



Det Nationale Forskningscenter  
for Arbejdsmiljø



KØBENHAVNS UNIVERSITET  
DET HUMANISTISKE FAKULTET

København 2023



# Kompetenceudvikling 55+

Fælles opsummerende rapport baseret på to  
forskningsprojekter

Lars L. Andersen, Aske J. Lassen, Karina G. V. Seeberg,  
Anna L. Wulff, Anders B. Nielsen

# **Kompetenceudvikling 55+**

## **Fælles opsummerende rapport baseret på to forskningsprojekter**

**Lars L. Andersen<sup>1</sup>,  
Aske J. Lassen<sup>2</sup>,  
Karina G. V. Seeberg<sup>1</sup>,  
Anna L. Wulff<sup>2</sup>,  
Anders B. Nielsen<sup>1</sup>**

Titel	Kompetenceudvikling 55+
Undertitel	Fælles opsummerende rapport baseret på to forskningsprojekter
Forfattere	Lars L. Andersen, Aske J. Lassen, Karina G. V. Seeberg, Anna L. Wulff Anders B. Nielsen
Udgiver(e)	Kompetencesekretariatet
Udgivet	2023
Finansiel støtte	Undersøgelsen er finansieret af overenskomstmidler, og parterne bag er Akademikerne (AC), Centralorganisationen af 2010 (CO10), Lærernes Centralorganisation (LC), Offentligt Ansattes Organisationer (OAO) og Medarbejder- og Kompetencestyrelsen (Medst)..
Internetudgave	Kompetenceudvikling.dk
Kontaktpersoner	Professor Lars Louis Andersen, tlf 3916 5319, email: <a href="mailto:lla@nfa.dk">lla@nfa.dk</a> Lektor Aske Juul Lassen, tlf. 2292 0212, email <a href="mailto:ajlas@hum.ku.dk">ajlas@hum.ku.dk</a>

# Forord

Deltagelse i kompetenceudvikling for statsansatte ser ud til at falde, når man har rundet de 55 år. Derfor samarbejder Kompetencesekretariatet, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) og Københavns Universitet (KU) om to forskningsprojekter, der skal indsamle viden om motiver, barrierer og muligheder for kompetenceudvikling for statsansatte på 55 år og derover. Undersøgelserne er gennemført på foranledning af Medarbejder- og Kompetencestyrelsen og Centralorganisationernes Fællesudvalg som udmøntning af en aftale herom indgået ved OK21.

Denne korte fælles rapport giver et overblik over de væsentligste anbefalinger fra de to forskningsprojekter, som er gennemført af henholdsvis NFA og KU. Der er endvidere udarbejdet to længere forskningsrapporter fra hvert projekt, hvor man kan dykke mere ned i både metoder, resultater og analyse.

God læselyst

Lars L. Andersen og Aske J. Lassen

# Indholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>Indholdsfortegnelse</b> .....	<b>4</b>
<b>Resumé</b> .....	<b>5</b>
<b>Baggrund og formål</b> .....	<b>6</b>
<b>Metoder</b> .....	<b>6</b>
Forskningsprojekt - NFA.....	6
Forskningsprojekt - KU .....	6
<b>Hovedfund</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Kompetenceudviklingsbegrebet</b> .....	<b>7</b>
<b>2. 7 ud af 10 55+ ansatte har deltaget i kompetenceudvikling.</b> .....	<b>8</b>
<b>3. Behov for kortvarig og specifik kompetenceudvikling.</b> .....	<b>9</b>
<b>4. Kompetenceudviklingskapacitet.</b> .....	<b>10</b>
<b>5. Behov for bedre match mellem 55+ ansattes ønsker og arbejdspladsens behov inden for nye teknologier.</b> .....	<b>11</b>
<b>6. Behov for bedre kendskab til muligheder for kompetenceudvikling.</b> .....	<b>12</b>
<b>7. anbefalinger til optimeret udbytte af kompetenceudvikling</b> .....	<b>12</b>
<b>8. anbefaling om institutionel strategi for kompetenceudvikling.</b> .....	<b>14</b>
<b>Konklusion og anbefalinger</b> .....	<b>14</b>

# Resumé

Andelen af statslige medarbejdere, der deltager i formel kompetenceudvikling falder, når man har rundet 55 år (herefter benævnt "55+"). Igennem to forskningsprojekter har vi indkredset de faktorer, som kan understøtte, at flere 55+ ansatte deltager i kompetenceudvikling.

