

**Denne artikel vil forsøge at adressere nogle store udfordringer i den måde vi arbejder med kompetenceudvikling og uddannelse på, og den vil komme med klare anbefalinger til, hvordan vi kan få mere samfundsværdi for den investerede tid og kapital.**

**Baggrunden for artiklen er, at vi i alt for høj grad er uambitiøse i vores måde at lede og udvikle faglighed på.**

**Artiklen er skrevet til ledere i Staten, Regioner og Kommuner, men kunne lige så godt være skrevet til ledere fra større private virksomheder.**

Gennem de seneste ti år eller mere, har rigtig mange offentlige ledere taget en kompetencegivende lederuddannelse, som supplement til deres fagfaglige grunduddannelse. I takt med at ledelse i stigende grad bliver set som en faglig disciplin, er det erkendt, at der er behov for at tilegne sig særlig viden om ledelse. I de fleste offentlige organisationskontekster, er det endda et krav, at ledere skal have en lederuddannelse på diplom eller masterniveau, for overhovedet at kunne besidde en lederstilling.

Samfundet har bekostet rigtig mange kroner på den opgave. Både i forhold til deltagerbetaling til udbydere og som løn under uddannelsen. Det er en politisk beslutning, at vi skal højne kvalifikationsniveauet blandt lederne i det offentlige, så de i højere grad kan lede de udfordringer samfundet har og fortsat vil have.

Tanken er god. Det giver rigtig god mening, at sætte fokus på god ledelse og på at gøre ledere mere kvalificerede til at lede. Men spørgsmålet er, om vi gør det godt nok – eller om vi kan gøre det bedre? Og her skal det ikke være nogen hemmelighed, at jeg mener det kan gøres meget bedre.

I drøftelser med ledere på alle niveauer i organisationer tegner, der sig desværre et alt for tydeligt billede af, at trods lederne er glade for de lederuddannelser, de deltager på, så skaber det slet ikke nok organisatorisk merværdi.

Transferværdien fra uddannelse til praksis synes uhyggelig lav. Lederne peger på, at de har lært en masse og at det har været både krævende og spændende at være på uddannelse, men på spørgsmål om, hvordan det har kvalificeret deres ledelse, så medarbejderne kan give endnu bedre ydelser til borgerne, bliver svaret tyndt, grænsende til det pinlige. Ikke kun for lederne, men i høj grad for de chefer der har sendt dem på uddannelse - og for os som samfund.

Denne artikel har ikke til formål at pege fingre ad nogen. Heller ikke at kritisere uddannelsesudbydere eller tale mod fortsat fokus på at dygtiggøre sig, men at pege på, at vi kan gøre det bedre fremadrettet. Bedre forstået som at skabe mere værdi for borgerne og medarbejdere, når vi investerer i kommende uddannelser.

Gennem de seneste år har MacMann Berg haft et særligt fokus på det, at være professionel i sin faglighed.

Fokus er at gøre op med ideen om, at fordi man har en uddannelse, er det også ensbetydende med, at man agerer professionelt. Vi har mødt alt for mange pædagoger, lærer, ingeniører, revisorer, bankansatte, ledere og mange andre, der trods deres fagfaglige uddannelse, ikke har kunnet leve op til betegnelsen af at være dygtige, til det job de varetager.

De har sikkert været det på et tidspunkt hvor kravene til varetagelsen af opgaverne matchede deres faglighed. Men i takt med at virksomheden eller opgaverne ændrer sig, ændrer de parametre

sig også, hvorpå vores faglige handlinger må bedømmes. Nye krav til fx tværfaglighed, samarbejde, kommunikation, it, organisations-, strategi- og forretningsforståelse, service, branding og meget andet melder sig på banen. Alle sammen fagligheder, der ifølge vores opfattelse skal være på plads, for at kunne agere professionelt på et arbejdsmarked i bevægelse og udvikling.

Kombinationen af fagfaglig viden og - kompetencer med de mere relationelt betingende kompetencer synes at have større og større betydning. Det er således ikke nok at være en god pædagog, hvis man ikke kan kommunikere sin pædagogik mundtligt og skriftligt til de mange samarbejdspartnere, der indgår i samarbejdet om et barn. Og det er ikke nok at være en dygtig revisor eller læge, hvis ens relationelle og kommunikative kompetencer er for lave, så hverken kunder, patienter eller kollegaer oplever sig imødekommet.

