

## Kompetenceudviklingsmidler til VIP personale AAA

---

På sidste Bestyrelsesmøde var der diskussion om hvorfor de afsatte midler i budgettet til kompetenceudvikling til VIP personalet på skolen ikke blev brugt. På anfordring af rektor har jeg med denne lille undersøgelse prøvet at komme frem til en forståelse for hvorfor de afsatte midler ikke kommer i anvendelse til opgradering af personalts kompetencer, i det omfang som det er ledelsens intention med det afsatte beløb. Som første skridt i undersøgelsen har jeg udsendt en mail hvori jeg beder kolleger om input i forhold til de erfaringer og oplevelser der findes på området, gode som dårlige. Jeg har ligeledes interviewet kolleger om deres oplevelser og behov, samt set på tidligere løsninger på skolen, ligesom jeg også har talt med praksis om deres måde at vedligeholde en høj standard af efteruddannelse hos medarbejderne. Jeg har afslutningsvis prøvet at konkludere på materialet.

I 2012 ændrede ledelsen praksis for hvordan kompetenceudviklingsmidlerne skulle fordeles hos medarbejderne. Det nye system har imidlertid heller ikke løst hele opgaven, da der stadig ikke sker kompetenceudvikling i det omfang ledelsen ønsker det skal ske. Hvorvidt de strategiske intentioner med systemet er lykkedes, er jeg ikke i stand til at vurdere, men en samlet evaluering af systemet skal naturligvis også indeholde en sådan vurdering.

Tilbagemeldingerne fra kollegerne er ikke enslydende, men der tegner sig nogle tendenser. Nogle er meget pragmatiske og konstruktive, mens andre kommentarer falder tilbage på nogle mere grundlæggende problemstillinger der er af langt mere kompleks karakter. Med undtagelse af én enkelt positiv tilkendegivelse, som peger på at problemet måske er funderet i en presset hverdag, har kommentarerne henvist til problemer og u hensigtsmæssigheder i systemet. Måske forventeligt, når man som udgangspunkt leder efter løsningen på et problem. Det betyder derfor ikke, at der ikke findes andre gode erfaringer blandt medarbejderne, blot at de ikke har meldt dem ind til mig.

### Kommunikation

En del kommentarer peger på et problem der burde være til at løse. Det har med udbredelsen af viden om systemet at gøre. Flere har været ansat gennem længere tid uden at være blevet informeret om systemets muligheder. Også de engelsksprogede kolleger har samme problem, blot med en sprogbarriere oven i. De antyder at organisationen ikke er helt opdateret på det engelske og de spørger interesseret ind til mulighederne.

### Transparens og kriterier

Flere kommer med beretninger om uforståelige afslag, hvor der ikke har været angivet andre årsager end at det ikke er skolens strategi. Der er også eksempler på modstridende tilbagemeldinger om hvad der er skolens strategi og hvilke kriterier der gælder. Der er et gennemgående træk i tilbagemeldingerne er, at der ikke er nogen klar forståelse for hvilke kriterier der afgør om man får afslag eller om man får en bevilling. Dette er tydeligvis en demotiverende faktor hos medarbejderne.

### Den faglige kompetence i vurderingerne

Dertil kommer endnu en usikkerhedsfaktor, nemlig hvor den faglige kompetence ligger. Det er svært for mange at forstå hvorledes udvalget kan besidde det faglige overblik inden for alle medarbejdernes kompetenceområder. Én henviser til et afslag hvor vedkommende føler, at det er en desavouering af vedkommendes særlige kompetenceområde, noget jeg kan genkende i mange samtaler og noget der har en betydelig negativ effekt på to vigtige faktorer: motivationen til at tage initiativ - og varetagelse af et fagligt ansvar.