1. NFA har stået for to spørgeskemaer som er udsendt til alle 53.673 55+ ansatte samt alle 9.586 personaleledere i staten. Spørgeskemaerne er suppleret med kvalitative telefoninterviews af 10 55+ ansatte og 10 ledere for at komme i dybden med, hvad der skal til for, at flere får lyst til at deltage i kompetenceudvikling.
2. KU har stået for feltstudiet på ni statslige arbejdspladser, hvor 31 55+ ansatte og ni ledere har deltaget i kvalitative interviews om deres erfaringer, praksisser og holdninger til kompetenceudvikling, når man har rundet 55 år. I de tilfælde hvor det var muligt, er der desuden foretaget deltagerobservationer, hvor deltagerne er blevet fulgt rundt i deres arbejdsdag.

Rapporten er opbygget efter følgende afsnit, hvor der gives en række anbefalinger, som ikke hver for sig kan stå alene, men skal ses i en sammenhæng:

1. **Kompetenceudviklingsbegrebet:** De to undersøgelser har anvendt en bred forståelse af kompetenceudvikling. Der er behov for i højere grad at anerkende kompetenceudvikling, der ligger ud over den formelle kompetenceudvikling, da mange 55+ ansatte deltager i og efterspørger dette.
2. **7 ud af 10 55+ ansatte har deltaget i en eller flere former for kompetenceudvikling.** Mest udbredt er kurser og anden form for kompetenceudvikling (fx sidemandsoplæring og læring i arbejdet) mindst brugt er formel uddannelse.
3. **Behov for kortvarig og specifik kompetenceudvikling:** begge undersøgelser viser, at der generelt set er et ønske – både fra ledere og 55+ ansatte – om kortere kompetenceudvikling, der kan integreres direkte i arbejdet.
4. **Kompetenceudviklingskapacitet:** Arbejdspladserne bør arbejde med fem faktorer, der kan fremme de 55+ ansattes deltagelse og udbytte: tid, økonomi, læringsrum, energi og formål.
5. **Behov for bedre match mellem 55+ ansattes ønsker og arbejdspladsens behov inden for nye teknologier.** Man bør finde et format på kompetenceudviklingen inden for nye teknologier, hvor 55+ ansatte både kan og vil udvikle sig.
6. **Behov for bedre kendskab til muligheder for kompetenceudvikling:** Mange ledere og 55+ ansatte er uafklarede omkring deres behov og ved ikke hvilke muligheder der findes eller hvor de skal søge den rette information.
7. **Anbefalinger til optimeret udbytte af kompetenceudvikling.** Mere end hver anden 55+ ansat formår kun i mindre eller nogen grad at anvende de nye kompetencer arbejdet. Afklaring af behov og motivation før deltagelse og opfølgning efter deltagelse i kompetenceudvikling øger graden af anvendelse i arbejdet.
8. **Anbefaling om institutionel strategi for kompetenceudvikling:** Man bør arbejde systematisk via en aktiv og dialogbaseret tilgang på arbejdspladserne, da det ofte er uklart om det er lederen eller den 55+ ansatte, der bør tage initiativet.
9. **Konklusion og anbefalinger.**

## Baggrund og formål

De to forskningsrapporter giver en omfattende gennemgang af litteraturen på området. Opsummerende viser tidligere rapporter og forskning på området, at det er vigtigt at medarbejderne har mulighed for at vedligeholde og udvikle deres kompetencer for at følge med arbejdspladsernes behov og for at fastholde engagement og motivation i arbejdet. OECD's Skills Outlook-rapport fra 2021 viste eksempelvis, at kompetenceudvikling finder sted i formelle og uformelle miljøer og omfatter ansatte i forskellige aldre, med forskellige erfaringer, motivationer og holdninger. Det er derfor vigtigt at diversificere indholdet og tilbuddene for kompetenceudvikling. Rapporter fra Tænketanken DEA og VIVE viser, at deltagelse i voksen- og efteruddannelse kan føre til øget trivsel, større arbejdsglæde og jobtilfredshed samt reduktion af sygedage. Der er derfor mange vigtige grunde til, at fremme deltagelsen i kompetenceudvikling. På trods af dette falder andelen af statslige medarbejdere, der deltager i formel kompetenceudvikling, når man har rundet 55 år. De udgør 25% af medarbejderne i staten, men står kun for 14% af den formelle kompetenceudvikling. Det er samtidig vigtigt at pointere, at mange 55+ ansatte gerne deltager i formel kompetenceudvikling under de rigtige forhold, samt de i høj grad fortsat deltager i uformel kompetenceudvikling. Derudover skal man ikke tro, at flere kurser automatisk forlænger arbejdslivet for de 55+ ansatte.