Organisationsindsigt, strategi- og forretningsforståelse er ligeledes temaer, vi skal være kompetente til at arbejde med og ud fra, ligesom den teknologiske udvikling fordrer, at vi følger med og løbende dygtiggør os til at kunne være en del af fremtiden.

En række af ovenstående fagligheder studeres og bearbejdes på mange videregående uddannelser. Mere teoretisk end praktisk, hvilket måske heller ikke kan være anderledes, når vi taler uddannelse via undervisning og studie, mere end gennem særlige og praksisfunderede læringsforløb, der er mere praksisknyttet til ens daglige arbejdsforhold, end beskrivende.

I en Ph.d. afhandling fra Aalborg Universitet, hvor fokus er på transferværdien af Masteruddannelser, peges der på, at mange af de bevilligende ledere til deltagerne på uddannelserne, kun er begrænset interesseret i, hvorledes uddannelsesforløbet kan bruges i organisationen. Uddannelse ses mere som et element i at opretholde momentum, end til at bygge bro til fremtidige udfordringer.

Et lignende billede tegner evalueringer af MacMann Bergs mange uddannelser. Her peges der ret entydigt på, at deltagerens organisations interesse for, og opbakning under, et uddannelsesforløb er lav. Det gælder i særlig grad kollegaer og ledernes interesse og aktive deltagelse i at gøre brug af de fagligheder deltagerne tilegner sig på uddannelsen.

Hvis der ikke er tilstrækkelig transferværdi fra uddannelse til praksis, skaber uddannelse ikke tilstrækkelig organisatorisk merværdi, og så er der et åbenlyst behov for at gøre det bedre. Flere uddannelsesforløb på samme måde er således ikke godt nok.

En hel central udfordring er, at vi som samfund, fra politikere til de mange chefer og ledere i organisationer og virksomheder, ikke har tilstrækkelig fokus på effekten af de mange kompetenceudviklingsressourcer vi forvalter. Forvalter vi i højere grad et budget til faglig udvikling, end vi har fokus på det borger-, kunde- og samfundsværdiskabende udkomme af det vi sætter i gang? Eller er det blevet til to afskilte ledelsesopmærksomheder? Måske skvatter vi i den misforståelse, at vi i stor grad er kommet til at betragte uddannelse og kompetenceudvikling som et medarbejder, og i mindre grad som et strategisk indsatsområde med fokus på at kvalificere kerneopgaven nu og i fremtiden?

I samtaler med chefer til mellemledere er det blevet tydeligt, at der således kun i sjældnen grad er ledelsesmæssig involvering i, hvad mellemlederne vælger af temaer, der skal arbejdes med i opgaver på diplom og masterniveau.

Organisationens strategiske mål og udfordringer behandles oftest ikke i mellemlidernes forskningsopgaver og hvis, der er sjældent en strategi for, hvordan resultaterne af det mellemlidernes har arbejdet med på deres uddannelser, inddrages som vigtige input i de organisatoriske beslutningsprocesser.

Det samme mønster tegner sig, når der bliver spurgt ind til, hvorledes mellemlidernes efter- og videreuddannelser er vigtige investeringsmæssige forudsætninger for at organisationen når sine strategiske mål.

Også når det gælder 'længere nede' i organisationen, er det samme mønster gældende. Kun få skoleledere på folke- og erhvervsskoler og videregående uddannelsesinstitutioner er involverede i, og har indflydelse på, hvad deres undervisere arbejder med på en diplom i pædagogik eller tilsvarende, og hvad de skal skrive opgaver om, så opgaverne kan indgå i skolens strategiske arbejde med at udvikle og implementere ny læringspraksis.