### Ansøgningsprocessen

Mange melder tilbage at "der jo kun er én ansøgningsfrist" og at de derfor ikke kunne søge midler til en given aktivitet, da de ikke havde behovet da fristen udløb. Dette afholder mange fra at søge de midler der

er afsat til løbende ansøgninger. Ligeledes har mange fået som betingelse for bevillingen at de først skal opbruge de 4.000 "individuelle" midler før de kan søge, eller trække på, en bevilling. Dette anses for mange som et problem, da de så efterlades helt uden midler for resten af året så de hverken kan transportere sig til netværksmøder eller købe litteratur.

### **Konklusion på undersøgelsen**

I punktform ser jeg følgende tendenser i materialet:

- Man oplever at generelt er for dårlig konkret information om muligheder og deadlines, og kun på dansk
- Man oplever en ansøgningsprocedure der, ikke har den smidighed der er ofte er behov for
- Man oplever at der ikke er klare beskrivelser af de kriterier der ligger til grund for accept eller afslag
- Man oplever processen som uigennemsigtig og tilfældig
- Medarbejderne oplever at afslag er uforståelige og uretfærdige
- Medarbejderne oplever at deres faglighed bliver underkendt

Ovenstående oplevelser har en klart demotiverende effekt på medarbejdernes lyst til at interagere med systemet. Undertonerne i samtaler og mails understreger denne ulyst til at prøve kræfter med processen og det er blevet en slags "vandrehistorie", at "det kan ikke betale sig!"

### **Systemer i Praksis**

Inden for praksis har man også erkendt vigtigheden af at have en medarbejderskare der er i konstant udvikling. Derfor er kompetenceudviklingsmidler en del af den overenskomstmæssige aftale mellem tegnestuen og medarbejderen. Der tildeles et fast beløb hvor 25% af dette går til "fælleskassen" som administreres af ledelsen i samarbejde med medarbejderne. De 75% kan medarbejderen bruge til egne aktiviteter i overensstemmelse med en udfærdiget plan for den enkelte medarbejdes udviklingsplan. Denne praksis fungerer tilsyneladende efter hensigten på tegnestuerne, hvor der både sker individuelle og kollektive(fælles) kompetenceløft.

### **Videre arbejde med Kompetenceudviklingsmidler**

Hvis situationen skal forbedres, skal der arbejdes videre med at finde den rigtige model for fordeling af kompetenceudviklingsmidler og en bedre måde at motivere og understøtte medarbejderne på. Det er derfor oplagt at der i det videre arbejde skal indgå et samarbejde/dialog med medarbejderne, hvor der ligger megen viden at hente. Ovenstående "mini-undersøgelse" er bestemt ikke raket teknologi eller har taget flere mandeår, men der er alligevel kommet brugbar viden ud af det – der er meget mere at hente. Dertil har jeg mødt stor velvilje og opmuntrende ord hos kollegerne for at igangsætte denne proces. Dette indikerer for mig at inddragelse har en positiv og motiverende betydning.

### **Rådgivning og motivering**

Der findes forskellige rådgivende instanser hvor man kan finde viden om disse processer. Det er naturligvis på et generelt niveau, men der ligger et stort empirisk materiale bag rådgivningen. Kompetencesekretariatet arbejder f.eks. med generelle kriterier for anvendelsen af kompetenceudviklingsmidler. Her foreslås det, at disse relaterer sig både til virksomhedens behov, men i lige så høj grad til den enkelte medarbejders ønske om udvikling. Kompetencesekretariatet anbefaler noget de kalder "Balancerede hensyn". Her balanceres hensynet til virksomhedens behov med hensynet til medarbejderens behov.

Denne tilgang tilgodeser, ifølge Kompetencesekretariatet, medarbejdernes behov for at forfølge egne mål og visioner og er på den måde med til at motivere til fortsat udvikling. Det virker som om udvalget for tildelelse af kompetenceudviklingsmidler på AAA har overdreven fokus på strategien og ikke tager behørigt hensyn til medarbejdernes aspirationer.