

# Økt kompetanse gir bedre tjenester

**Lene Kristiansen**, Nasjonalt senter for aldring og helse, Sykehuset Vestfold HF, Geriatrisk avd. Oslo universitetssykehus

**Kari Revheim**, Nasjonalt senter for aldring og helse, Sykehuset Vestfold HF

Mange med utviklingshemming får ikke det de har krav på og behov for av kommunale helse- og omsorgstjenester og flere har heller ikke reell påvirkning i eget liv. Manglende fagkompetanse svekker både levekår og forsvarlige tjenester. Kompetanseutvikling er lederens ansvar.

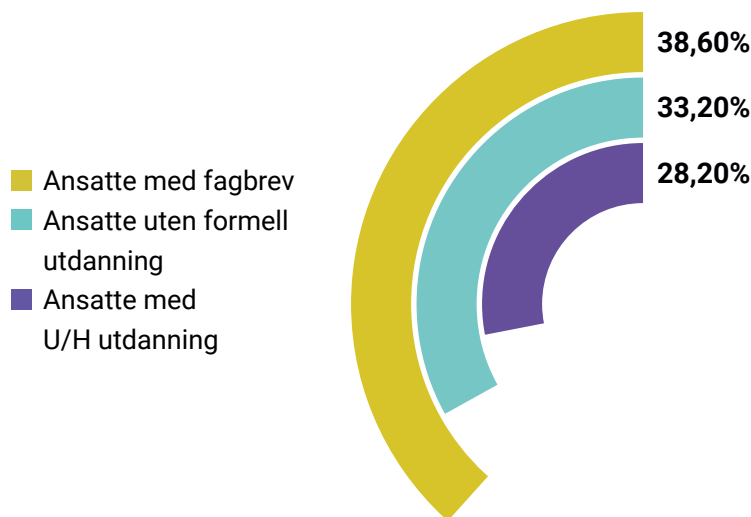
Lederen skal sørge for at tjenestene er faglig forsvarlige. Det betyr at hen må ha kunnskap om lovverk, veiledere og forskrifter. Mangelfull kompetanse gjør det vanskelig å ivareta et godt fagmiljø og tjenestemottakerens rettssikkerhet og selvbestemmelse. Lederen må derfor ha en helhetsforståelse av virksomheten, der en stor del av oppgavene vil handle om kompetanseutvikling. Denne artikkelen handler om hvorfor og hvordan ledere kan jobbe med kompetanseheving.

