

# Fokus på personlige kompetencer

## - et kritisk syn på personlig udvikling

Ønsker du en mere nuanceret opfattelse af personlige kompetencer? Psykologfaglig viden om emnet kan give dig en bedre forståelse og sætte dig i stand til at udvikle "de bløde" kompetencer på en mere effektiv og etisk forsvarlig måde.



Af cand.psych.  
Ebbe Lavendt  
Reframe

### Hvad er personlige kompetencer?

Personlige kompetencer handler om det personlige, der skal til for at håndtere opgaver på resultatskabende måder.

Ofte blandes begreberne personlig og privat sammen. Privat er det, der angår privatlivet, mens personlig er det, der angår personen. Det personlige kan både være privatpersonligt, men det kan også dreje sig om den ansatte som fagperson – f.eks. hvordan en ansat reagerer i pressede arbejdsituationer.

Udtrykket personlig anvendes som regel også om forhold, der ikke er personlige, men snarere relationelle. F.eks. er kommunikation, samarbejde og personlig gennemslagskraft over for andre relationelle størrelser, selv om de ofte bliver betegnet som personlige kompetencer.

Tidligere interesserede arbejdsgivere sig ikke synderlig meget for ansattes personlighed; men da personlighed har indflydelse på, hvordan ansatte forvalter deres kvalifikationer, er personlighed nu kommet under luppen.

Ud over personlighed indgår forhold som motivation, viden/erfaringer og færdigheder også i de flestes opfattelse af det personlige. De forhold kan fungere som potentialer, ansatte kan trække på for at agere kompetente. F.eks. kan en yngre kundeservicemedarbejder trække på sin udadvendt personlighed og sin motivation for at kompensere for sin manglende erfaring.

### Øget fokus på det personlige

I dag kan vi konstatere et øget fokus på personlige kompetencer forårsaget af flere tendenser såsom øget konkurrence, større krav, et dominerende HR-paradigme, dårlig ledelse, individualisering og en svag fagbevægelse.

Den øgede konkurrence tvinger organisationer til at skrue kravene i vejret og efterfølgende optimere maskiner, arbejdsprocesser og de menneskelige ressourcer for at følge med.

Hvad de menneskelige ressourcer angår, er ledelsesteorien human resource management det alt dominerende paradigme, som næsten får lov til at stå uimodsagt. HR er baseret på en økonomisk tankegang om udnyttelse af ressourcer krydret med lidt humanistisk tankegods. Selv om HR forsøger at udvise interessemodsætninger ved at prædike win-win-situationer, skal man være temmelig blåøjet for ikke at kunne se, at HR-paradigmet primært tjener virksomhedsejere og lederes interesser.

Ledelse handler grundlæggende om at sikre de rammer, som bedst muligt sætter medarbejdere i stand til at levere resultater. Desværre bruger nogle ledergrupper i stedet krudtet på at skabe optimale betingelser for sig selv, mens de sideløbende sender medarbejdere på stresshåndteringskurser.

Fortsættes på side 14 ►►

►► Fortsættelse fra side 12

Sat lidt på spidsen kunne man sige, at de pågældende organisationer i mange tilfælde ville få mere for pengene ved at sende deres medarbejdere på kurser i håndtering af dårlig ledelse; men hvilken leder ville lade fingeren pege på sig selv? I stedet peges der på den enkelte medarbejders personlige kompetencer til at håndtere stress, sige fra osv.

På den måde individualiseres problemer. Der er en fælles forståelse i tiden for, at den enkelte ansatte er ansvarlig for sit eget arbejde og sin egen læring. Det er op til den enkelte at få enderne til at mødes. Kan man ikke klare mosten, er det langt hen ad vejen ens egen skyld.

Den forståelse ville fagforeningerne sandsynligvis bestride; men op gennem 90'erne har de trukket tæppet væk under sig selv ved at støtte HR i kampen for at realisere det udviklende arbejde. I dag har fagbevægelsen svært ved at komme tilbage på banen med et fængende modparadigme til den appellerende, men også individualiserende managementretorik.

### Efterspurgte kompetencer

For at håndtere de nye udfordringer efterspørges personlige kompetencer såsom engagement, fleksibilitet, forandringsparathed, personlig udvikling, selvledelse og stresshåndtering. Det er alle sammen positivt ladede ord, der lyder vældig besnærende, men som også alle sammen har en bagside.

Eksempelvis sælges forandring som rationelt, selv om omkostningerne ved at lave ting og især personer om mange gange overstiger udbyttet. Konsulenthuse, som råder ledergrupper til at købe

managementkoncepter, har en interesse i at sælge det ene koncept efter det andet. "So ein Ding muss Ich auch haben" tænker den enkelte leder og køber managementkoncepter, som kvinder køber sko.

For at kunne følge med forandringerne er der krav og forventninger om, at ledere og medarbejdere arbejder med deres personlige udvikling. Det enkelte menneske ses som et projekt, der skal fixes ud fra tanken om, at mange problemer på arbejdspladsen kan løses, hvis bare vi arbejder med os selv. Således sender 67 % af alle offentlige virksomheder medarbejdere på kurser i personlig udvikling ifølge en undersøgelse fra Institut for Konjunkturanalyse. Det samme gør 42 % af de private virksomheder.

I disse år er det bl.a. stresshåndteringskurserne, som efterspørges. Stress er en overbelastningstilstand. Dvs. kurserne i stresshåndtering er egentlig kurser i håndtering af overbelastning. Det svarer lidt til kurser i krisestyring – med den forskel at ved langvarig stress er krisetilstanden konstant.

