

Koblingskompetencer

- hvad er det?

Morten Lassen

KTC-faggruppekonference

Faaborg 25.1.2018

Dagens organisationsopskrifter

- **Samskabelse** (ko-produktion af service)
- **Kerneopgaven** (fælles forståelse af opgaven)
- **Tværgående ledelse** (af kerneopgaven)

Formodede nøglefaktorer for virksomhedens "sociale kapital" (tillid, retfærdighed, samarbejdsevner)

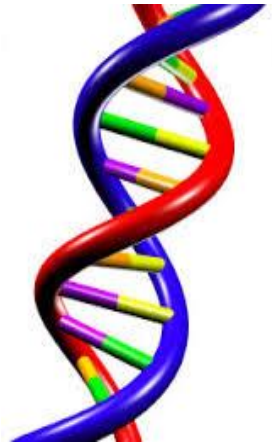
Opskrift: værktøjs-, kultur- eller symbolperspektiv?

Kerneopgave i FREMFÆRD set som:

- *Et alternativ til NPM* – tilknytning til New Public Governance (NPG)
- Fokus *væk fra "regler og budgetter"* mod værdiskabelsen for borgerne (samskabelse)
- Styrkelse af ledelsesretten: *lederskab* frem for management
- Styrkelse af medarbejdernes arbejde: *bedre og mere tværfaglige opgaveløsninger*, der giver mening til den enkelte

Kerneopgave beskrives som:

- *Fælles forståelse af formål, og hvad der skal laves i en organisation*
- Et ledelses-, prioriterings- og innovationsredskab
- En måde at finde mening i arbejdet på for ansatte
- Måden at øge borgernes tilfredshed på



Vi ved fra undersøgelser:

- At individer *fortolker* arbejdet og arbejdspladsen aktivt og tilføjer det en subjektiv mening
- At der både er *individuelle og kollektive elementer* i fortolkninger (erfaringer, vurderinger og holdninger)
- At meningsskabende processer er *sociale*
- Forskellige perspektiver på arbejdet kan *ikke ensrettes*
- *Kerneopgave-opfattelsen måske lidt forsimplet:*
fælles opgaveforståelse → ny arbejdspraksis → fælles handlen

Vi ved også:

- Medarbejdere hellere taler om *kerneydelser* end om kerneopgaver
- Medarbejderne finder det ofte *besværligt med tværfaglige opgaveløsninger* – selv om de kan være velbegrundede
- Medarbejdere og ledere bliver *stadig vurderet i egen organisation (eller "silo")*
- Der er (næsten) *ingen, der ved, hvad koblingskompetencer er*

Koblingskompetencer

CARMA hjælper!



Teoristudiets gennemførelse

- **Litteraturstudie** (dansk, tysk, engelsk)
- **Ekspertvurderinger** (i form af "delphi"-teknik)
- **Aktørvurderinger** (Forhandlingsfællesskabet, KL)
- **Selvtænkerier – i forlængelse af de første**
 - offentlig sektor-indsigt
 - arbejdsmarkedsindsigt
 - indsigt i kvalifikationsudvikling, uddannelses-systemer og uddannelsespolitik

Besværligheder for samarbejde på tværs i dag

- *Usikkerhed* hos individer og grupper om opgaver, ansvar og mulige konsekvenser
- *Forskelligt sprog, forskellige kulturer og interesser*
- *Spændinger* mellem grupper og institutioner, monopoliseringsforsøg og *revierkampe*
- Organisatoriske *dilemmaer* i service- og myndighedsarbejdet
- *Ledelsesmæssig hierarki- og værktøjsbinding* (NPM)

NPM's syn på medarbejderne?



Nej: selvstændige og fagligt kvalificerede individer

Undersøgelsens resultater I

- Koblingskompetencer ligger hverken på linje med eller står i modsætning til flerfaglighed, tværfaglighed, tværsektorielt arbejde eller relationel koordination – er *forudsætning herfor*
- Koblingskompetencer er ikke reserveret til bestemte ledere, stillingskategorier eller persontyper – er noget, som skal bredes ud til *alle typer af ansatte*. "Tillidsambassadører" går foran
- Bygger på *offentlig sektor motivation, offentlig værdi og langsigtet kapacitetsopbygning*

Undersøgelsens resultater II

Definition af koblingskompetencer:

"sættet af kommunikative, koordinerende og kooperative evner og færdigheder, der skal til for at få bragt aktører sammen om grænsekrydsende arbejde i det offentlige"