Med afsæt i dette er det overordnede formål på tværs af de to forskningsprojekter, at indkredse de faktorer, der kan understøtte, at flere 55+ ansatte i staten, deltager i kompetenceudvikling.

## Metoder

### Forskningsprojekt - NFA

NFA har stået for to spørgeskemaer, som er udsendt til alle 53.673 55+ ansatte i staten, samt alle 9.586 personaleledere i staten. To spørgeskemaer er udviklet på baggrund af tidligere undersøgelser og dialog med parterne og andre forskere. De er testet på en mindre gruppe på 10 personer og derefter testet af på 100 personer. De endelige spørgeskemaer er blevet udsendt til hele den givne population ved hjælp af SurveyXact og e-boks. Besvarelsesprocenten for 55+ spørgeskemaet var 49% og for lederspørgeskemaet 31%. Estimerne er vægtet for alder, køn og centralorganisation, så de er repræsentative for målgrupperne. Spørgeskemaundersøgelsen er suppleret med kvalitative telefoninterviews af 10 55+ ansatte og 10 ledere for at komme i dybden med, hvad der skal til for, at flere får lyst til at deltage i kompetenceudvikling.

### Forskningsprojekt - KU

KU har stået for feltstudiet på ni statslige arbejdspladser, hvor 31 55+ ansatte og ni ledere har deltaget i kvalitative interviews om deres erfaringer, praksisser og holdninger til kompetenceudvikling, når man har rundet 55 år. I de tilfælde hvor det var muligt, er der

desuden foretaget deltagerobservationer, hvor deltagerne er blevet fulgt rundt i deres arbejdsdag. I løbet af feltarbejdet blev alle interviews transskriberet og efterfølgende kodet i Nvivo. Materialet har været igennem en analytisk induktion, hvor der løbende er blevet udviklet hypoteser til efterfølgende afprøvning i andre interviews og deltagerobservationer samt i faglitteraturen.

## Hovedfund

I det følgende fremhæves hovedfund og anbefalinger fra de to forskningsrapporter.

### 1. Kompetenceudviklingsbegrebet

De to undersøgelser har anvendt en bred forståelse af kompetenceudvikling. I spørgeskemaerne blev kompetencebegrebet defineret på forhånd, for at sikre, at alle respondenter havde samme forståelse når de besvarede spørgeskemaet. Deltagerne blev præsenteret for følgende definition i starten af spørgeskemaet:

---

**Kompetenceudvikling skal forstås bredt, dvs. fra læring i jobbet, som f.eks. sidemandsoplæring og mentorordninger, til formel uddannelses- og kursusaktivitet, herunder alt fra kortere kurser til en masteruddannelse på universitetet.**

**Det handler grundlæggende om at lære noget nyt og blive bedre til sine opgaver, så man som medarbejder kan bevare og udbygge sine kompetencer til nuværende og fremtidige opgaver og jobs.**

---

Selvom kompetenceudvikling dermed skal forstås bredt, viser feltstudiet, at kompetenceudvikling ofte forstås smallere, såsom formelle kurser, eksamener, etc. Deltagerne i feltstudiet blev ikke på forhånd præsenteret for den meget brede definition som i spørgeskemaundersøgelsen. Derimod fik de stillet følgende spørgsmål:

*"Hvad er kompetenceudvikling for dig?"*

Deltagernes svar i feltstudiet varierede, nogle gange med et bredt kompetencebegreb, hvor kompetenceudvikling ikke kun foregår på kurser, men også handler om at udvikle sig både fagligt og personligt i arbejdet og livet generelt. Andre forstod det mere smalt som eks. deltagelse i kurser. Selvom nogle deltagere gerne ville deltage i kompetenceudvikling, hvis det forstås bredt, oplevede de, at de ofte skulle deltage i obligatoriske kurser, som de så som en irriterende indgriben i deres hverdag. Samlet set er der behov for i højere grad at anerkende kompetenceudvikling, der ligger ud over den formelle kompetenceudvikling, da mange 55+ medarbejdere deltager i og efterspørger dette.