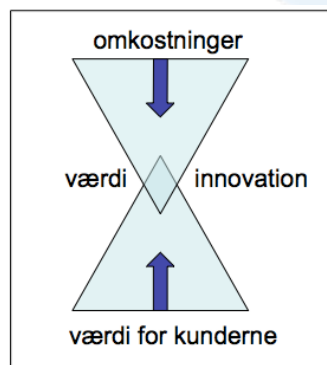
Der er et klart behov for at tænke og handle anderledes. Et nyt mindset, der ser efter- og videreuddannelse som et strategiske ledelses- og udviklingsredskab, og som fordrer at lederne tager ansvar for de kæmpe investeringer der bruges på den konto.

Hvis vi skal løse fremtidens udfordringer kompetent – og det mener jeg, vi skal, er vi nødt til at agere mere professionelt. Vi må stille krav til os selv, på alle niveauer i organisationerne, om at handle ansvarligt, klogere og bedre – og gerne uden at være mere travle.

Derfor skal vi bruge de mange interessante teorier og teoretiske inspirationer efter- og videreuddannelserne præsenterer, til at kvalificere og udvikle vores praksis, så vi får mulighed for tænke nyt og handle strategisk understøttende.

Et vigtigt element i den proces er at undersøge, om der er medarbejdere, der har gennemført efter- og videreuddannelsesforløb, og hvor deres tilegnede viden allerede nu kan bringes i anvendelse, før man 'går ud og køber' mere viden. Ofte vil den viden, der er behov for, for at kunne træffe kloge beslutninger, være til stede i organisationen. Og i de tilfælde, vil det være hovedløst gerning, at 'købe mere af det samme'.

Værdiinnovations modellen fra Blue Ocean Strategy kan bruges til at reflektere sine beslutninger ind i. Det gode spørgsmål må være, hvorledes vi kan skabe større værdi for samfundet – os alle – og måske endda for forholdsvis færre omkostninger.



Forventeligt må overordnede ledere stille samme krav til egen efter- og videreuddannelse, som de bør stille til deres underordnede. At al uddannelse skal bevilliges og argumenteres i forhold til merværdiskabelsen for organisationen og dens primære interessenter – kunder, borgere, samfund.

Dette kunne således lyde som om det kun ledelsens ansvar at udvikle den dygtige medarbejder. Det tænker jeg ikke, det er.

Vi kan også kigge på os selv og stille spørgsmålet: agerer jeg professionelt, har jeg fokus på at skabe værdi med det jeg lært på et uddannelsesforløb?

Dygtighed kan vurderes på mange måder.

I Aristoteles' lære om dydsetik, er dyd det, et menneske må opnå for at få et godt liv. Dyden består af forskellige egenskaber som mod, visdom, ærlighed, retfærd, og godhed, som må indrettes efter samfundet.

Dygtighed er altså mere end det vi kan (kvalifikationer og kompetencer), det er det vi gør, med det vi kan, altså hvordan vi bruger og tilpasser det, vi har lært, det ekstra vi bibringer til fællesskabet og den inspiration, vi er for andre.

For at blive dygtige, skal vi investere os selv, strække os og gøre os umage. Vi skal yde for at opnå. Det koster energi og fokuseret træning at gøre sig dygtig. Det ved enhver sportsudøver, skuespiller, maler eller musiker. For at opnå den glæde, at andre vil investere tid og penge i at følge en, se på en eller komme til en koncert, må man øve sig, så man bliver dygtig.

Den amerikanske nobelpristager i økonomi Herbert Simon er bl.a. kendt for at påpege, at det handler langt mere om vilje og disciplin, end om talent, hvis man skal være dygtig. Hans 10.000 timers regel gælder os alle. Der skal 3 timers planlagt, fokuseret og målrettet træning til hver dag i 10 år, for at blive rigtig dygtig – også i andres øjne.

De dygtigste ledere tiltrækker dygtige medarbejdere. De dygtigste fagprofessionelle tiltrække andre dygtige fagprofessionelle. Også fra andre fagprofessioner. Dygtige virksomheder tiltrækker dygtige medarbejdere, leverandører, kunder og investorer. Dygtighed tiltrækker!

I de tilfælde vi oplever udygtige mennesker performe, får vi en oplevelse af at spilde vores tid. Sådan har vi det, når vi kommer ind i en butik med dårlig service. Tiden og pengene kunne være givet bedre ud andre steder. Det samme gælder på arbejdet.