Undersøgelsens resultater III

- Koblingskompetencer *bygger oven på udviklet faglighed*, som skal styrkes i samspil
- Skal muliggøre *samtale på tværs* (fælles sprog, koder og forståelser) og *sammensat faglighed og professionalitet*
- Skal muliggøre *bedre kvalitet* af opgaveløsning
- Skal muliggøre *samskabelse på tværs*
- Er gearet til at skabe *langsigtet merværdi*

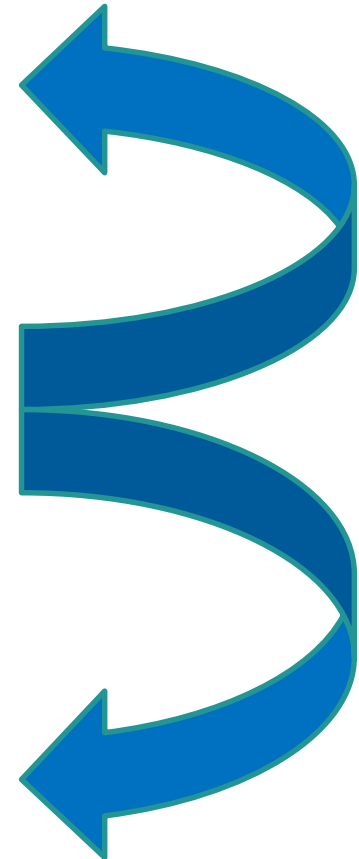
Undersøgelsens resultater IV

- **Koblingskompetence-begrebets status:**
 - metafaglighed
 - afhængig af udvekslingszoner
 - afhængig af kompetencetilvækst
- **Begrebets indhold:**
 - fire funktionaliteter
 - fire kvalifikationstyper
- Begrebslige **niveauer og dimensioner**

Undersøgelsesresultat V:

Funktionelle hensyn

- *Brobygger*-funktion
- *Kommunikator*-funktion
- *Koordinator*-funktion
- *Kooperations*-funktion



Funktion	Hensyn	Kompetencer
Brobygger	Få bragt aktører sammen, så der kan udveksles ideer og ressourcer	Evner til at samle aktører, faglig og politisk "næse" for problemer og interesser, og evner til at få udvekslet kulturelle koder
Kommunikator	Bringe sprog, forståelser og fagudtryk på en fælles nævner	Sproglige evner til at forstå menings-universer, kunne oversætte fagudtryk og talemåder, sociale kompetencer og forhandlingsevner
Koordinator	Få afstemt handlinger og udviklet normer for samspillet	Kunne planlægge, skabe sammenhæng mellem forståelser og handlinger og "få tingene til at køre"
Kooperation	Få folk til at investere i samarbejdet og forpligte sig i arbejdet	Fleksibilitet og faglig konduite, helhedsforståelse, overtalelsesevner, idérigdom

Undersøgelsesresultat VI:

Kvalificeringselementer

- *Brobygning* (netværksarbejde)
- *Kommunikation* (meningsuniverser og oversættelse af talemåder)
- *Koordination* (afstemme adfærd)
- *Kooperation* (få aktører forpligtet)





"Sværmintelligens"

Kollektiv visdom skal løse handleproblemer

- **Kognition** (samtænkning)
- **Koordination** (samordning)
- **Kooperation** (samarbejde)