---

Der er behov for i højere grad at anerkende kompetenceudvikling, der ligger ud over den formelle kompetenceudvikling, da mange 55+ ansatte deltager i og efterspørger dette.

---

## **2. 7 ud af 10 55+ ansatte har deltaget i kompetenceudvikling.**

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at kompetenceudvikling blandt de 55+ ansatte er meget udbredt i staten. Mest udbredt er kurser og anden form for kompetenceudvikling (fx sidemandsoplæring og læring i arbejdet) mindst brugt er formel uddannelse. Inden for de seneste 2 år har 47% deltaget i kurser, 8% i formel uddannelse, 46% i anden form for kompetenceudvikling (eks. læring i arbejdet og sidemandsoplæring) og 29% har slet ikke deltaget i kompetenceudvikling. Det betyder, at 71% har deltaget i én eller flere former for kompetenceudvikling inden for de seneste 2 år. Feltstudiet viser ligeledes, at kompetenceudvikling er vidt udbredt og efterspurgt, men også at mange 55+ ansatte ofte deltager i obligatoriske kurser, som de ikke selv ønsker at deltage i. Dette betyder ikke, at de ikke er interesserede i kompetenceudvikling, men at de ville være mere motiverede for andre typer læring end det tilbudte.

---

**7 ud af 10 55+ ansatte i staten, har deltaget i én eller flere former for kompetenceudvikling inden for de seneste 2 år.**

---

Et lignende billede ses på tværs af de 4 centralorganisationer, selvom der også er forskelle. Eks er formel uddannelse mest udbredt hos LC (15%) og mindst hos OAO (6%), mens anden form for kompetenceudvikling er mest udbredt hos AC (60%) og mindst hos OAO (34%).

---

**Mere end hver anden 55+ ansat i staten, oplever stigende krav til deres kompetencer i arbejdet. Dette understreger vigtigheden af, at de 55+ ansatte deltager i kompetenceudvikling.**

---

Mere end hver anden (59%) på tværs af centralorganisationerne har oplevet stigende krav til deres kompetencer i arbejdet inden for de seneste 2 år. Disse fund understreger vigtigheden af, at de 55+ ansatte deltager i kompetenceudvikling for at imødekomme de stigende krav til kompetencer i arbejdet. I denne sammenhæng siger mere end hver anden (60%), at de har gode muligheder for at udvikle deres kompetencer i arbejdet.

### **3. Behov for kortvarig og specifik kompetenceudvikling.**

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at størstedelen (83%) af de 55+ ansatte ønsker at deltage i kompetenceudvikling fremadrettet. Lederspørgeskemaet viser, at lederne helst vil tilbyde kurser af kortere varighed (89%), konferencer/seminarer (69%), læringsforløb tilrettelagt i forbindelse med opgaveløsningen (fx feedback, sidemandsoplæring) (55%) og at de 55+ ansatte indgår i netværk (51%). Lederne vil altså helst tilbyde de 55+ ansatte kompetenceudvikling af kortere varighed eller noget som kan integreres direkte i arbejdet eller øge netværksdannelsen således at det kommer arbejdspladsen til gavn. Færre af lederne ønsker at tilbyde formel uddannelse som et enkelt modul (27%), længere kurser (21%) eller en hel formel uddannelse (7%). Dette er vigtig viden, da lederen ofte er gatekeeper for de ansattes deltagelse i kompetenceudvikling. Det er derfor vigtigt at finde et format og en varighed af kompetenceudvikling som ikke i væsentlig grad går udover kerneopgaven eller som kan komme arbejdspladsen direkte til gavn.

---

**Lederne er ofte gatekeeper for de ansattes deltagelse i kompetenceudvikling, og vil helst tilbyde de 55+ ansatte kompetenceudvikling af kortere varighed eller noget som kan integreres direkte i arbejdet**

---

Undersøgelserne viser, at der generelt set er et ønske – både fra ledere og 55+ ansatte – om kortere kompetenceudvikling, der kan integreres direkte i arbejdet. Mange deltagere i feltstudiet påpeger desuden, at de igennem et langt arbejdsliv har deltaget i mange obligatoriske kurser, som ikke er blevet omsat til praksis efterfølgende, og at de ikke længere prioriterer de generiske kurser. Ligeledes oplever de, at de ofte er vigtige for driften og så specialiserede, at kolleger ikke kan overtage deres arbejdsopgaver, mens de er på kurser, og at de derfor vender tilbage til store mængder arbejde. Det anbefales derfor at have speciel fokus på mulighederne for kortere og mere specifikke forløb såsom skræddersyede kurser, sidemandsoplæring og deltagelse i netværk.

