

# Nye udfordringer for PPR psykologer: Fremtidens kompetencer

---

Kommunalreformen vil give nye opgaver og stille nye krav til PPR organisationen. Der vil ske omlægninger og sammenlægninger i det kommunale landskab. Der vil blive stillet øgede krav om at PPR psykologen skal indgå i nye samarbejdsrelationer og fortsat udvide sine relationskompetencer, Efterspørgslen på og nødvendigheden af at arbejde med grupper, og hele organisationer vil vokse. Fremtiden peger med tydelige bogstaver på, at psykologprofilen igen skal gennemgå et kritisk eftersyn. Teambaserede læringsrum, hvor coaching, supervision og konsultation er centrale omdrejningspunkter indebærer styrkelse af PPR psykologens redskabskasse. PPR psykologen vil i det kommende år blive inddraget i mange nye samarbejdsformer og samarbejdsrelationer, idet kommunalreformen sætter nye rammer op omkring PPR organisationen. Så både rammer og indhold vil skulle igennem en forandringsproces, og her må både ledelse og medarbejdere tage medansvar for PPR fagets udvikling og image. Centralt i dette scenarium står PPR psykologgruppens kompetenceudvikling. I det følgende skal jeg forsøge at give nogle argumenter for og bud på, hvad en fremtidig kompetenceudviklingsstrategi kunne handle om og hvilke centrale pointer, der kunne indgå i en sådan strategi.

Kompetenceudvikling i fremtidens PPR organisation er en kollektiv proces, som lederen af PPR må være frontfigur i. Lederrollen vil i denne fase blive mere styrende og rammesættende. PPR lederen må træde i karakter og arbejde for, at medarbejderne kan imødegå de krav og forventninger, som både det politiske system vil beslutte.

Profilen på den fremtidige PPR psykolog vil højst sandsynligt ændre sig i de kommende år. Fra at være ”ekspert” på individuelle undersøgelser og diagnostik som primær ydelse til i højere grad at arbejde helhedsorienteret med sigte på opgavedefineret ydelser, hvor andre primære personer medvirker til opgaveløsningen. Vigtigheden er at inddrage berørte samarbejdspartnere og ansvarliggøre dem inden for dele af opgave processen. Opgaven bliver snarere at arbejde *gennem* og *sammen* med andre for at opnå resultater og problemløsninger. Dette stille krav om relationelle og organisatoriske kompetencer, som vigtige dele af psykolog-fagligheden. At kunne stille de gode spørgsmål til andre og i mindre grad give de gode svar!

Bevægelsen går fra at være eksperten på svaret til at være eksperten på processen:

<b>Ekspert modellen</b>	<b>Dialog og relations modellen</b>
Envejs læringsproces Lineær tankegang: Sådan er verden	Dialog-baseret læringsproces Cirkulær tankegang: Verden kan være på mange måder

Jeg-ved-bedst	Man kan kun lære sig selv at lære
Give det gode svar	Stille de gode spørgsmål
Dominans	Social konstruktion
Naturgiven	Afgøres af brugbarheden
Andre skal lære af mig	Vi skaber i fællesskab
Den rigtige måde	Forskellige metoder
<b>Dogmatisme</b>	<b>Valg og muligheder</b>

Et vigtigt princip er at lederne understøtter denne forandring eller transformation af den psykolog-faglige identitet. Udgangspunktet er, at det er medarbejderne, der - støttet, vejledt og styrket af lederen - driver PPR-organisationen. De har fokus rettet mod kundernes ønsker, og lederens opgave er at give medarbejderne ansvar, udvikle deres kompetencer og motivere dem for læring. Dette indebærer klare og tydeligt roller og forventninger. Når PPR psykologen i denne fase skal omstille sit virke til i endnu højere grad at være organisationsudviklende (f.eks. i skolemiljøet) skal der være kontrakter og etiske spilleregler for psykologens interventioner. Den decentraliserede autoritet, hvor medarbejderne er autonome personer, indebærer at man vedkender sig sit medansvar.

I en organisation skal der som regel konstant skabes, udvikles og opbygges nye fællesskaber.