### Registrering og udvikling

I de senere år har der været en stigende tendens til at registrere personlige kompetencer vha. metoder til personvurdering – populært kaldet test. Metoderne giver et mere eller mindre præcist billede af den enkelte medarbejder. Det billede – ofte i form af en profil – kan efterfølgende bruges som samtalegrundlag i en udviklingssamtale. En stor ulempe ved den slags metoder er, at især mange ledere er bange for at blive vejet og fundet for lette. Metoderne, som egentlig skulle være med til at skabe udvikling, skaber desværre af og til også frygt.

Disse personvurderingsmetoder og andre tiltag til personlig udvikling er ofte præget af dogmerne i HR. Med tiden internaliserer de ansatte dogmerne som en integreret del af deres verdensopfattelse. På den måde kan udviklingsaktiviteterne siges at være med til at disciplinere de ansatte. Aktiviteterne kan derfor bruges som styringsredskaber, hvilket de i en vis udstrækning også bliver, når ledere

... da personlighed har indflydelse på, hvordan ansatte forvalter deres kvalifikationer, er personlighed nu kommet under luppen ...



Fortsættes på side 16 ►►

►► Fortsættelse fra side 14

vælger, hvilke egenskaber de ansatte skal udvikle, og hvilke metoder der skal anvendes.

Megen personlig udvikling er således først og fremmest midler til at skabe resultater i organisationer. Bag den positive retorik om de fælles mål og værdier gemmer der sig ulige magtforhold og barske realiteter. De bliver især tydelige, når økonomien går dårligt. Da kan retorikken om win-win pludselig forekomme temmelig hul.

Alligevel er det som regel ikke helt frivilligt, om de ansatte vil deltage eller ej. Flere oplever et pres for at lave sig selv om, så de passer til deres arbejdsplads. Ofte er de usikre på, hvad konsekvenserne vil være, hvis de nægter at deltage.

Som regel er deltagelse forbundet med, at nogen går tæt på de ansattes grænser. I den forbindelse er det interessant at bemærke, at psykologer i modsætning til teambuildingfirmaer næsten aldrig taler om at overskride ansattes grænser som vejen til personlig udvikling.

### **Forskelle på udvikling af personlige og faglige kompetencer**

De personlige kompetencer kan godt udvikles i samme omfang som de faglige, men ikke nødvendigvis på samme måde. De personlige kompetencer er ofte mere rodfæstede, træge og ømtålelige. Det tager tid at lave personer om, det koster penge, og det kræver længere opfølgning. Det forhindrer dog ikke visse udbydere i at love quick fixes.

Utallige autodidakte lommepsykologer tilbyder de nyeste koncepter fra Amerika. Men bare fordi man selv er menneske, har man ikke nødvendigvis en kandidatgrad i menneskekundskab. Psykologi er en profession, som konsulenter ikke umiddelbart kan tilegne sig på weekendkurser suppleret med populærpsykologiske bøger om følelser. Desværre får lommepsykologer alt for ofte lov til at rode med det dyrebareste organisationerne har – nemlig de menneskelige ressourcer.

Hvad, de ikke ved, er, at inden for det seneste år har 20-25 % af alle danskere haft en lettere psykisk lidelse, der kvalificerer til et psykiatrisk tilbud. Derfor

er det ikke lige meget, hvem der sendes på kursus i personlig udvikling – og det er slet ikke lige meget, hvilke konsulenter de udsættes for. Er udbyderen uerfaren, kan vedkommende forårsage alvorlige problemer. Kombineret med det skæve magtforhold og de ansattes ofte manglende valgfrihed, kan der nemt blive tale om et krænkende overgreb.

Skrækeksemplet er PMI, som "udviklede" nogle af TeleDanmark Forlags ansatte. Én blev indlagt med en psykose, og en anden forsøgte selvmord. I alt fik tre ansatte mén, og PMI måtte efterfølgende betale erstatning. Skal man derfor som personalechef købe personlig udvikling til sine medarbejdere, bør man være ekstra varsom med valget af udbyder. Ikke alle har den rette baggrund og moral.

### **Sådan udvikles personlige kompetencer**

Personlige kompetencer kan udvikles på flere forskellige måder. Det er min erfaring, at de bedste resultater opnås ved skræddersyede ydelser såsom virksomhedstilpassede kurser, coaching og proceskonsultation.

På kurser udvikler ansatte kun deres kvalifikationer – ikke deres kompetencer. Dvs. de udvikler potentialer, de kan trække på, når de senere skal agere kompetente. Jo mere kurserne i personlig udvikling er tilpasset den enkelte virksomhed, jo lettere er det for de ansatte efterfølgende at overføre læringen fra kurserne til dagligdagen.

Coaching er også en meget populær metode til udvikling af personlige kompetencer. For det samme som et to-tredages kursus koster, kan man få adskillige timers coaching og derved få en mere tilpasset ydelse, spare arbejdstid og samtidig sikre den nødvendige opfølgning.

En tredje mulighed er proceskonsultation. Ofte er det i samspillet mellem de ansatte, at de største løsninger kan findes. Disse relationelle løsninger bliver kun sjældent fundet ved at sende ansatte på hver deres kursus i personlig udvikling. Derfor kan man med fordel gå direkte til sagen ved at lade en proceskonsulent iscenesætte og guide dialoger mellem de ansatte om deres samarbejde. ■