

# Effektiv kompetenceudvikling i et kor af stemmer

Udgangspunktet for artiklen er, at der på alle faglige områder og i enhver praksissituation i stigende grad bliver behov for refleksive praktikere, som kan afveje forskellige interesser (etiske, økonomiske, politiske, professionsmæssige) og vidensformer (evidens/forskning, erfaring, borgerens/kundens perspektiv m.v.) samt vurdere styrkerne i den tilgængelige viden og de ofte modsatrettede mål og midler, de forskellige vidensformer giver anledning til. Dermed vil et vigtigt fokus for effektiv kompetenceudvikling være at styrke blikket for pluralitet, kompleksitet og paradokser samt forståelsesredskaber til at håndtere disse.

Af **Asbjørn Molly og Dorthe Jensen**  
.....

Med afsæt i Masteruddannelsen i Organisatorisk Coaching og Læring (MOC), som er et samarbejde mellem Aalborg Universitet og Rambøll ATTRACTOR, vil vi beskrive, hvordan vi pædagogisk arbejder med at imødekomme disse fordringer, bl.a. ved at understøtte de studerende i løbende at bringe den tilegnede viden og de opøvede færdigheder i spil i udviklingstiltag i egen organisation og på denne måde kombinere kompetenceudvikling med organisatorisk værdiskabelse.

## **Kompetenceudvikling og flerstemmighed**

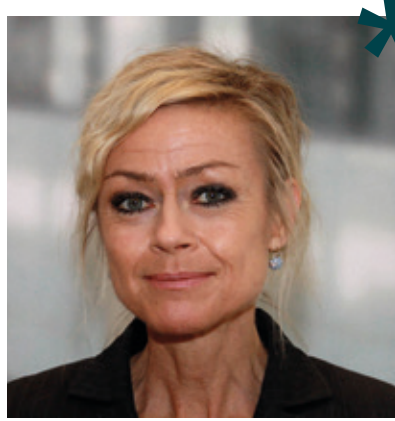
En gængs udlægning af kompetenceudvikling er, at det er en vigtig investering i fremtiden, hvor virksomheder skal levere på flere

bundlinjer – kundetilfredshed, innovation, kvalitet i kerneydelser, effektive arbejdsprocesser og medarbejder-/ledertrivsel. Kompetenceudviklingsprocessen skal sikre, at en virksomhed har de kompetencer, som er nødvendige, for at virksomheden kan nå sine mål på både kort og lang sigt.

Megen traditionel kompetenceudvikling handler i forlængelse heraf om at skabe sig et overblik over organisationens nuværende situation, aktuelle kerneopgaver og leder- og medarbejderkompetencer og lave en proaktiv plan med kompetencestrategier, der sikrer, at virksomheden når sine mål. Denne tænkning bygger implicit på antagelser og logikker om, at det gennem de

rette analyser er muligt at forudsige fremtiden i tilpas grad til at kunne styre og kontrollere en organisations "kompetencebevægelses-behov" fremadrettet.

Men i en verden, som bliver stadig mere kompleks, omskiftelig og fyldt med modsatrettede krav og forventninger, kan denne tænkning virke paradoksal, idet kompetenceudviklingen dermed bliver et styringsværktøj, som forudsætter en grad af forudsigelighed, hvor man endnu ikke har erfaret effekten. Kompetenceudviklingens paradoks bliver både at have en plan for, hvilke kompetencer der skal udvikles af hensyn til forretningen, OG samtidig agere under det vilkår, at de sande kompetencer først viser sig



#### Dorthe Jensen

Chefkonsulent i Rambøll Management Consulting, Attractor Attractor-ansvarlig for MOC. Coachingsamtaler v. MOC  
Cand.Pæd.Psych.aut.  
Specialist i Arbejds- og organisations-psykologi  
Certificeret systemisk coach,  
Senior Practitioner Level EMCC akkr.udd.

#### Asbjørn Molly

Studieadjunkt/ph.d.-stipendiat,  
Institut for Læring og Filosofi, AAU  
Fagkoordinator for Master i Organisatorisk  
Coaching og Læring  
Certificeret systemisk coach,  
Senior Practitioner Level EMCC akkr.udd.

undervejs i samspillet mellem forskellige stemmer/kundskabsformer. Stemmer, som samtidig repræsenterer organisatoriske paradokser med dertil hørende forskellige sproglige logikker og værdier (fx selvledelsesparadokset: følg planen – gør som jeg siger OG vær selvstændig, øg dit nøgletal OG vær en god teamplayer!). I en konstant tilblivende organisation er samtaler om håndteringen af forskellige paradokser væsentlige kilder til organisatorisk læring og kan genskabe mening og retning for kompetenceudviklingen.

#### Forudsigelighed og uforudsigelighed

Kompleksitetsteoretikeren Ralph Stacey taler om paradokset med forudsigelighed og uforudsigelighed, og han kalder det et grundvilkår ved alle organisatoriske processer, således også ved beslutning og gen-

nemførelse af kompetenceudviklingsforløb. Stacey argumenterer for et opgør med en traditionel tænkning om implementering af ny viden og nye kompetencer; en tænkning, som bygger på en adskillelse mellem viden og handling. Et problem ved denne tankegang er if. Stacey, at efteruddannelse omgærdes af en input-output-tankegang, hvor den studerende tages ud af den organisatoriske sammenhæng og tilføres noget ny viden, som vedkommende så efterfølgende skal hjem og omsætte til nye handlinger i organisationen. Og her sætter en velkendt variant af transfer-problematikken ind: at kompetencerne opøvet igennem uddannelsesforløbet ikke længere modsvarer de aktuelle organisatoriske behov, og at ressourcerne dermed ikke er udnyttet optimalt.