Organisationer forandrer sig konstant, er komplekse – og til tider uoverskuelige for organisationsaktørerne, hvorfor løbende identifikation af fællesskab, kommunikation og udvekslinger er nødvendig. Ved at bygge fællesskaber op, kædes den enkeltes arbejdsliv sammen med andre i et projekt om at være aktører med et fælles mål i organisationen. Dette gælder også i den kommunale organisation og herunder i PPR organisationen. Den enkelte medarbejders faglige identitet er knyttet til den kontekst som den indgår i. I den moderne offentlige organisation er den enkeltes narrative identitet i høj grad afhængig af arbejdsfunktionen, arbejdsrollen og arbejdsindholdet. At føle sig forbundet i en gruppe eller et PPR kontor er en essentiel drivkraft for, at også en PPR organisation kan være sammenhængende og på sigt overlevelsedygtig.

Som leder har man ansvar for at organisere og bemande opgaverne i organisationen og for at udvikle de kompetencer og værdier, som medarbejderne skal have for at kunne løse opgaverne. Det kan udtrykkes på den måde, at medarbejderen har *en første position* i forhold til udførelsen af arbejdet. Lederen har *en anden position* i forhold til at facilitere udførelsen af arbejdet. Lederens opgave er derfor at sørge for at ressourcer bliver givet i et sådant omfang, at medarbejderne kan udføre deres arbejde.

Ressourceomfanget er et organisatorisk anliggende, der løbende afstemmes i forhold til organisationens strategier, mål, kundesegment og beslutninger om ressourcefordelingen. Dette er en kompleks proces med mange aspekter, men i sidste ende er det den konkrete PPR leder, der har ansvaret for sammen med sine medarbejdere, at få arbejdsprocesserne til at fungere bedst muligt. Det optimale i en praktisk realitet.

En af organisationspsykologiens *grand old men* G. Morgan kortlægger en lang række fremtidige kompetencer med udgangspunkt i et *Action Learning Projekt* (Morgan, 1988). Morgans konklusion er, at

ledere og medarbejdere skal tage ved lære af omgivelserne og udvikle deres »antenner« for, hvad der sker »derude«. Sådanne evner er for det meste af intuitiv karakter, og en af de største udfordringer er at udvikle denne evne. Ved intuition forstår Morgan evnen til at kunne læse strømninger og markedstendenser, som kan give den enkelte et indblik i fremtidige krav og forventninger. Dette kræver en proaktiv og entreprenørlignende adfærd og en relation til omgivelserne, som bl.a. betyder, at ledere og medarbejdere skal se problemer i en mere positiv forstand: se dem som udfordringer.

## **Ændringer i det kommunale landskab og PPR organisationens position.**

For at forstå nogle af de pres som fremover vil lægges ind over PPR arbejdet vil jeg fremhæve følgende fire overordnede præmisser.

### **1) PPR-arbejdet udøves i en kontekst – som flytter sig løbende.**

Kontekstbegrebet er et af de allermest centrale begreber i systemisk tænkning. Kontekst betyder den meningsskabende ramme omkring begivenheder.

Det pædagogiske og psykologiske arbejde foregår i en bestemt kontekst og har igennem årene været i løbende udvikling. PPR arbejdet indgår i den konkrete kommunes politiske beslutning om serviceniveauet. Den enkelte medarbejder skal loyalt arbejde under disse politiske rammer og ressourcer. Hvert fjerde år er der valg til kommunalbestyrelsen, og PPR medarbejderen må lige som de øvrige medarbejdere indpasse sig efter den politiske sammensætning og politik. Dette kan derfor også betyde ændringer i servicegrundlag, strukturen og ressourcerne og omverdensrelationerne. Borgerne er sikret ret til at få indsigt i det offentlige virksomhed, hvilket er en demokratisk rettighed, og ikke rettet mod at genere den professionelle!

