah i forlængelse af vores næste møde.</p> <p>Jeg er nysgerrig på, hvordan man inviterer andre ikkeprofessionelle i borgers netværk til at deltage i netværksmødet. Hvad siger man?</p>			

Plan for kompetenceudvikling

Medarbejdere	Kompetencebehov	Læringsaktivitet	Opfølgingsaktivitet	Læringsmål	Tidsplan	Ansvar	Succeskriterier og evaluering	Ressourceforbrug	Status
...
...

Eksempel: Plan for kompetenceudvikling

Medarbejdere	Kompetencebehov	Læringsaktivitet	Opfølgingsaktivitet	Læringsmål	Tidsplan	Ansvar	Succeskriterier og evaluering	Ressourceforbrug	Status
Team A
Hele Team B og Åse, Benny (Team C) og Karl (Team A)	Vi skal kunne mestre en dialogisk, reflekterende og netværksorienteret tilgang til mødet med borger.	Kursus i Åben Dialog.	Der gives status på uddannelsen.	Team B ønsker styrkede kompetencer i brugen af Åben Dialog.	April – oktober 2021	Jette, Team B

Skabelon til individuelle læringsmål

Kompetencebehov/formål	Fungerer	Bekymrer	Aftaler/løsninger
Hvilken forandring ønsker I? Hvilken ændret adfærd?	Hvad er blevet bedre? Fremskridt hen imod målet.	Hvad fungerer ikke, som I havde ønsket/håbet? De tre vigtigste ting: 1. 2. 3.	Hvilke aftaler og løsninger er der indgået?
Hvor og hvordan vil I se det?	Hvad fungerer/fungerer nogenlunde?	Hvordan viser det sig?	Næste skridt?
		Hvem gør ikke hvad? Giv et eksempel.	Hvem skal gøre hvad og hvornår?
Hvad vil det kræve af jer at få det til at ske?	I hvilke situationer er der noget, der fungerer særligt godt? Hvem er til stede? Hvad gør de?	Er der vilkår i organisationen, der forhindrer forandringen?	Hvornår er der opfølgning igen?



Socialstyrelsen

Socialstyrelsen
Edisonsvej 1
5000 Odense C
Tlf.: 72 42 37 00

www.socialstyrelsen.dk