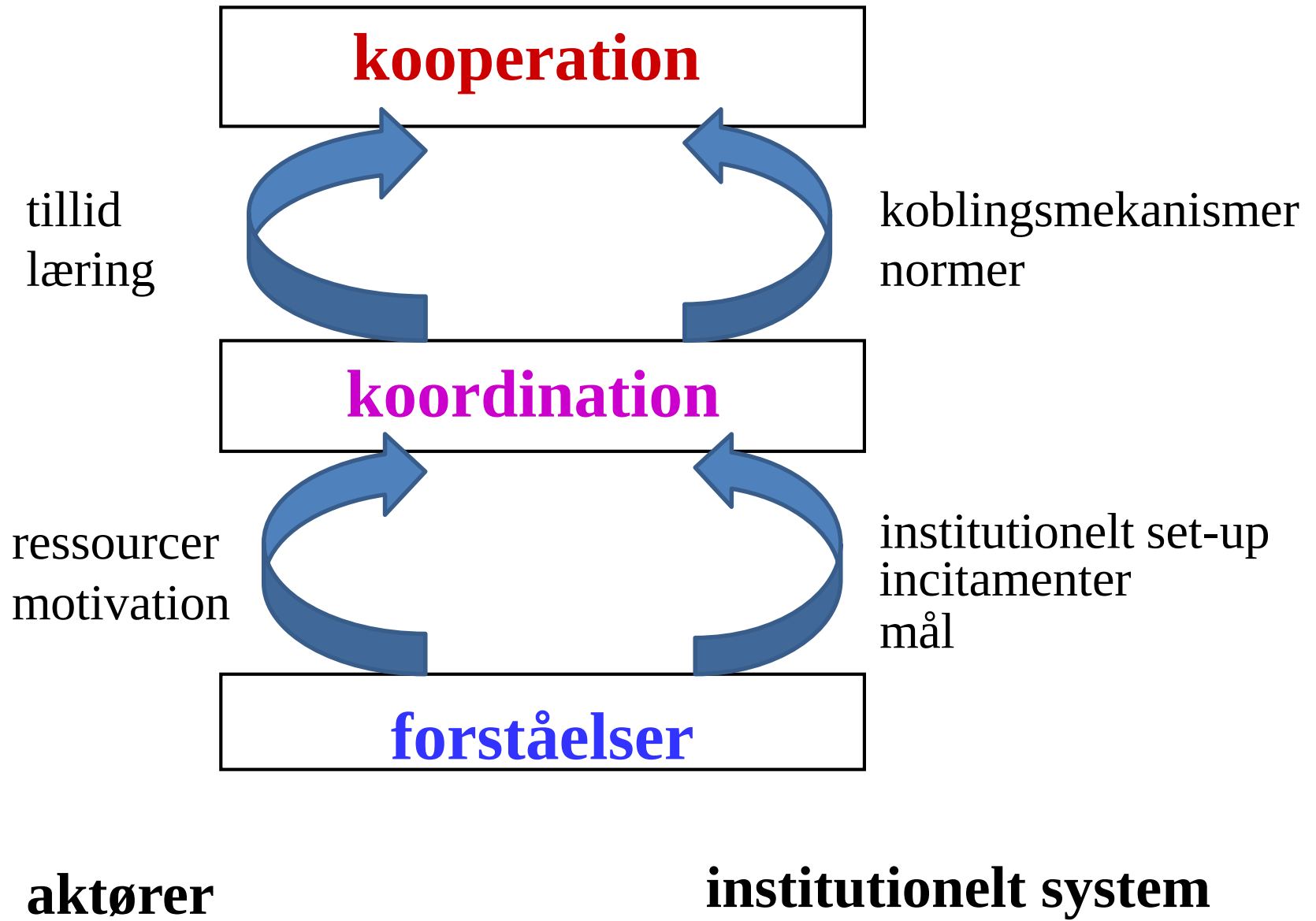
Niveauer, der skal hænge sammen

- **Individer i organisationen** (fra ikke-faglært til akademiker)
- **Grupper repræsenteret** (faggrupper, fagprofessioner, professioner)
- **Organisation** (producerende og sagsbehandlende enheder)
- **Ledelse** (både central og decentral ledelse)









Vanskeligheder: koblingsmekanismer og normer

Rollekonflikter kan nemt udvikle sig:

- Organisationsbaserede *krav og normer* er for forskellige
- *Modsatrettede reaktioner* hos personer på samme adfærdsmønstre (sprog og kultur forskellige)
- *Mangel på afklaring af andres rolleforventninger*
- *Konflikt mellem rolleforventninger og egen rolledefinition*

Vanskeligheder: tillid og læring

- ***Tillid vanskelig at etablere*** i tværgående samspil (mistillid: forventninger om fej eller skadelig adfærd fra andre aktørers side)
- ***Former for tillid:***
 - rationel
 - følelsesmæssig
 - systembaseret (procedurel)
- Fare for, at der *ikke kommer sociale læreprocesser* til at køre: så uproduktive konflikter, ideer og ressourcer deles ikke, og dialoger sander til

Perspektiver for koblingskompetencer

- *Bidrag til udvikling af kommunal servicering af borgerne – forsøgsprojekter/eksperimentering*
- *Forsøg med at overskride professionelle normer og roller* – have appetit for forandring
- *Udfordrer uddannelser* rettet mod offentlig ansættelse i bestemte "siloer"/funktioner
- *Udfordrer styringsmæssige rammebetingelser*
- *Fordrer koblingsfremmende politiske initiativer*

Vores fremadrettede forslag:

- **Sætte arbejdspladslæring i scene:**
skabe "udvekslingszoner" på arbejdspladser
- **Grunduddannelser justeres kritisk:**
indarbejde begreber om koblingskompetencer
- **Voksen- og efteruddannelser justeres:**
indarbejde begreber om koblingskompetencer
- **Selvkritisk proces hos beslutningstagerne:**
politikere, øverste ledere, faglige organisationer udskifte NPM-styring med professionalisme og dialog

Koblingskompetencer – fedt begreb i praksis?