Den øverste ledelse, som i de kommende år p.g.a. kommunalreformen vil ændre sig i de fleste kommuner, vil og skal definere det værdigrundlag og de principper, som kommunen skal arbejde på. Når en forandring besluttet, følges den op af en udmelding til de ansatte med informationer om fordelene ved forandringen og de langsigtede mål og strategier. Sådanne udmeldinger er ofte ukonkrete og ikke relaterede til den arbejdsmæssige hverdag.

Medarbejderne lytter og læser, og i denne proces er det sandsynligt, at en lang række spørgsmål trænger sig på: Hvad indebærer forandringen for mig og mit arbejde? Kommer det til at gå godt eller skidt? Er jeg købt eller solgt? Denne type personlige spørgsmål bærer medarbejderne ofte selv og diskuteres måske kun lejlighedsvis med kolleger i et uformelt forum.

De spørgsmål, som dette drejer sig om er: Hvad vil kommunen lægge vægt på med hensyn til pædagogiske og psykologiske tiltag indenfor børn og ungeområdet.

Hvad de enkelte forvaltninger har som mål og ressourcer, og konsekvenserne for PPR –organisationen vil komme til at se forskelligt ud rundt omkring i de godt 100 nye kommuner. Uanset hvordan disse mål og ressourcer fremover vil komme til at se ud, så er der stor sandsynlighed for, at PPR –

organisationen står overfor nye udfordringer og ændringer i både struktur, opgaver, og arbejdsmetoder. Målet er ifølge strukturreformen at bedre /fastholde et højt fagligt niveau med gavn for kritiske borgere, der også inden for det psykologiske og pædagogiske område efterspørger andre typer af serviceydelser.

PPR-organisationens ”kunder ” er og vil også fremover være: forældre og børn, unge, skoler, daginstitutioner, sagsbehandlere og forvaltningspersonale, grupper og interesseorganisationer i lokalsamfundet, samt nye specialfunktioner, som tidligere har ligget i et amtsregi.

## **2) PPR-arbejdet er en social og relationel proces**

PPR- psykologen indgår i et aktivt samspil med andre – det være sig både ledere, kolleger og brugere. PPR psykologer både påvirker og påvirkes af andre. Denne påvirkning sker gennem kommunikation og sprogliggørelse af feedback, krav og forventninger i opgaveløsningsprocessen og det samarbejde som denne er bygget op omkring.

En væsentlig *kompetence* i denne sammenhæng er evnen til at etablere konstruktive dialoger med andre. At kunne lytte til andres forskellige opfattelser af situationen og de individuelle »universer«. PPR psykologen har her en fornem opgave i at udvælge de præmisser eller forståelser, der giver mest mening for de involverede. Denne »koordination« af forståelser er et vigtigt udgangspunkt, når PPR psykologen vælger og træffer sine beslutninger.

Der er her tale om at PPR psykologen må mestre sådanne kommunikative færdigheder, hvor dialoger samskaber et fælles rum og udgangspunkt for, hvordan en bestemt problemstilling skal begribes og afgrænses. Formålet er at forbinde de forskellige forståelser, historier, tanker, ideer til handling. PPR psykologen indtræder her i rollen som den koordinerende og beslutningsansvarlige person i opgaveløsningen. Denne rolle lægger op til en konsultativ og selvledende rolle, hvor det primære er et spørgsmål om at etablere et samarbejde mellem alle de personer, som er involveret i opgaveløsningen. PPR psykologen kan påvirke eller »forstyrre« andre, men han kan egentlig ikke forandre nogen. Klienten eller klientsystemet kan kun forandre sig selv. Det er derimod dialogen og kommunikationen med andre, som udvikler samarbejdet mellem PPR psykologen og dennes klienter.

## **3) PPR psykolog arbejdet er knyttet til en bestemt positioner og kontrakt**

PPR psykologen arbejder fra en bestemt position eller »udkigspost«. Afhængigt af hvor i systemet, man befinder sig, vil man betragte situationerne med forskellige øjne og forskellige interesser. Politikeren har deres udkigspost, forvaltningschefen en anden, PPR lederen en tredje, skolelederen en fjerde, PPR psykologen en femte og klienten en sjette.