---

**Det anbefales at have speciel fokus på mulighederne for kortere og mere specifikke forløb såsom skræddersyede kurser, sidemandsoplæring og deltagelse i netværk.**

---

## 4. Kompetenceudviklingskapacitet.

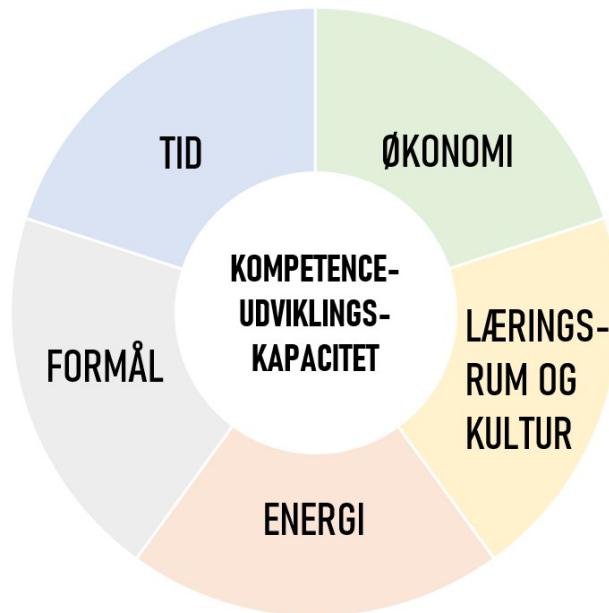
I stedet for at se kompetenceudvikling som enten beroende på lederens initiativ eller den 55+ ansattes motivation, er der ud fra feltstudiet blevet udviklet begrebet kompetenceudviklingskapacitet, der er et dynamisk begreb muliggjort af de rammer, prioriteringer og arbejdsforhold, der stilles til rådighed på arbejdspladsen, af den 55+ ansattes oplevede behov, samt af læringsaktiviteternes relevans.

---

**Kompetenceudviklingskapacitet kræver et fokus på fem faktorer, som samlet set handler om hvordan leder og medarbejder i samspil kan understøtte kompetenceudvikling**

---

Figur 1. De 5 elementer i Kompetenceudviklingskapacitet



Feltundersøgelsen påpeger fem faktorer (Figur 2), der er centrale for kompetenceudviklingskapaciteten. For alle fem faktorer gælder det, at de ændrer sig gennem arbejdslivet, at de er svære at måle objektivt, og at de kræver et fokus på samspillet mellem leder og medarbejder, samt på at understøtte og ikke modarbejde læring:

- a. **Tid: lederes og 55+ ansattes prioritering af tiden til henholdsvis kompetenceudvikling og drift.** Mange 55+ ansatte oplever tiden som en knap ressource og sidder grundet deres erfaring ofte i centrale driftsstillinger, hvor de ikke let kan afse tid til kompetenceudvikling. De værner derfor om tiden og tyr til hurtig og uformel læring, når det kan presses ind mellem driftsopgaver.
- b. **Økonomi: lederes prioritering af midler til kompetenceudvikling, og 55+ ansattes oplevelse af prioriteringen.** Mange 55+ ansatte oplever midlerne til kompetenceudvikling som en knap ressource, og finder det

naturligt at de unge prioriteres højere end dem. En del ledere og 55+ ansatte betragter deres eventuelle kompetenceudvikling som en dårlig investering, fordi de ikke har mange år tilbage på arbejdsmarkedet, og fordi de har rigeligt med kompetencer. En del 55+ ansatte benytter sig dog af egne initiativer og betaling for kompetenceudvikling, hvilket viser at behovet er der, men det er ofte usynligt for arbejdspladsen.

