

Kompetenceudvikling Misbrugscentret Vestsjællands Amt

Udvikling af kompetence i sociale organisationer er en kompliceret proces, hvor forskellige kontekster hver især har indflydelse på resultatet. I artiklen beskrives hvordan kompetenceudvikling blev grebet an i Vestsjællands Amts Misbrugscenter, hvor 60 ansatte deltog i et to-årigt forløb.

**AF CENTERLEDER BENT JENSEN
OG KONSULENTERNE
MOGENS FRANSEN OG JAN KORZEN**

Med udgangspunkt i systemisk teori og metode bliver relationer centrale for al udvikling af kompetence. Læring er ikke alene et spørgsmål om viden, men også om hvordan viden integreres og omsættes til praksis.

En organisation er et kæmpenetværk af samtaler der foregår på kryds og tværs imellem alle ansatte op og ned i hierarkiet. Brugere udgør et andet netværk af samtaler, og imellem disse to netværk opstår et 3. netværk.

At udvikle kompetence i en sådan model implicerer derfor også mange andre faktorer end tilførsel af relevant viden. F.eks har ledelsestænkning, ledelsesudøvelse, delegation af kom-

petence, daglig organisering m.m. stor indflydelse på, om det lykkes at integrere den ny erhvervede viden. Hertil kommer, at disse faktorer er medskabende af den samarbejdsånd der hersker, den oplevede arbejdsglæde, den enkeltes engagement, de forskellige stemninger der opstår, motivation til at løse konflikter osv. - en række lidt u håndgribelige begreber som dog hver især har stor betydning for effekten af læring og implementering.

Det er meget komplekse størrelser der arbejdes med og derfor er det også nødvendigt at anvende en teori der kan håndtere denne mangfoldighed. I den systemiske teoridannelse er der en række anvendelige ideer som kan give organisationer et værktøj til at arbejde med læring, udvikling og forandring som ikke er fagspecifik. Man kan kalde

det en meta-teori fordi den handler om at lære hvordan man lærer.

Fra bund til top – alle skal med

Alle grupper i organisationen skulle have et tilbud om efteruddannelse der modsvarede deres individuelle funktion. Hele organisationen skulle have en saltvandsindsprøjtning som var noget ud over det sædvanlige. Derfor skulle projektet løbe over en to-årig periode så både kvantitative og kvalitative ønsker ville kunne opfyldes.

Da kompetenceudviklingsprojektet gik i gang havde Misbrugscentret i Vestsjællands Amt ca. 60 ansatte, placeret i fem forskellige byer i amtet. Organisationen arbejder med både alkohol- og stofmisbrug og der er mange forskellige fagligheder repræsenteret. Den interne struktur baserer sig på forskellige funktioner:

1. Administrationsgruppe.
2. Frontpersonale der som hovedopgave tager sig af medicinudlevering.
3. Behandlere som arbejder med udvikling og forandring via samtaler.
4. En række personer og projekter med særlige opgaver.
5. Ledergruppen på 5 medlemmer heriblandt en læge.

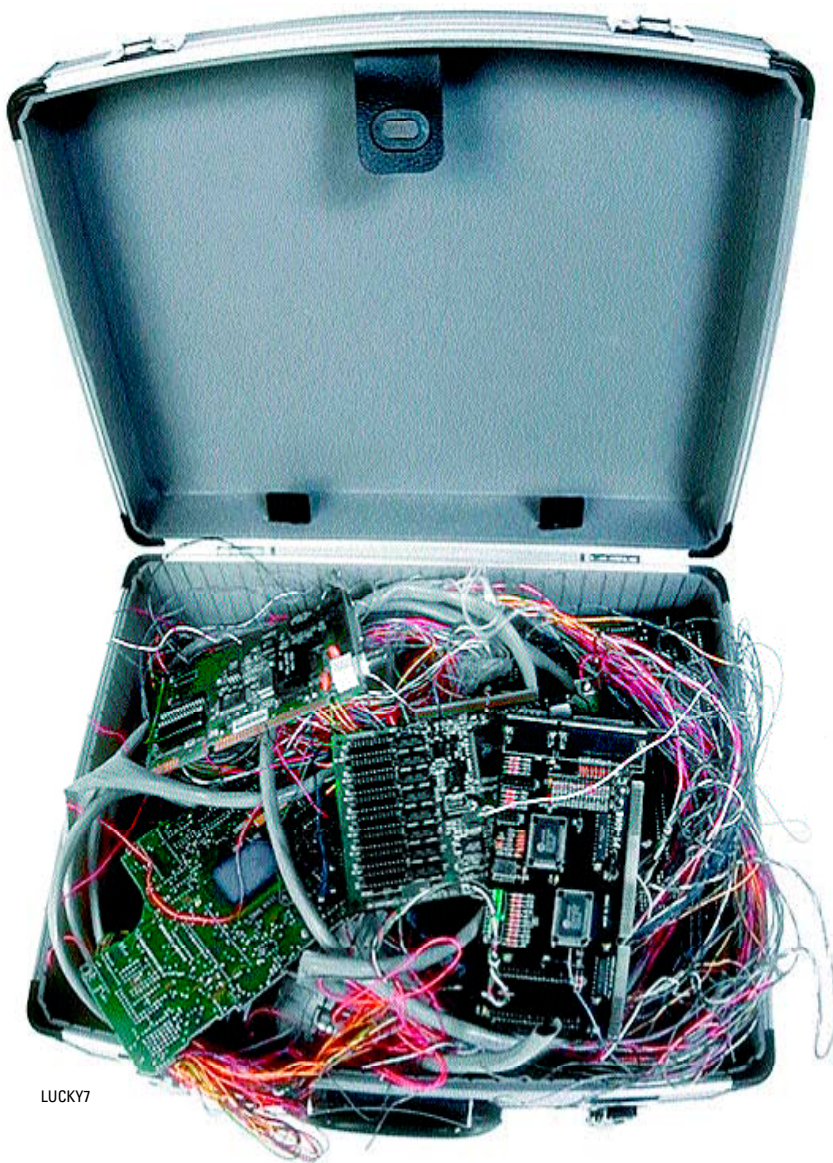
Formålet med forløbet havde flere perspektiver og blev tilrettelagt med inspiration i systemisk tænkning. Kon-