Når der er tale om en forandring eller strukturændring, sker der det, at den psykologiske kontrakt mellem medarbejder og organisation også ændres. Til den psykologiske kontrakt hører de gensidige forventninger, hvoraf nogle er eksplicite, mens andre er implicite. Den psykologiske kontrakt er bundet til en bestemt relation og er langt mere omfattende end den formelle ansættelseskontrakt. Den kan f.eks. omfatte en fælles forståelse af den ansattes frihedsgrader, de højst prioriterede

arbejdsopgaver, spilleregler for samarbejde med interessenter alt sammen forhold, der har afgørende indflydelse på medarbejderens ansvarsfølelse og engagement. En nuanceret psykologisk kontrakt har ofte været mange år undervejs og er derfor et resultat af en historie.

Ved den kommende kommunalreform kan man godt tænke sig, at der vil ske væsentlige ændringer i ansættelsesvilkårene og i opgavernes karakter. Der kan komme nye organisationsstrukturer, andre og nye kolleger, omplaceringer, en anden organisatorisk indplacering, en anden adresse, en anden funktionsbetegnelse, et andet referenceforhold, andre arbejdsopgaver. Ændring af ansættelsesvilkårene synliggør for medarbejderen, at han ikke kan længere være sikker på, at tidligere forståelser og gensidige forventninger holder. En ny psykologisk kontrakt skal udformes. De mange spørgsmål som medarbejdere stiller, så som »Kommer jeg til at beholde mine hovedopgaver?« »Hvem bliver min leder?« »Hvem er mine fremtidige kolleger?« »Får jeg samme løn?« »Bliver vores fleksidsordning inddraget?« er alle spørgsmål, som udspringer af behovet for at udarbejde en ny psykologisk kontrakt. Det vil være mest frugtbart for det fremtidige samarbejde at forstå spørgsmålene på denne måde - frem for at forstå dem som udtryk for modstand mod forandring.

#### **4) PPR-organisationen må være læringsorienteret og kompetencefokuseret.**

PPR lederens opgave er at give muligheder til at udvikle læring i opgaveløsningen. Udfordringen for lederen er, at han kan give medarbejderne plads til at indtage mange forskellige indgangsvinkler i forhold til fremgangsmåder i arbejdet og i forståelsen af opgaverne. Dermed åbnes der for nye måder at se på arbejdets indhold og proces. Det er i forholdet til andre, at læringen i jobbet udvikles. Det er i relationerne til andre, at jobbet får mening, og det er i relationen til andre, at nye arbejdsmåder skabes og udføres.

PPR psykologen har et aktivt medansvar for sin egen læring og kompetenceudvikling. Kravene og forventningerne i fremtidens offentlige organisation vil skærpes – og PPR området vil fortsat blive mødt med forventninger om at tilpasse indsatsen i lokalmiljøet indenfor en række områder. Særlig vil indsatsen over for børneforældrene, skolerne og daginstitutionerne efterspørge flere og andre kompetencer i retning af processuelle og konsultative funktioner.

Gruppeinterventioner, organisationsudviklende og forskellige implementeringstiltag vil fremover være i fokus. i Pæd. Psyk. Tidsskrift).

Dette vil indebære at PPR psykologen skal styrke sin helhedsbetragtning, hvor organisationens delområder ses i en overordnet sammenhæng. Helhedstænkningen bygger på den tænkning, at alle forhold i en organisation er forbundet og influerer på hinanden.

En anden måde at udtrykke dette på er *helikoptersyn* og hentyder hermed til evnen til i mental forstand at *flytte sig fra et frø- eller fugleperspektiv*. Et sådant udgangspunkt bygger på en evne til at skabe sig et overblik. For at kunne mestre kompleksiteten i forandringsprocessen skal PPR psykologen kunne forstå helheden.

#### **Den følelsesmæssige dimension af forandringsprocesser.**

I en proces, hvor fagidentiteten omdefineres har jeg ofte set en række reaktioner hos forskellige typer af fagpersoner (ikke specifikt psykologer, men også psykologer).