- c. **Læringsrum og arbejdspladskultur: Tilpasning af læringsaktiviteterne til de 55+ ansattes læringsbehov og en anerkendende kultur på arbejdspladsen.** Mange 55+ ansatte stiller større krav til kompetenceudvikling, fordi de har oplevet mange meningsløse kurser igennem arbejdslivet, eller har oplevet at deres nye viden ikke er blevet integreret i arbejdspladsens praksis. De savner også ofte anerkendelse for deres kompetencer. Mange efterspørger en anerkendende læringskultur og opfølgning, samt at kompetenceudvikling er praksisorienteret, implementerbar, skræddersyet og af kort varighed.
- d. **Energi: De 55+ ansattes forvaltning af energi og balancen mellem læringsaktiviteter der henholdsvis giver og tager energi.** Mange 55+ ansatte har været udsat for mange organisatoriske forandringer igennem et langt arbejdsliv, og oplever at deres energi til kompetenceudvikling tages af kravene på et accelererende arbejdsmarked med konstante forandringer. Samtidig oplever mange, at gode læringsaktiviteter kan skabe fornyet energi, men at mange læringsaktiviteter er obligatoriske og i stedet tager energi.
- e. **Formål: De 55+ ansattes brug af og oplevede mening med læringsaktiviteten.** Mange 55+ ansatte efterspørger en tydeligere relevans af læringsaktiviteter, som kobles med arbejdspladsens overordnede strategi. Tidligere i arbejdslivet førte kompetenceudvikling potentielt til lønstigning eller forfremmelse, mens incitamentet for mange seniorer snarere ligger i kompetenceudviklingens relevans for arbejdspladsen og personligt.

## **5. Behov for bedre match mellem 55+ ansattes ønsker og arbejdspladsens behov inden for nye teknologier.**

Spørgeskemaundersøgelsen har kortlagt behov for og ønsker til kompetenceudvikling set fra lederne og de 55+ ansattes synsvinkler. Lederne ser et stort behov for, at de +55-årige udvikler deres kompetencer i digitalisering og automatisering. Således ser 39% af lederne et behov her, mens kun 17% af de 55+ ansatte ønsker at udvikle sig her. Vi har også set bredere på 'nye teknologier', som dækker en eller flere af følgende i) digitalisering og automatisering, ii) tekniske kompetencer, iii) software, computerprogram, IT-systemer. I den brede definition af nye teknologier er der 17 procentpoint forskel mellem behov (leder: 61%) og ønsker (55+: 44%). Den største forskel mellem de fremadrettede behov som lederne ser og de ønsker som de 55+ ansatte har er ift. nye teknologier.

---

**Der er behov for bedre match mellem de 55+ ansattes ønsker og arbejdspladsens behov inden for nye teknologier. Det anbefales at finde et godt format på kompetenceudviklingen inden for nye teknologier, hvor de 55+ ansatte både kan og vil udvikle sig.**

---

Samtidig viser feltundersøgelsen, at nogle 55+ ansatte oplever problemer med digitale kompetencer i deres arbejdsliv, og at dette også kan forhindre deltagelse i online kompetenceudvikling. Det anbefales derfor at finde et match mellem de ansattes ønsker og arbejdspladsens behov, samt at finde et godt format på kompetenceudviklingen inden for nye teknologier, hvor de 55+ ansatte både kan og vil udvikle sig.

## **6. Behov for bedre kendskab til muligheder for kompetenceudvikling.**

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at der generelt er stor opbakning fra lederne til de 55+ ansattes deltagelse i kompetenceudvikling. Omvendt viser begge undersøgelser, at mange ledere og 55+ ansatte er uafklarede omkring behovene og ikke ved hvilke muligheder der findes eller hvor de skal søge den rette information. Eksempelvis er det kun hver fjerde til femte leder og 55+ ansat, der har godt kendskab til mulighederne og ved hvor de skal søge efter den rette information og vejledning i forhold til kompetenceudvikling. Langt størstedelen er altså i tvivl om dette. Det anbefales, at arbejdspladserne – eks. gennem HR afdelingen (hvor en sådan findes) - oplyser både ledere og 55+ ansatte bedre om mulighederne for kompetenceudvikling.

## **7. Anbefalinger til optimeret udbytte af kompetenceudvikling.**

Mere end hver anden 55+ ansat, der gennemfører kompetenceudvikling, formår kun i mindre eller nogen grad at anvende de nye kompetencer i det daglige arbejde. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at motivations- og behovsafklaring samt opfølgning øger udbyttet af den kompetenceudvikling som de 55+ ansatte deltager i (se figur 1). Regressionsanalyser viser, at når disse faktorer er på plads øges sandsynligheden markant for at de nye kompetencer efterfølgende anvendes i arbejdet. Det er kun ca. hver anden 55+ ansat, der har følt behov for den kompetenceudvikling de fik, og ca. 3 ud af 4 har ikke drøftet med leder og kolleger om, hvad de skal bruge de nye kompetencer til i arbejdet. Potentialet for forbedring er derfor stort.

