

Stigende og nye kompetencekrav i den offentlige sektor



Tom Bjerregaard, sociolog, ph.d. (arbejdslivsforskning)
FOA Kampagne og Analyse



Kvalifikationer eller kompetencer?

- » Med **New Public Management** og **Human Ressource Management** skifter fokus fra kvalifikationer til kompetencer
- » Kvalifikationer handler om viden og færdigheder - en **faglighed** (noget man har)
- » Kompetencer omfatter hele personligheden faglighed og motivation, lyst, vilje, selvstændighed osv. Kompetent er noget, man er, og medarbejderne skal være noget bestemt f.eks. robuste
- » Det kan være problematisk, fordi blikket rettes mod individet frem for arbejdsfællesskabet - det kollektive

Hvad er målet?

- » At medlemmerne har **kvalifikationer og kompetencer, der er brug for nu og i fremtiden** - så de kan forsørge sig selv med et meningsfuldt job, som de ikke bliver syge eller slidt op af

Men hvad er der brug for?

- » Hvad er det for kvalifikationer - hvilken faglighed skal medlemmerne udvikle?
- » Hvilke kompetencer skal medlemmerne udvikle?
- » Hvad er **rimelige** kompetencekrav
 - Skal de kunne gå på vandet?
 - Og smile mens de gør det? (emotional labor, Arlie Hochschild)

FOA

Grundvilkåret er kompleksitet i den offentlige sektor - mange bundlinjer og vilde problemer



FOA

Mange bundlinjer

- » Den offentlige sektor har mange "bundlinjer"
- » Politisk ledelse og en "politiseret" kultur med fokus på almenvellet, bureaukratisk styring, god forvaltningsskik og regulering inden for en retlig ramme
- » Det hele skal gøre, så skattekrone bruges forsvarligt, og kvaliteten skal leve op til faglige, etiske og velfærdspolitiske standarder
- » Den offentlige sektor skal leve op til sit formål og tilbyde borgerne det, de ifølge loven har ret til - også de ubemidlede og "besværlige" borgere, som koster mange ressourcer

FOA

Mange vilde problemer

- » **Tamme problemer**
 - Er lettet at identificere - benet er brækket, huset brænder
 - De kan adskilles fra andre problemer
 - Der er ret klare kriterier for den bedste løsning, som ganske vist kan være kompliceret, men dog ret entydig
- » **Vilde problemer**
 - Kan ikke defineres klart, det er problemer, der kan være flere forskellige opfattelser af
 - De er vanskelige at adskille fra andre problemer
 - Det er uklart, hvad der skal til for at løse problemet, fordi vilde problemer ofte rummer faglig uenighed - f.eks. ulighed, ghettodannelse, inklusion i folkeskolen eller hverdagsrehabilitering

FOA

To veje ud af kompleksiteten

Kontrolvejen - med regler, procedurer, standarder, veldefinerede arbejdsgange, kontrol osv.

Men det reducerer kun kompleksiteten midlertidigt, fordi reglerne osv. skaber en ny kompleksitet

Tillidsvejen - hvor vi lader kompleksiteten være i fred. Vi prøver ikke at få overblik og kontrol

Politikere og ledere har tiltro til, at medarbejderne er fagligt dygtige og gør deres arbejde ansvarligt og godt

Der er fokus på **kerneopgaven** og det **arbejdsfællesskab**, der skal udføre kerneopgaven

FOA

Hvilken faglighed og kompetencer er der så brug for i den komplekse offentlige sektor?

Det kommer an på, hvordan samfundet og arbejdsmarkedet udvikler sig:

- » Hvordan er borgerne og relationerne til dem? Borger eller kunde.
- » Hvilken styring og ledelse - NPM eller tillid?
- » Hvad tilbyder den offentlige sektor, og hvordan udføres det, der tilbydes?
- » Hvilken rolle spiller civilsamfundet?
- » Hvilke behandlingsmuligheder, arbejdsmetoder og teknologi, der er til rådighed

FOA

Borgerne - de fattige udsatte

- » Medarbejderne vil også fremover møde forskellige typer borgere - dog med større skel, fordi **uligheden** vokser
- » Nogle vil være fattige, uden tilknytning til arbejdsmarkedet og med en vifte af - ofte - store problemer
- » Det kræver (udover fagligheden) pædagogiske kompetencer overfor borgerne samt kommunikative- og samarbejdskompetencer, fordi der vil være mange forskellige faggrupper i spil

