VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 29-04-2020

Styrk kerneopgaven med supervision

Det er ikke nok at have en klart defineret kerneopgave og lede ud fra denne, hvis ikke medarbejdere har de rette kompetencer. Læs her, hvordan du bruger dine medarbejderes supervision som et strategisk tiltag, der styrker kerneopgaven.

Skribentinfo



Jon Vilshammer

Organisationspsykolog

Kompetenceudviklende supervision

Kerneopgaven er kommet i fokus inden for den offentlige sektor de seneste år, og der er mange bud på, hvordan man sætter kerneopgaven i fokus. Men desværre overses ofte et helt afgørende element: Medarbejdernes kompetencer til at løfte kerneopgaven.

Flere ledere antager, at medarbejderne allerede besidder de rette kompetencer, men overser, at en ny definition af kerneopgaven ofte stiller nye krav til, hvad medarbejderne skal kunne for at lykkes med denne.

Hvis ikke medarbejderne besidder de rette kompetencer, vil de blive ved med at gøre det, de har gjort hidtil. Hvis den nye kerneopgave fx skærper fokus på rehabilitering, men dine medarbejdere har været vant til at arbejde med vedligeholdelse, er det på ingen måde sikkert, at de vil være i stand til at skifte fokus i arbejdet.

Kompetenceudvikling bør derfor indgå som et helt centralt strategisk tiltag i forhold til at skærpe fokus på kerneopgaven.

Her får du et bud på, hvordan du kan gøre det effektivt og fokuseret, og endda uden at skulle finde nye midler til det i budgettet. Men først et par ord om, hvordan man traditionelt arbejder med kompetenceudvikling.

Læs også: 3 oversete ledelseskompetencer hos de dygtigste ledere

Traditionel kompetenceudvikling

Ofte søger man at sikre udviklingen af medarbejdernes kompetencer ved at sende dem på kurser og efteruddannelse. Men oftest bruger medarbejderne kun meget lidt, og nogle slet intet, af det de lærer på kurser, når de først vender tilbage til deres daglige arbejde (Wahlgreen 2013).

Et andet tiltag til at skabe faglig udvikling er supervision. Supervisionen ses dog ofte som medarbejdernes rum, hvor de selv bestemmer indholdet. Det bliver derfor ofte brugt til at læsse af eller arbejde med konkrete sager, og har karakter af at være et personalegode, der er løsrevet fra, hvad der ellers foregår i organisationen.

Supervision som kompetenceudvikling

Supervisionen er dog et oplagt sted at understøtte realiseringen af organisationens strategi ved at skærpe fokus på kerneopgaven. Fordelene ved at bruge supervisionerne til dette er at:

- supervisioner er længerevarende sammenhængende forløb, hvor man kan fokusere på de specifikke udfordringer, medarbejderne har med at løfte kerneopgaven.
- supervisionen kan være et rum, hvor du har mulighed for at præcisere, hvilke forventninger du har til medarbejderne i forhold til deres arbejde med kerneopgaven.
- du kan få indblik, i hvilke udfordringer medarbejderne har i forhold til at løfte kerneopgaven, og derved blive bedre klædt på til at lede kerneopgaven.

Læs også: Empati er din vigtigste kompetence

Supervisionen som strategisk ledelsestiltag

For at supervisionen kan bidrage til at skærpe fokus på kerneopgaven, er det centralt, at du i samarbejde med dine medarbejderes supervisor, får lagt en plan for, hvordan I griber det an. Her kommer nogle input til en sådan plan.

- Først og fremmest er det selvfølgelig vigtigt, at der er en klar definition af kerneopgaven, hvilket bedst sker ved at inddrage medarbejderne, så de føler ejerskab til den.

- Herefter skal det kommunikeres ud, at fokus i supervisionen skal være arbejdet med at udvikle deres kompetencer til at løfte kerneopgaven.

- Det indebærer, at de emner der skal tages op i supervisionen, altid skal have en kobling til kerneopgaven. Fokus skal altså ikke længere være på håndtering af enkeltstående borgersager, men på medarbejdernes egen udvikling. Desuden skal man kunne se en stigende læringskurve i løbet af supervisionsforløbet, og der skal lægges en plan for hvordan denne udvikling monitoreres.

- Definitionen af kerneopgaven skal løbende bringes i spil i supervisionerne. En måde at gøre dette kan være ved vende sig mod definitionen af kerneopgaven, når en medarbejder har haft et tema oppe på supervisionen. Ud fra definitionen kan man reflektere over på hvilken måde, denne supervision har bidraget til, at medarbejderen er blevet bedre i stand til at løfte kerneopgaven.

- Optimalt set skal medarbejderne selv formulere læringsmål, der retter sig mod de områder, de har brug for at udvikle sig indenfor for at kunne løfte kerneopgaven. Et læringsmål tager udgangspunkt i spørgsmålene: *Hvor er jeg lige nu udfordret i at løfte kerneopgaven? Hvad er det der er svært for mig i forhold til dette? Hvad vil være tegn på, at jeg inden for dette område blev bedre i stand til at løfte kerneopgaven?*

I supervisionerne skal medarbejderne arbejde med læringsmålene, med udgangspunkt i sager hvor disse problematikker kommer i spil.

- Læringsmål kan også rette sig mod hele teamet, hvis der er tale om et team der arbejder tæt sammen, fx på et bocenter. Her formuleres læringsmålene i fællesskab, men ud fra samme spørgsmål.

Læs også: Undgå værdiløs kompetenceudvikling med ny metode

Din deltagelse i supervisionerne er afgørende

Et andet centralt element er, at du som leder deltager i supervisionen *som leder*, og ikke på lige fod med medarbejdernes. Du skal så at sige have lederkasketten på, og din rolle skal være at sørge for, at der er klarhed om dine forventninger til medarbejderne, så de løfter kerneopgaven.

Du skal derfor tage en snak med supervisor om, hvordan du sørger for at blive taget med på råd i supervisionerne, hvis der viser sig at være uklarhed om forventninger til medarbejderne. Din deltagelse i supervisionerne hjælper desuden til, at du får indblik i, hvad der er svært for medarbejderne i forhold til at løfte kerneopgaven, så du bedst muligt kan støtte op om deres arbejde.