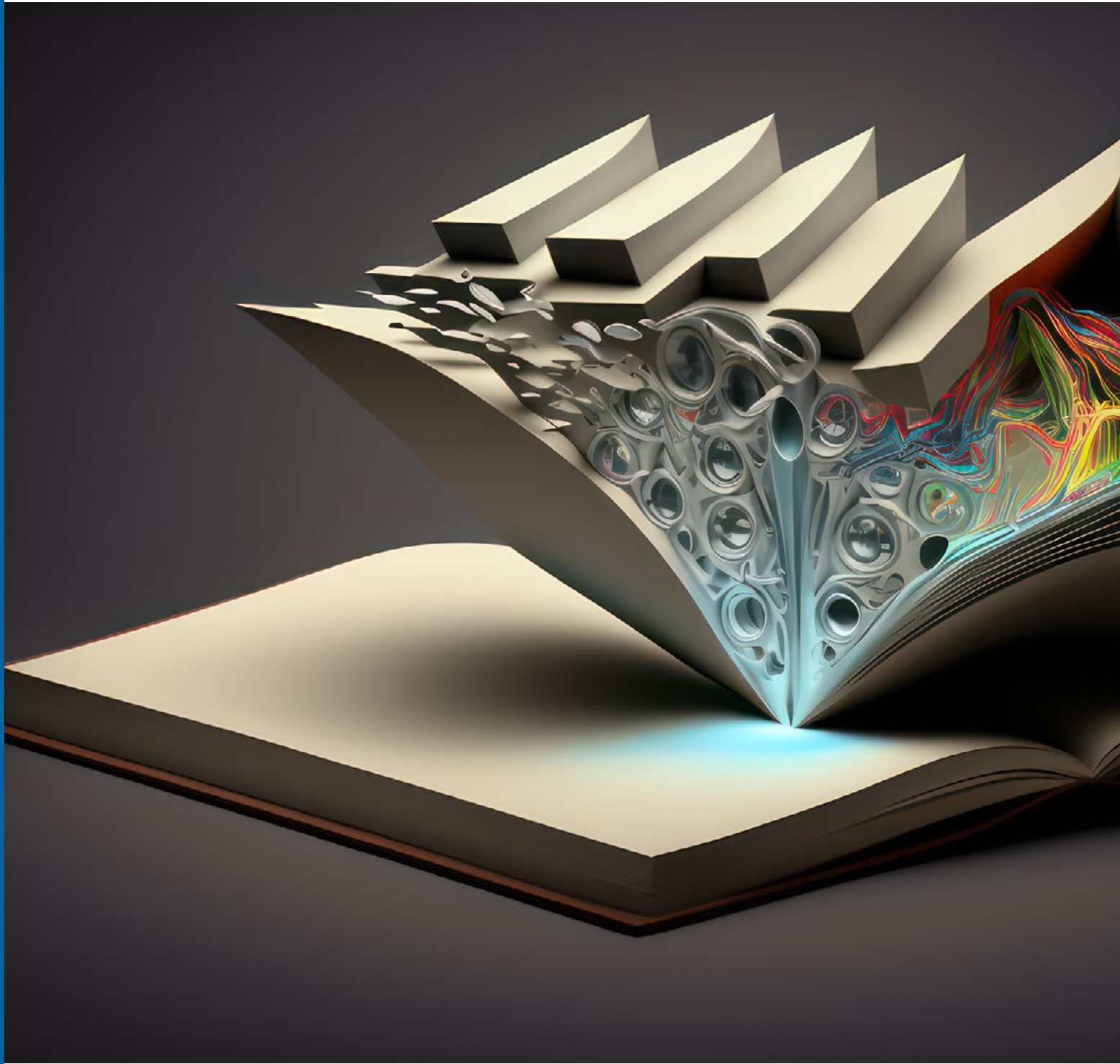
En god leder påvirker og motiverer sine medarbeidere til å nå felles mål og sørger for at de sammen oppfyller lovpålagte krav i tjenestene. Lederen må se til at medarbeidere mestrer og trives med arbeidsoppgavene, og ha kunnskap om den enkeltes motivasjon og kompetanse. I tillegg skal økonomiske styringssystemer og føringer fra kommunens øverste ledelse imøtekommes. Dette er oppgaver som krever både administrasjon og en person-

sentrert ledelse. Hvordan en leder håndterer oppgaver og ivaretar lovkrav handler ofte om virksomhetens verdigrunnlag og kultur.

### Kompetanse og faglig forsvarlige tjenester

Innenfor tjenesteområdet er det samlet sett kompetanse med stor spennvidde og forankring i ulike teoretiske og vitenskapelige tradisjoner. Offentlige dokumenter, slik som Helsetilsynets rapport *Det gjelder livet* (2017) og NOU 2016:17 *På lik linje – Åtte løft for å realisere grunnleggende rettigheter for personer med utviklingshemning* viser at kompetansen i kommunale tjenester ikke er av god nok kvalitet. Kartleggingsundersøkelsen *Ingen tid å miste, en kartlegging av kompetansesituasjonen i tjenester til personer med utviklingshemning* (2020) gjennomført av Fellesorganisasjonen (FO) i samarbeid med NAKU, konkluderer med at manglende kompetanse er en utfordring







som svekker både levekår og forsvarlige tjenester til personer med utviklingshemming.