FOA

De velinformede og kritiske

- » Nogle vil være i job, leve sund og være velinformede og kritiske **forbrugere**
- » De forventer dialog og medinddragelse
- » De forventer at få "valuta for pengene" og har høje krav til de offentlige serviceydelser
- » Det skal medarbejderne kunne matche
 - De skal have fagligheden i orden
 - Have kommunikative kompetencer (bl.a. forhandling)
 - Have fokus på høj kvalitet

FOA

Mødet mellem borger og medarbejder – borger eller kunde

- » Det afhænger af:
 - Fordelingen mellem offentlig og privat – graden af udlicitering
 - Udviklingen fra universel velfærd mod korporativ velfærd (forsikring)
 - Finansiering – skat kontra brugerbetaling
- » Relationen **borger - medarbejder** bygger på demokratiske beslutninger, som medarbejderne kan støtte sig til. Fagligheden og kvaliteten er i centrum.
- » Relationen **kunde – medarbejder** er mere individuel, hvor den enkelte medarbejder skal kunne levere et højt serviceniveau og god kundeoplevelse. Det er en anden kompetence end høj faglighed

FOA

Den magre offentlige sektor

- » Den offentlige sektor har været præget af økonomiske besparelser – en lean'et eller mager offentlig sektor
- » Det har skabt et større arbejdspress for medarbejderne og udløst kompetencekrav om at være robust, "kunne have mange bolde i luften" og være **effektiv** samt at kunne håndtere stress (individuel) osv.

FOA

Effektivitet

- » I den udbredte **outcomebaseret** effektivitetstænkning, er der fokus på produktionen i forhold til ressourceforbruget - med særlig vægt på ressourceforbruget (penge)
- » Effektivitet betyder egentlig **virkningsfuldhed** - at gøre noget, der har den tilsigtede virkning - at gøre det rigtige på den rigtige måde på det rigtige tidspunkt
- » De to forståelser af effektivitet kræver forskellige kompetencer
 - Outcometænkningen kræver høj produktivitet
 - Virkningsfuldhed kræver høj faglighed

FOA

Styring og ledelse – NPM eller tillid

- » NPM arbejder med dokumentation og kontrol – og derfor registrering
- » Det stiller krav om sproglige og skriftlige kommunikative kompetencer samt IT kompetencer
- » Man skal kunne formulere sig i et klart, entydigt og faglig korrekt sprog
- » Det udfordrer medarbejdere med læse- og staveforudsætninger og/eller dansk som 2. sprog

FOA

Tillidsvejen stiller også store krav

- » Selvledelse og planlægning
- » Kommunikation og koordinering mellem kollegaer
- » At udfylde det større faglige handlerum fagligt og menneskeligt forsvarligt
- » Kommunikation og forhandling med borgerne

FOA

Fokus på kerneopgave

- » I denne anderledes tankegang, er alle bidrag til at løse kerneopgaven nødvendige og værdifulde
- » Arbejdsfællesskabet om en kerneopgave består af en række faggrupper - med forskellige roller, opgaver og funktioner i forhold til kerneopgaven
- » Styres og ledelse ud fra kerneopgaven kan medarbejderne få **større fagligt handlerum**
- » Det stiller også krav om, at medarbejderne mestre selvledelse og planlægning, kommunikation og koordinering mellem kollegaer og at udfylde det større faglige handlerum fagligt og menneskeligt forsvarligt

FOA

Hvordan skal arbejdet udføres

- » Service (kunde-medarbejder)
- » Hjælp (borger- medarbejder)
- » Hjælp-til-selvhjælp/samskabelse

FOA

Eksempel: Hverdagsrehabilitering

- » Tidligere var hjælpen i høj grad **kompenserende**, hvilket indebærer, at borgerne deltager forholdsvis lidt i det, de får hjælp til
- » I disse år lægges der imidlertid stadig større vægt på **hverdagsrehabilitering** - en arbejdsmåde, der fokuserer på større involvering og empowerment af borgerne
- » Medarbejderne får en ny rolle, hvor de skal **facilitere empowerment af borgerne** ved at være **coaches, pædagoger** eller **instruktører** mere end hjælpere

(Empowerment forstås som en proces, der fremmer individets kompetence til at tage ansvaret for sit eget liv og handle, så individet får større kontrol over sit liv)