---

**Mere end hver anden 55+ ansat, der har gennemført kompetenceudvikling, anvender ikke de nye kompetencer i arbejdet, og mange har slet ikke følt behov inden og har efterfølgende ikke drøftet med leder og kolleger om, hvad de skal bruge de nye kompetencer til i arbejdet.**

---

**Figur 2. Anbefalinger for optimeret udbytte af kompetenceudvikling**

### **Anbefalinger for optimeret udbytte af kompetenceudvikling**

1. **Behovsafklaring.** Lederen og medarbejderen bør sammen afklare konkrete behov inden medarbejderen tilmeldes kompetenceudvikling.
  - a. Hvilke behov har medarbejderen i forhold til de krav der stilles i arbejdet?
  - b. Hvilke behov har medarbejderen i forhold til at bibeholde en høj motivation i arbejdet?
  - c. Hvilke behov for kompetencer ser lederen, at der kommer fremadrettet på arbejdspladsen?
  - d. Hvilke behov for kompetencer ser lederen og medarbejderen sammen, at der kommer fremadrettet for den konkrete medarbejder?
2. **Motivationsafklaring.** Lederen og medarbejderen bør sammen afdække medarbejderens motivation inden deltagelse i kompetenceudvikling.
  - a. Føler medarbejderen sig tilstrækkeligt motiveret til at deltage i kompetenceudviklingen?
  - b. Hvis medarbejderen ikke føler sig motiveret:
    - i. Lederen og medarbejderen bør drøfte relevansen af den tiltænkte kompetenceudvikling i forhold til det daglige arbejde
    - ii. Lederen og medarbejderen bør drøfte, hvorvidt der i virkeligheden er behov for anden form for kompetenceudvikling
3. **Opfølgning.** Medarbejderen, der har været på kompetenceudvikling, lederen og de øvrige medarbejdere drøfter sammen, udbyttet af kompetenceudviklingen og hvordan dette kan anvendes i det daglige arbejde.
  - a. Hvilke nye kompetencer har medarbejderen opnået?
  - b. Hvad skal de nye kompetencer bruges til i det daglige arbejde?
  - c. Hvordan skal de nye kompetencer integreres i det daglige arbejde?
  - d. Gentag opfølgningen efter en passende tid – eks. 3 måneder – hvordan gik det med at integrere de nye kompetencer i arbejdet?

## 8. Anbefaling om institutionel strategi for kompetenceudvikling.

Undersøgelserne viser, at en institutionel strategi for kompetenceudvikling fremmer de 55+ ansattes deltagelse heri. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at ledere på arbejdspladser, der har en institutionel strategi for kompetenceudvikling, oftere taler med de 55+ ansatte om deres udvikling og læring. Jf. punkt 6 er behovs- og motivationsafklaring vigtig, ligesom efterfølgende opfølgning fremmer forståelsen af formål og anvendelighed for den 55+ ansatte. Feltstudiet viser, at de 55+ ansatte, der føler deres behov for kompetenceudvikling mødt og set, gerne deltager.

---

**De deltagende ledere ser ofte de 55+ ansatte som enten tilfredse eller opsøgende for kompetenceudvikling, mens de 55+ ansatte snarere forholder sig afventende. De mangler hverken motivation eller lyst, men ser det som ledelsen ansvar at sørge for den overordnede strategi og dermed også initiativet.**

---

For mange 55+ ansatte er det dog uklart, om det er lederen eller den ansatte selv, der bør tage initiativet til kompetenceudvikling. Feltstudiet viser, at mange ledere anser de 55+ ansatte for tilfredse med deres nuværende kompetencer, og at kun få af dem er opsøgende over for ny viden. De 55+ ansatte oplever derimod, at de gerne vil engagere sig i kompetenceudvikling, såfremt det er relevant, skræddersyet til deres behov, samt at deres arbejdsopgaver ikke hober sig op, når de er afsted, men at de ikke tilbydes sådanne forløb. De er derfor ofte afventende, og reagerer fx ikke på generiske mails vedrørende åbne puljer til kompetenceudvikling. En strategi der fremmer dialog og langsigtet tænkning om kompetenceudvikling vil derfor fremme mange af de afventende 55+ ansattes motivation for kompetenceudvikling.