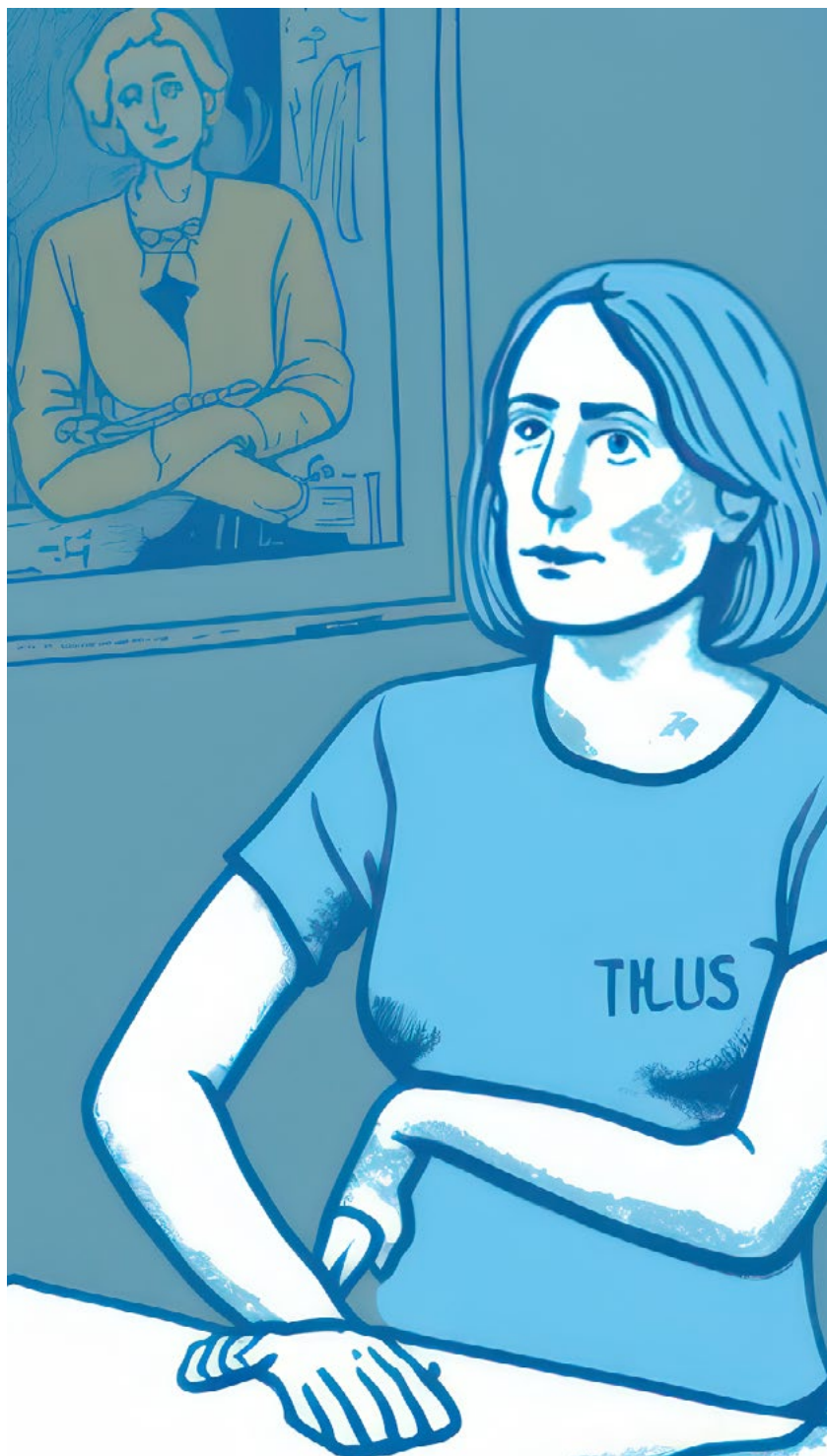
Tjenesteytere i kommunen har ulik utdanning og erfaring (kun 10% har vernepleierutdanning) og mange har deltidsstillinger. Der er derfor vanskelig å etablere stabile og gode fagmiljøer. Det er et stort behov for flere vernepleiere, og i tjenestene bør vernepleierfaget være det rådende fagmiljøet. Mangel på solide fagmiljøer og mange deltidsstillinger kan bidra til svak rekruttering, som igjen gir økt belastning for fast ansatte i hele stillinger. For å ivareta faglig forsvarlighet og styrke fagmiljøene bør både vernepleierandelen og den generelle grunnkompetansen økes. Dette vil sikre kvalifiserte medarbeidere. Det vil også gjøre virksomheten til en attraktiv arbeidsplass og i større grad ivareta tjenestemottakernes behov.