Stacey anfører, at det overordnede mål med et kompetenceudviklingstiltag er udviklingen af det, han kalder "praktisk dømmekraft". Og at vejen til dette går via systematiske refleksioner over deltagernes undersøgelser i lokale interaktioner i den organisatoriske praksis.

At handling integreres i tænkning og vice versa.

#### Praksisnær kompetenceudvikling – forankring til den organisatoriske praksis

Allerede fra dag ét arbejder vi med den organisatoriske forankring på MOC. De studerende får til opgave at tegne et såkaldt relationskort med sig selv i midten og de væsentligste samarbejdspartnere (internt og eksternt) rundt om. Derefter stilles de spørgsmålet: "Hvad ville dine forskellige samarbejdspartnere fremhæve som væsentlige gevinster af din deltagelse her på uddannelsen?" De studerende fortæller, hvordan dette perspektivskifte i første omgang stimulerer dem til at tænke deres læringsmål med uddannelsen sammen med (ofte forskelligrettede) organisatoriske målsætninger, og at det dernæst skaber grobund for nye samtaler, når de går tilbage og spørger deres samarbejdspartnere, hvordan de tænker, at masteruddannelsen kan bidrage til den fælles løsning af kerneopgaven. Herudover opererer vi på MOC med fire pædagogiske arenaer, som vi metaforisk beskriver som auditorium, laboratorium, praktikum og reflektorium. ➔



## Et par gode spørgsmål før opstart af kompetenceudviklingsforløb:

- Hvad er kompetenceudvikling svaret på hos jer? Hvordan bidrager kompetenceudvikling hos jer til at løse komplekse udfordringer?
- Hvad har I valgt at prioritere/ikke prioritere? Og hvilke stemmer/logikker ligger bag, når I træffer jeres valg? Hvilke stemmer/logikker kunne I med fordel lytte mere til fremover?
- Hvilke vidensformer er dominerende i de kompetenceudviklingsforløb, I oftest benytter jer af? Hvilke mål og midler giver disse anledning til? Kunne I opsøge alternative vidensformer – og med hvilke effekter?
- Hvordan understøtter jeres organisatoriske praksisser anvendelsen og omsætningen af ny erhvervede kompetencer? Hvilke erfaringer gør I jer lige nu og her om at skabe videndeling og læring?

→ Auditorium dækker over den traditionelle klasserums-baserede læring i form af forelæsninger og dialogiske refleksioner de studerende og underviser imellem. Her hersker altså sproget. Laboratorium dækker over den øvelsesbaserede læring, hvor de studerende træner de forskellige samtaleteknikker mv. og modtager feedback fra underviser. Her hersker kroppen og interaktionerne (sammen med sproget). Langt de fleste kompetenceudviklingsforløb er bygget op som en vekslen mellem disse to niveauer.

Det tredje niveau, praktikum, retter sig eksplicit mod forankring i den enkelte studerendes organisatoriske sammenhæng. Her sendes de studerende ud i aktionsforskningsinspirerede forløb i deres hjemorganisationer, hvor de skal bringe kompetencerne og færdighederne fra laboratoriet i spil i forskellige typer af interventioner og udviklingstiltag – og sideløbende anvende kundskaberne og forståelserne fra auditoriet til at begrebsliggøre og analysere den viden og læring, der kommer ud af disse tiltag. Praktikum-forløbene støttes undervejs af en tilknyttet vejleder samt af diskussioner og øvelser i studiegruppen.

Som eksempler har vi haft en skoleleder, der har eksperimenteret med en ny teamstruktur som en del af hendes MOC-arbejde. Vi har haft udviklingskonsulenter, der har udviklet og gennemført procesdesign med henblik på styrkelse af feedbackkultur; en arbejdsmiljøkonsulent, der har eksperimenteret med forskellige tiltag til styrkelse af arbejdsikkerheden i organisationen.

Undervejs igennem masteren fungerer den fjerde pædagogiske arena, reflektorium, som den studerendes fag-personlige læringsrum. Dette understøttes primært igennem to coachingsamtaler pr semester samt en personlig logbog, som der skrives på gennem hele uddannelsen.

Det er vores erfaring, at kombinationen af disse fire arenaer styrker de studerendes blik for og evner til at favne flerstemmigheden og udvikle gehør for de mange stemmer, der taler ind i de løbende prioriteringer i løsningen af opgaver og udviklingen af samarbejdsrelationer. \*

*Yderligere inspiration kan findes i Nørlem (red.) 2009: Coachingens landskaber. Hans Reitzels Forlag, samt på [www.aau.dk/uddannelser/efteruddannelse/master/organisatorisk-coaching-laering/](http://www.aau.dk/uddannelser/efteruddannelse/master/organisatorisk-coaching-laering/)*