FOA

Nu spillere på banen - frivillige

- » Det skærper behovet for at skabe klare grænser mellem de professionelle og de frivillige
- » Medarbejderne skal samarbejde med mennesker, der ikke formelt er del af organisationen
- » Det kræver, at de er meget klare på deres faglighed - og at de har kompetencer til at samarbejde om kommunikere med ikke-fagpersoner, som ikke er underlagt en leder

FOA

Teknologi

- » Velfærdsteknologiske løsninger kan være gavnlige for arbejdsmiljøet og for borgernes følelse af selvstændighed og værdighed
- » Men teknologien ændrer på arbejdet og kræver nye kompetencer:
 - Tekniske kompetencer i forhold til at forstå, kunne forklare og betjene teknologierne - samt gennemføre tjek, skifte batterier
 - Instruktion og motivation
 - Forklare hvorfor ydelserne har ændret sig
 - osv.

FOA

Hvilke slags menneske, skal en medarbejder så være?

- » Selvansvarlig og selvledende - robust, fleksibel, innovativ, omstillingsparat, selvstændig, kreativ, samarbejdsorienteret, initiativrig, kvalitetsbevidst, effektiv, fleksibel, udadvendt, dynamisk, målrettet, initiativrig, analytisk, ambitiøs, pålidelig, gennemslagskraft, analytisk, gode samarbejdsevner, humor, handlekraftig, solid, resultatorienteret, personlig integritet, netværksskabende, stor arbejdsevne
- » Og ung - med mange års erfaring

FOA

Polarisering - er der plads til alle

- » Uanset hvilken vej vil vælger, vil der være stigende og nye kompetencekrav
- » Alle vil ikke have lige let leve op til de stigende og nye kompetencekrav
- » Vi skal finde veje til at undgå en polarisering mellem de medarbejdere, som er efterspurgt og ombejlede og de medarbejdere, som lige hænger ved

FOA

Tre veje for at undgå polarisering

- » Sikre tydelig faglighed hos medlemmerne
- » Kritisere umulige arbejdsbetingelser og urimelige krav til personlige kompetencer
- » Fastholde det kollektive perspektiv, for der er risiko for polarisering uanset hvilken vej vi vælger

FOA

Tydelig faglighed (kvalifikationer)

- » Forskellen mellem **fag** og **profession** er dels, at professionen "ejer" viden og praksis, og dels at professionen har opnået status som en selvregulerende gruppe med kompetence til at planlægge, udføre og evaluere deres eget arbejde
- » Problemet for en række af FOAs medlemmer er, at de ikke "ejer" viden og praksis, og de har kun i begrænset omfang kompetence til at planlægge, udføre, evaluere deres eget arbejde. De har heller ikke deres "eget" fagsprog. De "låner" fra forskellige fagsprog.
- » Udfordringen er at skabe et arbejdsmæssigt "territorium" – eller at gøre faggruppens relevans i et arbejdsmæssigt territorium tydelig

FOA

Kritisere urimelige kompetencekrav

- » Selvsansvarlighed og selvledelse kan skabe **grådige organisationer**, der æder medarbejderne op
- » Medarbejdere stilles overfor **umulige arbejdsbetingelser**, hvor arbejdet ikke kan udføres, så medarbejderne kan stå inde for det fagligt og menneskeligt
- » Det kan opleves og erfares som en krænkelse af deres faglige eller personlige integritet - eller føre til usynlig **selvintensivering** (ansvarstagende ulydighed, Martha Szebehely)

FOA

Fastholde det kollektive perspektiv

- » Vi er f.eks. gået fra arbejdsmiljø (kollektivt begreb) til personlig robusthed (individuel begreb) - i en stadig mere mager offentlig sektor
- » Stress osv. individualiseres
- » Samtidig med at ytringsfriheden har det svært - kritik undertrykkes
- » At opbygge robusthed i handler ikke om at gøre medarbejderne så hårdføre, at de kan klare ethvert arbejdspresset. Men tværtimod om at sikre trivsel og styre arbejdspresset, så det lige præcis motiverer positivt uden at kamme over og blive en kilde til stress

FOA

Tak for at I lyttede



I buddhismen kalder man multitaskende mennesker for **abehjerner**. Det er ikke nedsættende ment, men skal beskrive, at man har en abe i hjernen, der kaster sig rundt i grenen

