

**Kontaktperson, ledelsesrådgiver Poul Langagergaard, Aarhus:**

## Når MUS bliver en gave, som rykker – og ikke en hade-opgave, som trykker!

*Temaet handler i virkeligheden om: Systematisk og empatisk kompetenceudvikling af den enkelte og teamet.*

*Som kontaktperson eller daglig leder i en kirke, har man principielt ansvar for udvikling af alle de nødvendige menneskelige ressourcer og kompetencer i et relationelt samspil for hele kirken, som vi har brug for, hvis vi skal realisere vores vision og mål. Og det gælder inden for alle fagligheder. Og udfordringen forsvinder ikke ved, at vi lukker øjnene for den!*

*Det er en stor mundfuld, men det kan også tilrettelægges på en måde, så det bliver let, enkelt og transparent. Og det er vigtigt. Det kommer jeg til at vise.*

*Det handler om, hvordan vi som organisation bliver klædt på til at løfte morgendagens udfordringer. Sammen.*

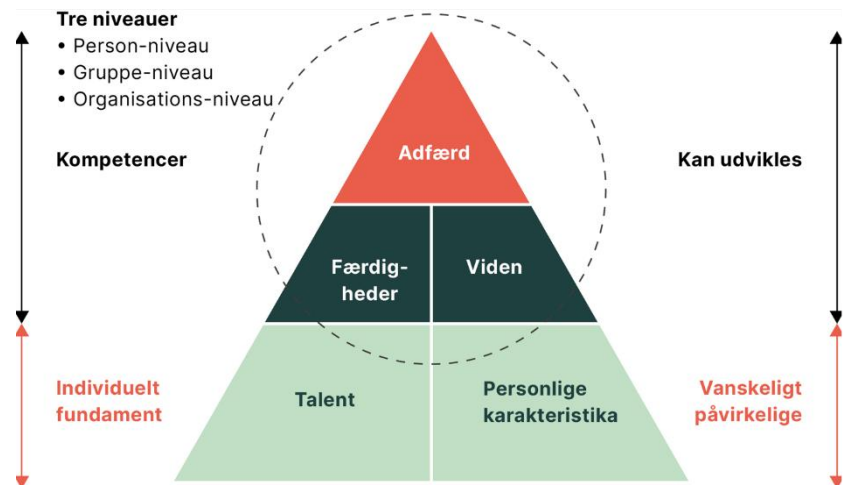
*Vi skal i denne blog se nærmere på, hvad kompetenceudvikling er i en kirke, hvorfor det er nødvendigt, og hvordan det kan håndteres enkelt, let og meget konstruktivt af en kontaktperson eller daglig leder.*

### Hvad er kompetenceudvikling?

Denne illustration viser noget værdifuldt her:

Det nederste lag er et *individuel niveau* for den enkelte person, som er præget af noget talent og nogle personlige karakteristika. Alt dette handler lidt om den person, som jeg nu engang er. Dette individuelle fundament kan måske nok påvirkes, men det er i det mindste vanskeligt at påvirke. For det er jo "mig"!

Oven på dette individuelle fundament ligger så resten, som er det, vi kalder *kompetencer*. Og kompetencer består af disse tre dele her, som kan og skal udvikles:



Viden – færdigheder – og adfærd.

- *Viden* – er den teoretiske og praktiske indsigt, man må tilegne sig i en funktion. Hvis vi bruger billedet på at lære at køre bil og få kørekort, så er "viden" bl.a. den teoretiske del med færdselstavler o.l. Så man kan bestå teoriprøven.
- *Færdigheder* – er når man skal lære og træne sig i at køre bil – inden man kan gå op til køreprøven og bestå, så har man et kørekort!
- *Adfærd* - Men først derefter skal alt det teoretiske og den praktiske træning i færdigheder omsættes til at blive en adfærd. *Men det er i denne adfærdsdel værdien ligger.* Når man har prøvet nogle ekstrem-situationer i trafikken, så lærer man i den grad værdien af adfærdsdelen, hvor det ligger i rygraden.

*Kompetenceudvikling er derfor en udvikling af de nødvendige kompetencer og den nødvendige adfærd på individniveau og teamniveau – som skal modsvare de behov, der er i/til selve organisationen..*

Og dette gælder på alle niveauer og i alle fagligheder i alle organisationer – også i vores kirker.