Tendensen er at medarbejderne forsøger at undgå at forholde sig til den ændrede politiske/kommunalorganisatoriske situation. En vigtig pointe i diskussionen om PPR organisationens fremtid og medarbejdernes kompetenceudvikling drejer sig, også om psykologens personlige stemme og subjektive oplevelse i den konkrete forandring. Ved at lytte til disse personlige stemmer fremtræder flere vigtige følelsesmæssige oplevelser, som må inkorporeres i en kompetenceudviklingsstrategi. Usikkerheden overfor det ”nye” eller ”den ændrede situation” afføder reaktioner, som er velkendte indenfor krise og læringspsykologi. I en jobsituation, hvor forandringer af mange slags skal håndteres vil den enkelte typisk svinge mellem fremadrettet tiltro og motivation og tilbageskuende pessimisme og desillusion. Forandringer koster! Den personlige selvbiografi må omredigeres, så at sige. Det der tidligere var eftertragtede kompetencer er ikke længere det der efterspørges eller relevant i den nye kontekst. Dette kan indebære en midlertidig faglig identitetskrise, hvor den enkelte kommer i tvivl om sine forudsætninger, for at kunne være en kompetent medarbejder. Denne kritiske proces er både erkendelsesmæssigt og følelsesmæssigt ganske svær. At kunne give slip på ”den rigtige sandhed” og trykke udsigt til velkendt sikkerhed indebærer for de flestes vedkommende en bevægelse hen imod tab af kontrol og indebærer at bryde med mønstre og ”komfortzoner”. Stemningen i sådanne grupper eller organisationer er snarere præget af tristhed, åben eller passiv aggressivitet, angst og utryghed. Det der kan holde folk gående i forandringer er at de oplever, at være medlem af et læringsfællesskab – en følelsesmæssig understøttende gruppe af kolleger i samme situation. Oplevelsen af ikke at være alene om denne stress-situation og stressoplevelse, kan skabe en mening ud fra den forandring, som medarbejderne gennemlever. Forandringer har også mange mørke historier med op og nedture og for at modgå regression og uoverkommelige perioder med uvished og frygt, kan fællesskab omkring kompetence og læringsprocesser være en af de foranstaltninger som kan bære en medarbejdergruppe igennem forandringens storme.

Medarbejderen kan vise forskellige former for forsvarsmekanismer i den konkrete forandringssituation. Jeg vil her trække 5 af sådanne forsvarsmekanismer frem:

1. En tendens til at give andre skylden eller til at rette vrede mod dem.
2. En tendens til at flygte ind i bortforklaringer eller til at fornægte egne følelser.
3. Være selvanklagende eller bringe sig selv i en offerrolle.
4. Et stærkt ønske om at få kontrol automatisk - hurtigt og uden nærmere undersøgelse af de faktiske forhold.
5. Underløbe lederens ledelsesret.

Disse forsvarsmekanismer kan være tydelige, eller de kan fungere som en skjult dagsorden i forandringen.

## **Bidrag til nye tanker om PPR psykologens læring og kompetenceudvikling**

Det er min erfaring og opfattelse, at læring, refleksion og handling fører til den mest hensigtsmæssige faglige kompetenceudvikling. I gennem årene har jeg efteruddannet, superviseret og gennemført kompetenceudviklende programmer i et hav af kommuner og private virksomheder. Mange psykologer har deltaget i disse aktiviteter, og selvom det ikke altid er let at aflære, omlære og lære, så har det haft den konsekvens for deltagerne, at de ved evalueringerne har udtrykt glæde og positive følelser af processen.