Medarbejdere oplever deres ledere som udygtige, når de ikke formår at skabe tydelige rammer og retning, og når de oplever, at den viden medarbejderne har tilegnet sig på et uddannelsesforløb ikke bliver inddraget i forhold til kerneopgaven.

Lidt spidst kan man sige, at livet er for kort til udygtige ledere og kollegaer. Eller måske kan vi skærpe tonen og spørge, om vi har råd til dårlige ledere og medarbejdere i vores samfund?

Der ligger et særligt mindset bag det at gøre sig dygtig og udøve sin dygtighed professionelt. Et mindset der handler om at ville noget, overvinde egne begrænsninger, udfordre egen komfort zone og gøre sig umage.

Anderkendelse er en væsentlig drivkraft for at dygtiggøre sig. Både selv-ankendelse – jeg gør en ekstra indsats, jeg gør mig umage og det giver mig tilfredshed og stolthed, og så anerkendelsen fra andre, der både ser og påtaler min indsats og resultater.

Også derfor er det væsentligt, at ledere interesserer sig for sammenhængen mellem uddannelse/kompetenceudvikling og den værdi, uddannelse skal tilføre organisationen. Bliver kompetenceudviklingen ikke relateret til den organisatoriske udvikling, bliver kompetenceudvikling i stedet en del af en personlig faglig selvudviklingsstrategi, hvilket kan være meget berigende og yderst væsentlig i en individuel dygtiggørelsesoptik, men ikke noget organisationen bør bekoste, i hvert fald ikke uden selv at få noget ud af det.

Når vi oplever, at den viden vi har erhvervet gennem mange timers studie bliver efterspurgt og anvendt, føler vi os anderkendt og værdsat og får lyst til at strække os, at gøre en synlig forskel.

Dygtighed kommer ikke af sig selv. Det kræver, som tidligere nævnt, en fokuseret og målrettet indsats, uforstyrret og adskilt fra syndfloden af opmærksomhedskrævende drift opgaver.

Vedvarende travlhed i et arbejdspress ser vi som en af de mindst værdiskabende tilstande, en leder kan være i, når det handler om at arbejde strategisk kompetent. Vel vidende, at det er det, de fleste ledere og ledende medarbejdere oplever de er havnet i.

En væsentlig forudsætning for at kunne arbejde strategisk kompetent med transfer er, at ledelsen tager opgaven så alvorligt, at der også afsættes tid til at løse den.

Megen forskning har gennem tiden peget på, at de ledere der evner at stille sig på kanten af deres egen organisation, væk fra hamsterhjulet, opnår de bedste og mest vedvarende resultater.

I bogen Ledelse i en ny logik, beskriver forfatterne Dissing og Lauridsen tre centrale evner, der udgør en samlet treenighed og som sammen, og hver for sig, er gode at mestre, når man skal ændre på uhensigtsmæssige eller uønskede handlingsmønstre. Som fx at have travlt som leder.

Den første evne er adskilles-evnen. Evnen til at flytte sig ud af hamsterhjulet og fra en adskilt position, tænke sig om, reflektere over nuværende og kommende hensigtsmæssige og måske kloge handlinger:

- *Hvad er god ledelse i dag med de udfordringer vi står midt i og over for, og hvad kunne det være særligt klogt at gøre, så vi samtidig imødekommer en række af den kommende tids udfordringer?*
- *Hvad er det for kompetencer, vi har i organisationen, og som jeg ikke ser/gør brug af, som kan løfte det faglige niveau og gøre organisationen endnu mere attraktiv?*
- *Hvem kan hjælpe mig med at skærpe mit syn på det, jeg ikke selv ser tydeligt?*
- *Hvordan skal jeg lede, så jeg gør det klogt og strategisk understøttende til glæde for kunderne/borgerne, under hensyn til organisationens rammer og konditioner?*

Planlagt og fokuseret adskillelse fra travl drift, mails, telefoner og andre serielle forstyrrelser hjælper godt på vej mod god ledelse. At etablere et træningsrum, hvori hjernen trænes til at gå fra nærsyn, fokus på overlevelse, brandslukning og hvad vi ellers kalder de ledelsesmønstre, der kan præge en travl hverdag, til fokus på helheden og fremtiden og dens muligheder. I træningsrummet kan man øve sig i at finde veje til kloge og bæredygtige beslutninger, der medtænker de kompetencer, der både er og er ved at udvikle sig i organisationen – og dem, der nødvendigvis skal og bør udvikles på diverse uddannelser.