FAKTA

DEN SYSTEMISKE INDFALDSVINKEL

har sine rødder i forskellige former for systemteoretiske og kommunikationsteoretiske principper og er bl.a. inspireret af antropologen og kommunikationsteoretikeren Gregory Bateson. Batesons centrale idé er kontekst-begrebet, der indeholder den på én gang enkle og komplicerede idé, at intet fænomen kan forstås ud fra

sig selv, men kun i sammenhæng med sin kontekst. En anden pointe er, at nutiden afhænger af (perspektivet på) fremtiden og ikke af fortiden – historien om fortiden er med til at skabe perspektivet på fremtiden. Sproget tillægges stor vægt, da det er gennem sproget vi skaber os selv og de relationer vi indgår i.



LUCKY7

sulentfirmaet MRU – Menneskelig Ressource Udvikling - forestod den konkrete udarbejdelse af projektet og undervisning igennem hele forløbet. Både i arbejdet med organisationen, med ledelsen og med behandlere, frontpersonale og administrationsfolk blev der taget udgangspunkt i systemiske ideer. Der blev udarbejdet en projektbeskrivelse som blev godkendt i "Med-udvalget". Desuden blev det besluttet at hele uddannelsesforløbet skulle foregå i en åben proces som blev fulgt af "Med-udvalget", og at der skulle indlægges fælles "stop-op-dage"

for alle medarbejdere hvor forløbet kunne evalueres og evt. justeres.

Succeskriterier

Formålet med kompetenceudviklingsprojektet havde flere perspektiver:

1. At skabe en fælles referenceramme for hele organisationen, på tværs af grunduddannelse og funktion.
2. At maksimere sammenhængen imellem organisationsudvikling og kompetenceudvikling.
3. At øge opmærksomhed og bevidsthed på den enkeltes faglige og personlige ressourcer.

4. At alle medarbejderne tilegner sig relevant teoretisk viden.
5. At alle medarbejderne integrerer metoder og teknik der er relevant for deres funktion.

Uddannelsen blev derfor planlagt på en sådan måde, at der blev arbejdet på alle organisatoriske niveauer samtidig, ud fra hver gruppes specifikke funktion og behov.

Målrettet undervisning

Hele organisationen blev til en start grundigt introduceret til den fælles referenceramme hvor de systemiske ideer om kommunikation og erkendelse var på dagsordenen. Der blev også undervist i en systemisk forståelse af organisation og forandring – herunder læringsperspektivet. Herefter blev fokus rettet mod de specifikke funktioner.

Ledergruppen afholdt ledermøder med deltagelse af konsulent hvor systemiske organisatoriske ideer blev introduceret og integreret i ledergruppens løbende arbejde.

Administrationsgruppen arbejdede specielt med teamudvikling på et systemisk grundlag med henblik på at styrke gruppens samarbejde samt at afklare og fordele arbejdsopgaver. De gennemgik endvidere et assertionstræningsforløb.

Frontpersonalet havde et særligt fokus på klientforståelse og klientkontakt herunder konfliktløsning. Endvidere blev der arbejdet med udgangspunkt i hverdagens konkrete problemstillinger.

Behandlergruppen blev undervist i forskellige skoleretninger indenfor den systemiske referenceramme, med henblik på at arbejde med forandring igennem samtale. På de enkelte kursusdage blev der arbejdet med forelæsning, gruppe- og plenumdiskussioner, øvelser og interviewtræning via rollespil.

Der blev også etableret studiegrupper på tværs af organisationen som mødtes tre timer hver måned for at diskutere den udleverede litteratur, teoretiske begreber m.m.. Disse tværsammensatte grupper havde det sekundære formål at styrke en fælles identitet og tilknytning.