For at skabe og understøtte en kompetenceudvikling, der kan tjene både faget og loyaliteten overfor kunderne, kan følgende forhold tages i betragtning:

*PPR arbejdet vil fremover kunne styrke sin position såfremt PPR psykologerne i højere grad indtager en konsulentrolle og forstår de specifikke vilkår der gælder for dette arbejdsfelt. Dette indebærer en position, hvor PPR psykologen udvikler andre kompetencer, som kan udvide den faglige identitet.*

Følgende præmisser ser jeg som vigtige omdrejningspunkter i denne diskurs:

- PPR psykologen arbejder bevidst med kontekstbegrebet.
- PPR psykologen har øje for at problemstillingerne, som klienter/kunder præsenterer, er indlejret i de relationer de indgår i. "Ikke et barn med vanskeligheder men et barn i vanskeligheder".
- En proaktiv holdning til at "læse" de kommunalpolitiske mål og hensigter, herunder forståelse og anvendelse af fælles kommunale værdier, og loyalt arbejde for målopfyldelsen.
- At kunne læse magtens proces og udfoldelse i en hierarkisk og opgaveorienteret organisation.
- PPR psykologens primære opgave er at skabe en fælles sammenhæng, hvor der skabes en ny orientering, og hvor folk bevæger sig konstruktivt fremad. Fokus på konstruktive ressourcer snarere end begrænsende diagnoser.
- PPR psykologen forholder sig nysgerrigt, åbent og indlevende til folks forskellige historier om virkeligheden og samtidig upartisk over for hvilke løsninger folk foretrækker.
- PPR psykologen starter sin intervention med først at forholde sig som proceskonsulent, i den indledende fase af opgaven, og udforsker hvad opgaven går ud på, afgrænser den, vælger herefter sin rolle.
- Spørgsmål til metoder, medvirkende aktører, formål og resultat sker først som en refleksiv forholde sig til om hvem og hvordan opgaven kan gribes an.
- PPR psykologen har fokus på at der skal ske inddragelse, medvirken og læring i opgavens løsningsproces
- Der indarbejdes faste ritualer i arbejdet, som giver mulighed for kritisk refleksion over egen praksis
- Refleksion og dialog knyttes ind i opgaveløsningen og er således en central del af PPR psykologens kvalificerede handling (det Donald Schön kalder tænkning over handling og tænkning i handling).
- For at sikre løbende kvalitet i fagets udvikling må kompetencer som: overvejelser før handling, overvejelser i løbet af handling og overvejelser efter handling være en naturlig del af PPR psykologens virke.
- Bevidst satsning på læring i arbejdet gennem dannelse af netværk og læringsrelationer
- Medansvarlig deltagelse i PPR organisationens mål og planlægning af arbejdsprocesser

- At være bevidst om, at man som PPR psykolog lærer sammen med klienter og kunder, og at feedback er en nødvendig aktivitet, for at yde høj faglig kvalitet

## Kompetencebegrebet: En forståelsesramme

Kompetenceudvikling udgør et stadigt mere påtrængende emne for organisationer og institutioner i en tid med mange forandringer i de samfundsmæssige og kulturelle strømninger. For at opretholde berettigelsen om at være ”en spiller på markedet” er det afgørende at kunne reagere hurtigt på nye muligheder og forhindringer, og kompetenceudvikling har en hovedrolle i denne sammenhæng ved at skabe de menneskelige forudsætninger for at kunne »levere varen«.

Kompetencer i en organisation udspiller sig **i relationerne mellem mennesker, der arbejder sammen**, snarere end inden for den individuelle krops rammer og som enkeltpersoners egenskaber eller »ejendom. (se A. Vestergaard 1998).

## Kvalifikationer og kompetencer

Det er nyttigt at foretage en grundlæggende distinktion mellem kvalifikationer og kompetencer. Disse to begreber bruges nogle gange som synonyme, andre gange vidt forskelligt

Kvalifikationer kan beskrives, generaliseres, formaliseres og kontrolleres. Kvalifikationer er almene og ikke knyttet til en bestemt kontekst, og de antages mere eller mindre direkte at følge personen fra opgave til opgave og fra job til job. Udsagnet »hun er velkvalificeret til jobbet« indgår derfor ofte i samtaler om personbedømmelser, f.eks. i forbindelse med ansættelse, der henviser til personens *formelle* kvaliteter (hun har så og så mange års erfaring, så og så stort gennemsnit i eksamensbeviset, haft de og de jobs).