Det er nødvendigt hjerne-/ledelses- arbejde der skal øves, hvis man har ambitionen om at være dygtig.

Den anden evne er aleneheds-evnen. Evnen til at kunne udholde at være adskilt, kunne udholde at være væk fra 'suset' og det kick det giver, når man som leder oplever sig vigtig og konstant efterspurgt og 'på'.

Aleneheds-evnen er som en muskel, der skal trænes og vedligeholdes. Ophører træningen, bliver evnen slap, og man glider hurtigt tilbage til 'travlhedens fællesskab' igen. Interessant er det, at det kan opleves svært, for nogen næsten umuligt, at udholde aleneheden. Kunne den evne italesættes som en væsentlig kompetence i god ledelse og gøres legitim som en forudsætning for kvalitativ ledelsestænkning, ville det måske hjælpe?

Den tredje og sidste evne er abstraktions-evnen. Evnen til, på én og sammen tid at kunne tænke de mange organisatoriske dagsordener, hierarkiske- og faglige hensyn og muligheder sammen med opmærksomheden på de mange tidssammenhænge og -forskydninger mellem fortid, nutid og fremtid, der er i enhver handling. Her ligger måske vigtige mulige svar i en transferoptik.

I bogen Strategisk Relation Ledelse beskriver vi den strategiske kompetence som en central og væsentlig kompetence for både ledere og medarbejdere. Kompetencen til at reflektere alle handlinger i forhold organisationens kerneopgave og vision, under særlig hensyntagen til de strategiske mål og prioritering af ressourcer og indsatser.

At være en strategisk kompetent leder og medarbejder fordrer refleksion over hvad nu-handlinger har af konsekvens for efterfølgende muligheder. En central systemisk pointer peger på, at alle handlinger er relationelt forbundet med andre handlinger.

I det lys bliver det væsentligt for politikere, topledere og rækken af mellemledere, der selv tager uddannelser, eller bevilliger andre uddannelser, at overveje, hvorledes uddannelserne og øvrige kompetencetiltag kan være understøttende for udviklingen af de institutioner og virksomheder, der skal medproducere en fremtid, hvor vi ansvarligt forholder os til de ressourcer vi har til rådighed, til at skabe gode liv og livsforhold for så mange som muligt.

## Centrale inspirationskilder / 2017

- Nicolaj Stegeager, Ph.d afhandling *Viden i bevægelse*. Aalborg Universitet
- Evalueringer af MacMann Bergs leder- og konsulentuddannelser.
- Dissing & Lauridsen: *Ledelse i en ny logik*, Forlaget Studenterlitteratur
- Niels Lunde: *Det ny Danfoss*. Gyldendal
- Hornstrup, & Johansen: *Strategisk relationel ledelse. Systemisk ledelse af forandringer*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Hornstrup & Loehr-Petersen, (2007): *Appreciative Inquiry – en konstruktiv metode til positive forandringer*. Jurist-og Økonomforbundets Forlag.
- Hornstrup, Johansen, Vinther Jensen, Loehr-Petersen og Gjengedal Madsen (2007): *Systemisk ledelse – den reflektive praktiker*. Dansk Psykologisk Forlag
- Skare-Nielsen, Anne & Lyngsø, Liselotte- Future Navigator (2011): *En linedans fra idé til succes*.
- Luisi & Capra. (2016), *LIV SYSTEM HELHED*, Forlaget Mindspace
- Møder med og arbejde for travle og ambitiøse ledere og ledende medarbejdere i private og offentlige virksomheder.
- Mine dygtige kollegaer i MacMann Berg.

## Kontaktinfo:



Jesper Loehr-Petersen, stifter, chefkonsulent. MacMann Berg

+45 22172444

mail: [jlp@macmannberg.dk](mailto:jlp@macmannberg.dk)

[www.macmannberg.dk](http://www.macmannberg.dk)