Ja, lad os bare lige lade denne stå et øjeblik: *det gælder i alle fagligheder i en kirke*. På præsteområdet, med vores organister, hos vores kirke- og kulturmedarbejdere, hos vores kirketjenere (og gravere) og hos de administrative medarbejdere/”kordegne”.

Det er klart, at alle kirkens medarbejdere og medarbejdergrupper har en grundsubstans af vigtige kompetencer og høj faglighed i sit fag, fx teologi for præsten, musik for organisten o.l. Men her tænker vi i højere grad på de tværgående arenaer: *de relationelle kompetencer*, hvor fx den fagligt dygtige præst og den fagligt dygtige organist – pludselig får udviklet et nyt lag af *relationel* kompetence, som forløser en synergi, som giver helt nye og andre dimensioner i mødet med brugere og kolleger. Det er bl.a. sådanne temaer, der er i fokus her.

Udfordringen for os i dag er kort sagt, at det er i en helt ny kontekst, vi i dag skal agere, end for 10, 20 eller 30 år siden. Og de nye kontekster over for nye grupper af mennesker stiller krav om mange nye færdigheder og kompetencer, som ingen nødvendigvis har haft med i sin grunduddannelse. Derfor handler det i høj grad om *læring på jobbet*.

Med denne illustration søger vi at pege på netop disse vinkler:



**Den røde ellipse** viser de nye krav og forventninger til vores kirke og sogn – fra Kirkeministeriet, Stiftet, Provstiet og ikke mindst fra det lokale menighedsråd og medarbejdere, som gennem evt. temadage har skitseret opdaterede vision og mål for vores udvikling de kommende fx 3-5 år.

**Den grønne ellipse** viser de umiddelbare kompetencer, som vi lige nu har inhouse.

Vores styrke er fællesmængden/overlappet!

Vores udfordring er alt det i venstre del af den røde ellipse, som ikke hører med til overlappet!

Hvis vi så tager udgangspunkt i overlappet, så er det jo helt tydeligt, at vi er nødt til at udvikle på de eksisterende kompetencer for at kunne honorere de krav, der forventes, at vi som medarbejdergruppe kan leve op til. Denne individuelle kompetenceudvikling skal vi se nærmere på om lidt.

Det handler kort og godt om, at vi får rykket den grønne ellipse til venstre, så den dækker mere og mere af den røde ellipse. Men det kan også betyde, at vi må prøve at rekruttere nye kompetencer ind, hvis vi skal nå i mål. Og her vil mange sogne blive ramt af den økonomiske hammer, fordi det ikke er muligt at ansætte sig ud af denne udfordring!

Derfor er der to vigtige muligheder:

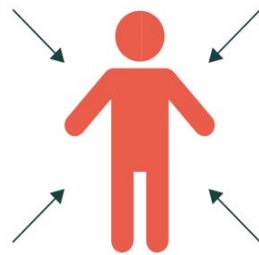
1) At trække kvalificerede *frivillige* ind. Det er vores erfaring, at når man beder kvalificerede frivillige bruge deres faglige kompetencer, så giver det en høj grad af tilfredshed og kvalitet.

2) At man *systematisk og empatisk* tager fat i *hver enkelt medarbejder* og afdækker muligheder og potentialer for udvikling og efter aftale sætter det i spil og afprøver det gennem konstruktive aftaler og planlagte opfølgninger.

## Dialogbaseret kompetenceudvikling - i den større sammenhæng?

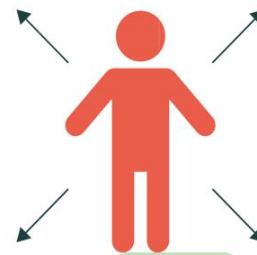
Skal det lykkes at rykke den grønne ellipse til venstre, så den dækker mere og mere af den røde ellipse, så kræver det indgående dialog med alle medarbejdere, så du som kontaktperson og daglig medarbejderansvarlig i kirken har et dybtgående kendskab til, hvor den enkelte ligger i forhold til helheden, hvor der er et ekstra potentiale at udvikle på, og hvor vi er nået grænsen. Det afdækkes i medarbejdersamtaler, MUS, 1:1 o.l. Og det sker i en ramme af tillid, åbenhed, systematik, afklaring, nye mål, opfølgning – og ikke mindst transparens og empati.