Kravet til forsvarlige helse- og omsorgstjenester er en bærebjelke i helselovgivningen. Forsvarlighetskravet er både et systemansvar for virksomheten og et individansvar for hver enkelt av helse- og omsorgspersonellet. På systemnivå innebærer forsvarlighetskravet at kvaliteten på helse- og omsorgstjenester som tilbys og ytes, skal ligge på et visst nivå. *Kvalitetsforskriften* for pleie- og omsorgstjenestene skal sikre at tjenestemottakere får ivaretatt sine grunnleggende behov med respekt for selvbestemmelse, egenverd og livsførsel. Helsedirektoratets nasjonale veileder *Gode helse- og omsorgstjenester til personer med utviklingshemming* er et relevant styringsdokument for ledere. Et gjennomgående tema er at kommunen må sørge for å ha tilstrekkelig personell med formell

kompetanse innen helsefag, sosialfag og spesialpedagogikk, samt fag- og yrkes-spesifikk kompetanse. Veilederen beskriver flere kjernekompetanseområder: *kunnskap om relevant lovverk, menneskerettigheter, selvbestemmelse, alternativ og supplerende kommunikasjon, helseoppfølging og utfordrende atferd*. Kjernekompetansen skal bidra til at tjenestene oppfattes som nyttige og verdifulle av tjenestemottakerne og pårørende.

### Hvordan utvikle kompetanse

Et viktig lederverktøy er *Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten*. Forskriften konkretiserer flere av kravene som stilles til lederen og sikrer at forsvarlige tjenester settes inn i et styringssystem, og beskriver plikten til å planlegge, gjennomføre og evaluere virksomhetens aktiviteter gjennom medarbeidernes kompetanse. Lederen skal ha oversikt over og sørge for at virksomhetens medarbeidere til enhver tid har nødvendig utdanning eller kompetanse. Kompetanse handler om hvordan vi evner å bruke kunnskap i praksis. Begrepet rommer formell, reell og potensiell kompetanse. Kompetanse kommer til uttrykk gjennom det medarbeidernes handlinger samt potensialet de har for videreutvikling. Medarbeidernes *formelle* kompetanse knyttes til utdanning. Det er spesifikke krav til formell utdanning for å utføre enkelte oppgaver knyttet til helse- og omsorgslovgivningen og faglig forsvarlighet. Lederen må derfor ha oversikt over hvilke faglige behov virksomheten trenger. Dette gjelder for eksempel vedtak etter kapittel 9 og lege-









middelhåndtering. *Reell* kompetanse er gjerne en kombinasjon av medarbeiderens formelle kompetanse og alt vedkommende har erfart og lært over tid. Vi kan si at det er en del av personens handlingskompetanse. Den reelle kompetansen utvikles gjennom nye oppgaver og erfaringer både i og utenfor arbeidslivet. Medarbeidernes reelle kompetanse kommer til syne når de selv forteller hva de har gjort eller når andre observerer hvordan de utfører jobben. Den *potensielle* kompetansen sier noe om medarbeiderens utviklingspotensial; noe som er avhengig av evner, holdninger, mestringstro og ønske om videreutvikling. Utvikling av potensiell kompetanse henger ofte sammen med lederens evne til å motivere, støtte og vise tillit til medarbeideren.

Et av målene med utvikling av kompetanse er å sørge for at medarbeidere erfarer at de har de ressursene som kreves for å mestre jobben. For mange medarbeidere er det viktig og helt grunnleggende for mestring og mening at de opplever å bli møtt med riktige forventninger til den kompetansen de har. Både for lave og for høye forventninger til hva en kan tilføre et arbeidsmiljø, kan blant annet føre til demotivasjon, redusert arbeidsinnsats, svekket tillit til egen kompetanse og lav mestringstro.