Imidlertid ville man formentlig sjældnere bruge udsagnet »han er kompetent« på forhånd om en person, der kandiderer til nyt job eller andre udfordringer. Dette udsagn vil snarere blive brugt, når man taler om en person, der har fungeret i et job i en længere periode og har vist resultater. Kompetent henviser i denne sammenhæng i lige så høj grad til personens evne til at etablere et frugtbart forhold mellem sine kvalifikationer på den ene side og den specifikke organisatoriske sammenhæng på den anden (herunder ikke mindst at skabe resultater), som til personens kvalifikationer som sådan. Kompetence er en færdighed, der rummer erfaring med personens virke og dette vurderes af kolleger, ledere kunder / brugere ud fra, hvor **anvendelig** personens kunnen er i den konkrete situation til at skabe en positiv forskel i en bestemt opgavesammenhæng.

Således er der en forskel i brugen af kvalifikations- og kompetencebegrebet. Kompetencer omfatter resultater, dvs. graden af succes for en given person med et givet sæt opgaver i en given organisatorisk kontekst. Tilføres der værdi og leveres varen: Ja eller nej?

Når vi taler om kompetencer, taler vi altså i lige så høj grad om **samspelet med konteksten**, herunder omgivelsernes observationer, forventninger og handlinger, som vi taler om gruppens eller personens kunnen i sig selv. Kompetencer er knyttet til situationer og relationer, hvor kvalifikationer er



knyttet til personen. Kompetencer er derfor en kvalitet hos en medarbejder eller en gruppe, som kolleger og andre medaktører kan iagttage i sin unikke sammenhæng. Det vil sige til en bestemt tid, et bestemt sted og i forhold til en bestemt opgave. Kompetence står altid i forhold til noget eller nogen. Det er gennem disse andres øjne på præstationerne, at kompetence vurderes. Hvis denne kreds af aktører ser, at en person mestrer såvel rutiner som uventede situationer og leverer resultaterne uden at ødelægge mulighederne for at opnå resultater også fremover, vil de formentlig bekræfte, at de oplever denne person som kompetent. De vil formentlig oftest være uenige om graden af kompetence, fordi deres interesser er forskellige og ofte modstridende, men pointen er her, at **kompetence er en beskrivelse, som en medaktør foretager ud fra sit særlige perspektiv** - i modsætning til kvalifikationer, hvor beskriveren søger en formel, objektiv definition eller måling. Kompetence er dermed mere noget man **viser** andre aktører, end noget man **har**. (se Arne Vestergaard 1998).

Kompetence viser sig først brugbar, når den indgår ved, at en person kan bruge sin kompetence i forholdet til en anden person. Betydningen af en given kompetence viser sig, når den *giver mening for andre* i en bestemt opgaveløsning. Dermed viser det sig, om de færdigheder og den viden personen har, har værdi for virksomheden.

I denne forståelse af kompetence er det de relevante færdigheder, man udøver i rollen som f.eks. PPR psykolog. Man viser sig som kompetent, *når* man agerer i overensstemmelse med andres forventninger til opgaveløsningen og når det samtidig er meningsfyldt for modtageren, altså *når* klienten (og andre f.eks. chefer) *oplever*, at det bliver meningsfuldt. Kompetencer skal netop udgøre en *forskel* og bringe en bestemt udvikling fremad.

Et centralt begreb i denne forbindelse, er begrebet ”dialektisk tænkning”. S. Brookfield i K. Illeris (2005). Dette begreb henviser til en form for voksen fornuft, hvor man erkender, at der ikke findes faste tanke- eller handlekompetencer som er løsningen på komplicerede problemer. Derimod drejer det sig om, netop at anvende dialektisk tænkning til at udforske modsætninger og dilemmaer mellem det generelle i en sag og det mere specielle. En dialektisk indgangsvinkel til at tage beslutninger og være konsekvent i en given situation når der skal vælges mellem det ”bedste” og ”det der er realistisk” i en given situation. Sådanne dilemmaer er hverdagskost for psykologer og mange andre faggrupper, der arbejder i et menneskefag. Den komplekse realitet gør, at den faglige medarbejder nødvendigvis må afbalancere sine valg mellem det ideelle og det aktuelle, her må bruges en relativistisk fornuft. Denne ”praktiske logik” forandrer sig når konteksten for arbejdet ændres. Så når PPR organisationen er i en forandringsproces, må den enkelte PPR psykolog også ændre sin praktiske logik, d.v.s. sin faglige indgangsvinkler i arbejdet. En anden måde at sige dette på er, at psykologen må reflektere kritisk på sine egne kompetencer og metoder i arbejdet. *Kritisk selvrefleksion* (se Mezirow i K. Illeris 2005) er også den læringsstrategi, som kan befordre en transformativ læring og faglig udvikling.