## Konklusion og anbefalinger

Forskningsprojekterne peger på, at kompetenceudvikling dækker bredt, men at arbejdspladserne i højere grad bør anerkende værdien af kompetenceudvikling ud over den formelle. I forhold til det brede kompetenceudviklingsbegreb, er kompetenceudvikling allerede udbredt blandt 55+ i staten, men der er stadig behov for kortere, individuelt tilpasset og mere specifik kompetenceudvikling, der kan integreres direkte i arbejdet. Og der er behov for at udbrede og anerkende ikke-formelle former for kompetenceudvikling såsom fx netværksgrupper, studieture og mentorordninger. Arbejdspladserne bør også være opmærksomme på at tilbyde mere målrettet kompetenceudvikling inden for nye teknologier, da der her er et stort mismatch mellem de fremadrettede behov, som lederne ser, og de ønsker, som de 55+ ansatte har.

En barriere for nogle 55+ ansatte er, at de opfatter deres kompetenceudvikling som uønsket, selvom en stor del af lederne bakker op om kompetenceudvikling. Nogle af de 55+ ansatte har en selvbeholdende adfærd, hvor de fx tænker at kompetenceudvikling primært angår de unge, eller at de jo kun har nogle år til pensionen. I mange tilfælde kan de blive mere opsøgende for kompetenceudvikling, hvis de anerkendes for deres arbejde og det tydeliggøres for dem, at det giver god mening for arbejdspladsen at kompetenceudvikle dem. Selvom de måske kun har tre eller fem år til pensionen, kan det i mange tilfælde være en god investering. Den selvbeholdende adfærd kan modvirkes med en tydelig strategi, anerkendelse og dialog.

Mange ledere og 55+ ansatte oplever, at arbejdspladsens kompetenceudviklingskapacitet er lav, når det gælder de 55+ ansatte. Forskningsprojekterne peger dog på, at dette kan modvirkes ved at fokusere på, hvordan ledere og 55+ ansatte prioriterer tid til henholdsvis kompetenceudvikling og drift, hvordan ledere prioriterer midler til kompetenceudvikling og hvordan de 55+ ansatte oplever den prioritering, hvordan der skabes en god og anerkendende læringskultur på den enkelte arbejdsplads, hvordan de 55+ ansatte forvalter deres energi og oplever læringsaktiviteter som energiskabende, samt hvordan der skabes mening og formål med kompetenceudviklingen.

For at sikre optimalt udbytte af kompetenceudviklingen, bør der udvikles en institutionel strategi, der inkluderer en aktiv og dialogbaseret tilgang, samt klare retningslinjer for, hvem der tager initiativet til de 55+ ansattes kompetenceudvikling, og hvilke kanaler medarbejderen og lederen kan bruge til at initiere kompetenceudvikling. Generelt bør arbejdspladserne have en klar strategi for at sikre et optimalt udbytte af kompetenceudviklingen. I den forbindelse er det vigtigt med en grundig afklaring af de 55+ ansattes behov og motivation inden deltagelse i kompetenceudvikling, samt opfølgning med leder og kolleger efter deltagelse i kompetenceudvikling, da dette markant øger anvendelsen af de nye kompetencer i arbejdet. En del 55+ansattes motivation for kompetenceudvikling er præget af tidligere erfaringer med manglende implementering i hverdagen efterfølgende. For at få et bedre udbytte af den tilbudte kompetenceudvikling, er det helt centralt at arbejde med disse faktorer som en del af strategien. Det er vigtigt at forstå motivationsafklaringen og initieringen af kompetenceudvikling som noget, der opstår i samspil, og som påvirkes af den generelle læringskultur på arbejdspladsen. Det vil også sige, at rammerne og strategien for kompetenceudvikling skal afspejle, at man fortsat ønsker, at de 55+ ansatte kompetenceudvikler sig.

Ved at implementere disse anbefalinger kan arbejdspladserne øge deltagelsen og det positive udbytte af kompetenceudvikling blandt 55+ ansatte og dermed understøtte deres fortsatte bidrag på arbejdspladsen.