### **Kartlegging og utvikling av kompetanse**

En systematisk kartlegging av tjenestemottakernes behov og tjenesteyternes kompetanse kan gi en oversikt over virksomhetens eventuelle kompetansemangler. Hensikten er å avdekke på hvilke

områder virksomheten bør utvikle kompetansen. Kartleggingen gir oversikt over kjernekompetansen som er nødvendig for å yte helhetlige og individuelle tjenester. I tillegg bør enkelte medarbeidere ha spesifikk spisskompetanse, for eksempel kunnskap om syndromer, veiledningsstrategier eller ulike miljøterapeutiske metoder. Det er vanligvis nødvendig med høyskoleutdanning, men nødvendig kompetanse kan utvikles gjennom yrkesfagutdanning og lang erfaring innenfor et spesialisert arbeidsområde.

Kvaliteten på relasjonen mellom tjenesteyter og tjenestemottaker er sentral for å kunne gi gode tjenester. Et aspekt ved en kvalitativt god relasjon er blant annet fritidsinteresser. Ved å kartlegge ansattes fritidsinteresser kan en koble tjenesteyter og tjenestemottaker på en god måte.

Voksnes motivasjon for kompetanseutvikling er knyttet til personlige egenskaper som motivasjon, mestring og selvbilde. En medarbeider som er trygg på seg selv, ønsker trolig faglig utvikling velkommen. Personer med høy *mestringstro* setter seg vanligvis høyere mål for læring enn de med lavere mestringstro. Det kan være medarbeidere som ikke ønsker å delta på kurs eller annen utdanning fordi mestringstroen er lav. En lederoppgave vil være å gi støtte og oppmuntring for å øke mestringstroen. Systematisk arbeid med anerkjennelse og utvikling av medarbeidernes kunnskap og ferdigheter vil gi gevinst for den enkelte medarbeideren og virksomheten som helhet. En leder som målbærer en kultur som er positiv til og legger til rette for kompetanseutvikling, er sentralt.

Persontrent oppfølging gjennom medarbeidersamtaler og en kultur som er preget av tro på mestring, er helt fundamentalt for kompetanseutviklingen og et godt læringsmiljø. Kompetanseutvikling kan også være en strategi som gjør virksomheten attraktiv og interessant for mulige nye medarbeidere, og et tiltak for å rekruttere relevante fagpersoner.

### **Ta i bruk kompetansen**

Mange virksomheter vektlegger kompetanseutvikling uten at de fullt ut klarer å dra nytte av medarbeidernes nyervervede kunnskap og ferdigheter. Å anvende kompetansen etter endt opplæring blir dermed vel så viktig som å sørge for at medarbeiderne tilegner seg kompetanse. Når virksomheten har investert i opplæring, bør medarbeidere oppleve at de får faglig tillit og blir involvert i oppgaver som gjenspeiler det de har lært. For eksempel ved at medarbeidere deltar i fagutvikling eller får ansvar for internundervisning. Der det er rom for å gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger, vil jevnlig etisk refleksjon videreutvikle medarbeidernes kompetanse. Refleksjon bidrar til å sette ord på det fagansvaret som er forventet og det kan styrke den profesjonelle samhandlingen. Slik kan en mestringskultur utvikles og opprettholdes.