De specifikke faglige kompetencer rummer de specielle interesseområder og den særlige viden, som personen har tilegnet sig i sit arbejdsforløb. Efteruddannelse og faglige kurser, hvor der er sket en tilegnelse af nye metoder, indgår også i denne kategori. De generelle *kvalifikationer* derimod er tilegnet i den grunduddannelse og fagets praktiske anvendelse, som personen i sin tid hentede sin læring eller

uddannelse i. Ofte er dette »adgangskortet« for en bestemt stilling og position. Senere mister den sin overordnede betydning, idet andre kompetencer efterhånden bliver vigtigere (erfaring, personlige kompetencer og evne til at øge sin position i organisationen).

Overordnet vil følgende 7 punkter kunne understøtte en strategisk planlægning af kompetenceudviklingen i PPR organisationen:

1. PPR-Organisationen må betragte sig selv som en *helhed* - internt og eksternt. Der skal være en klar *mening* med hvad den repræsenterer, mål og rammer og ledelsesstruktur og ledelseskompetencer skal være klare.
2. Formålet med en kompetenceudviklende proces skal være gennemtænkt og sættes i relation til en fremsynet virkelighedsopfattelse: Hvad er der brug for, hvorfor og hvem vil det gavne (internt og eksternt).  
Lederen af PPR skal være sponsor og deltage i forløbet.
3. *Sandheden ses som relativ, hvilket gør dialogen og udforskningen til omdrejningspunktet.* På den måde bliver aktørerne (de enkelte PPR psykologer) medansvarlige for, dels deres egen udvikling, dels den læring, som kan skabes kollektivt.
4. Kompetenceudviklingen ses som en *dynamisk kompleksitet*, og ikke som en uafhængig »fornøjelse«. Processen skal tage højde for organisationens mål og strategier og for de værdier, som er bærende i kommunens kultur.
5. Investeringen giver størst udbytte, når deltagerne lærer inddrager deres *egne erfaringer*, og når det lærte er brugbart og nyttigt i den daglige ledelse.
6. Kompetenceudviklingens kvalitet og merværdi måles ved, at der konstateres en *positiv forskel* mellem fortid og nutid. De indhøstede ideer og den nye læring følges op med beslutninger i arbejdet, som fremmer nye handlinger og en forbedret arbejdsindsats og en bedre interaktion mellem deltagerne og andre samarbejdspartnere.
7. Kompetenceudviklingen bør være et *kritisk-reflekteret læringsforløb*. Den kan være nyskabende i den forstand, at den øger deltagerne indsigt i, hvad indsatsen i PPR-arbejdet betyder både personligt for den enkelte psykolog og for kommunen som helhed. PPR psykologen skal have lejlighed til *metalæring*, dvs. lære om at lære selv og at bruge de konkrete aktiviteter til refleksion over egen praksis. Læringen skal foregå i refleksionens domæne.

Organisatoriske forandringer indebærer livslang kompetenceudvikling. Kommunalreformen vil få konsekvenser for PPR arbejdet og dermed for PPR psykologens faglighed og fagligidentitet. Ved at være fremadskuende og tage et medansvar for PPR områdets fremtid og faglige placering i det sociale og pædagogiske kommunale arbejde, kan PPR organisationen blive en kvalificeret og kompetent medspiller, som kan opretholde den faglige respekt og status, som vitterlig er blevet skabt gennem de sidste 20 år. Lad dette være indgangsbønnen til den store udfordring, som kommunerne og dermed også PPR står overfor.