Looking **AT**-perspective



**Gør ikke medarbejderen til et OBJEKT, som man kun ser på, analyserer...**

Looking **AS**-perspective



**Lyt til medarbejderen og bliv fælles klogere derved...**



Kilde: Jan Tønnesvang

Gennem et årelangt værdifuldt samarbejde med Psykologisk Institut ved Aarhus Universitet og dets institutleder, professor Jan Tønnesvang, har vi fået øjnene op for værdien i at se forskellen på "looking AT" og "looking AS": Mange IT-systemer ser netop "på mennesket" og gør derved mennesket til et objekt, som man så kan analysere på. Det anser vi ikke for nyttigt og konstruktivt i denne sammenhæng. Vi tror meget mere på værdien i at se "som det enkelte menneske", dvs. at lederen i nogle minutter låner medarbejderens øjne og lytter sig ind til, hvad medarbejderen ser, hører og opfatter, så man sammen og fælles kan blive klogere på en fælles fremtid. Derfor er Evovias redskaber altid konstrueret, så medarbejderen først forbereder sig til samtalen med lederen og derved er første server, først kommer til orde. Og det har vi gjort, fordi det giver en langt bedre balance i dialogen, som derefter har alle muligheder for at udvikle sig konstruktivt.

## Hvordan Evovia understøtter hele processen med kompetenceudvikling – systematisk og empatisk

Nyere forskning fastslår at systematiske dialoger mellem leder og medarbejder har positiv effekt på en række områder, ikke mindst når det følges op ved klare aftaler og åben dialog. Og den nyeste forskning på dette område dokumenterer, at når sådanne dialoger understøttes af digital opfølgning og nudging, så får det endnu større positiv effekt. Ikke mindst på medarbejderens opfattelse af mening med deres arbejde.

Og netop her rører vi ved en drivkraft i et arbejdsliv.

Evovias redskaber baserer sig på nyere forskning og praksis, som er vel dokumenteret i ledelseslitteraturen.

Helt konkret praktiseres "looking AS" ved, at medarbejderen får tilsendt et link til dialogerne (MUS, 1:1, teamdialog, APV o.l.), og at medarbejderen som den første forbereder sig, og når man har udfyldt, hvad man gerne

vil sætte på dagsordenen for samtalen, så afslutter man – og lederen kan nu se besvarelsen. Netop "looking AS" hjælper så lederen til at blive klogere på, hvordan virkeligheden ser ud fra medarbejderens vinkel. Og det er vigtigt. Ikke for at lederen skal samle skyts til i dialogen at overbevise medarbejderen om det modsatte! Nej, for at lederen får et godt indtryk af, hvor medarbejderen måske har noget i spil og kan udvikle og udvikles til fælles glæde.

Under selve samtalen tager man udgangspunkt i medarbejderens besvarelse og sætter den i relation til organisationens overordnede vision, mål og ressourcer – og man indgår nogle aftaler med indhold, deadline for at vende det igen, samt en ansvarlig (leder eller medarbejder selv). Og på datoen for deadline får man så en automatisk påmindelse i sin mail. Dette hjælper med, at hver enkelt medarbejder oplever, at man bliver taget alvorligt! Dialogen er ikke bare en "rundbordsamtale", som kører i ring, men den fører et sted hen. Dialogen udvikler og fører os sammen et sted hen.

Det matcher så flot den definition af god ledelse, som professor *Bernhard Lievegoed* fra Holland formulerer sådan:

*"Ledelse er at skabe rammer og rum, der gør det muligt for den enkelte medarbejder*

- *at udnytte sin viden, erfaring, kreativitet og fantasi på en måde,*
- *der bringer virksomheden i retning af en tydelig vision,*
- *og som giver den enkelte medarbejder livskvalitet."*

Når en enkelt samtale er slut, har man måske indgået 2-4 aftaler sammen, som er bolde, der skal dribles videre med for at virkeliggøre de mål, vi sigter efter – i relation til netop denne medarbejder! Og derved bliver dialogerne i Evovias redskab meget konstruktive.

Eller som en kommunal topchef sagde om Evovias redskab: Det bidrager til at give eksekveringskraft i vores organisation!

Du kan se mere på hjemmesiden: [www.evovia.com](http://www.evovia.com). Og se inspiration til kontaktpersonen på denne video [her](#).