### **Dette er jo ingenting å vente med**

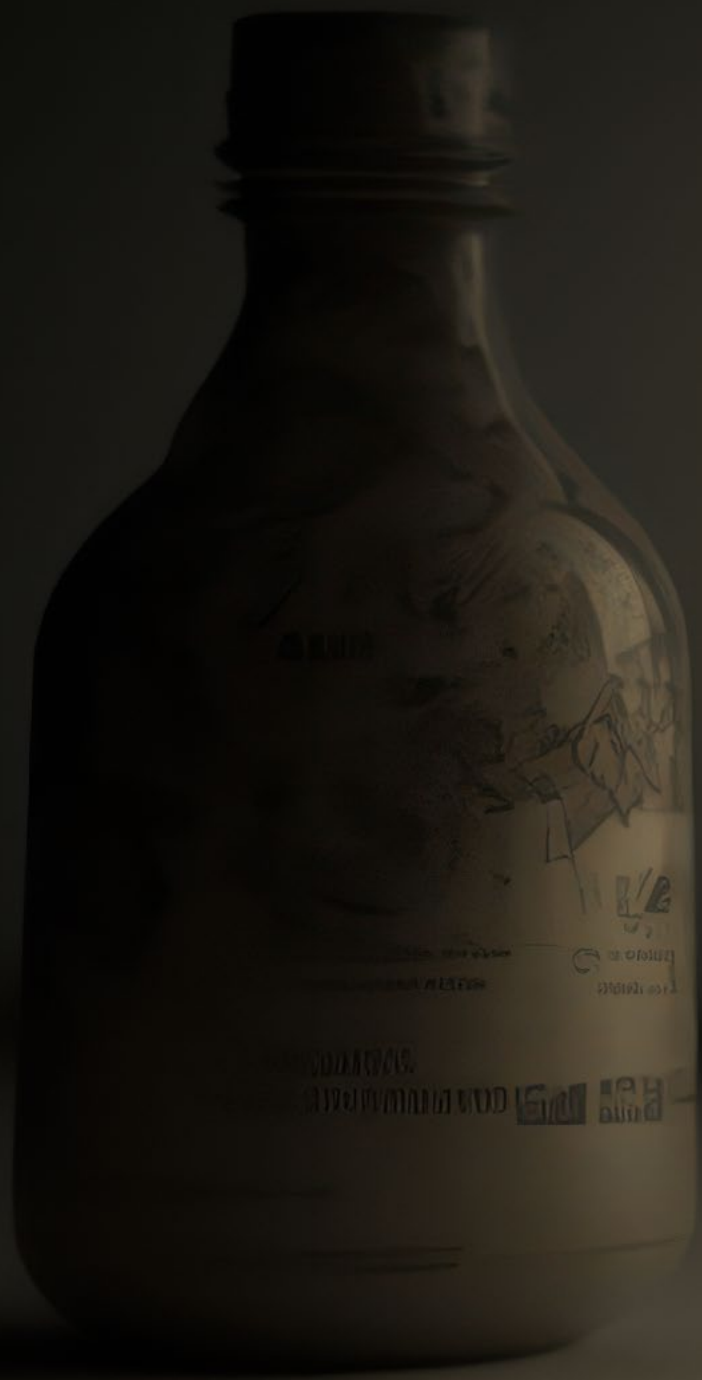
Mange offentlige dokumenter peker på at personer med utviklingshemming ikke får de tjenestene de har behov for og krav på. Flere har også svært liten påvirkning på egne livsvilkår. Skal vi klare å snu dette må tjenesteytere ha nok og riktig kompetanse.

Kompetanseutvikling og et godt læringsmiljø er en nødvendig forutsetning for at mennesker med utviklingshemming skal kunne delta i beslutninger om sitt eget liv. En systematisk tilnærming til utvikling av kompetanse sikrer oversikt over både nåværende og fremtidige behov. Kompetanseutvikling er et ansvar lederen ikke kan se bort ifra.

Artikkelen er basert på temaheftet *Ledelse og kompetanseutvikling i tjenestene til personer med utviklingshemming*. Revheim, K. og Kristiansen, L. (red.). (2021). Tønsberg: Forlaget Aldring og helse.

Temaheftet med fullstendig referanseliste kan lastes ned gratis på [aldringoghelse.no](http://aldringoghelse.no).

*Kompetanseløft 2025* er regjeringens plan for rekruttering, kompetanse og fagutvikling. Kompetanseløftet skal bidra til at det er tilstrekkelig kompetanse og bemanning i de kommunale helse- og omsorgstjenestene. Et av strategiområdene i Kompetanseløft 2025 handler om å rekruttere, beholde og utvikle ansatte. Der er *Mitt livs ABC* løftet fram som et målrettet og aktuelt utdanningstilbud for å ivareta faglig forsvarlighet og FN-konvensjonen om rettigheter for mennesker nedsatt funksjonsevne (CRPD). Du finner informasjon om *Mitt livs ABC* på [aldringoghelse.no](http://aldringoghelse.no).



בירה



בירה

בירה

בירה

