

Kompetencestrategi

af Poul Mouritsen

Indledning

Kompetencestrategi er en proces, der hjælper en organisation til at træffe gode langsigtede beslutninger omkring kompetenceudvikling. Umiddelbart er der altså tale om noget generelt; skitser af vejene frem for detaljerede beskrivelser af udbuddet og af indfrielsen af individuelle behov og ønsker.

Kompetencestrategien bør efter min opfattelse søge en ligevægt imellem lineær og cirkulær tankegang. Dette forstået således at kompetenceudvikling er komplekst og i sin natur vanskeligt at kvantificere, men samtidig nødvendig at analysere og beskrive i form af lineære processer, der har til formål at fylde en mangel imellem en nutidssituation og en ønsket fremtidssituation.

Et bud på en definition af kompetencestrategi lyder:

De valg, der fastlægger grundlaget for indhold og metode i en organisations kompetenceudvikling og som understøtter implementeringen af organisationens langsigtede målsætninger.

Hvor findes grundlaget til kompetencestrategien?

Hovedlinjerne for en kompetencestrategi ligger allerede i virksomhedens fundament. Fundamentet består af holdninger og menneskesyn overfor medarbejdere, virksomhedens ønskede adfærd og position i markedet og ikke mindst virksomhedens opgave. Uddannelsesfunktionen må herefter foretage en detaljering og fortolkning af fundamentet – skabe et operationelt udgangspunkt for kompetenceudvikling. I mange virksomheder opstår der problemer med kompetenceudvikling, fordi udviklingsfunktionerne er mere ambitiøse end den organisation de er en del af. De glemmer at analysere virksomhedens grundlag og kultur, der ofte indikerer en overordnet retning for kompetenceudvikling.

Et enkelt eksempel: En virksomheds arbejde med talentprogrammer og karriereudvikling er ofte afgjort i kulturen og værdierne: Fremmes vindermentalitet eller opfattes alle som lige?

På samme måde kan værdier, vision og mission signalere innovation, kvalitet, markedslederskab, som alle er ord, der hænger tæt sammen med en kompetent og veluddannet organisation. Lavpris, discount og begrænset service vil derimod ofte hænge sammen med et begrænset fokus på kompetenceudvikling.

Hvis vi anskuer Jyske Bank som case, sætter visionen: "Gør en forskel" en markant standard for kompetencestrategien. At kunne udleve visionen kræver først og fremmest dialog om forståelsen; men derudover (og ikke mindst) aktiviteter, der

understøtter, at medarbejderne bliver i stand til at agere anderledes end konkurrenternes. Kompetenceudviklingen vil typisk være noget, der går ind og påvirker fokusområderne i kompetenceudviklingen og ikke kurser i "at gøre en forskel".

På samme måde signalerer bankens værdier som "sund fornuft, anderledes og uhøjtidelig, åben og hæderlig, handlekraftig og vedholdende" alt andet end traditionel tung faglig kursusvirksomhed, men et ønske om kompetenceudvikling der styrker medarbejderens evne til selvstændighed og stillingtagen.

Strategi

Virksomhedens strategi sætter dagsordenen for kompetencestrategiens indhold. I en strategiperiode fastlægger virksomheden forretningsmæssige målsætninger: retninger og fokuseringer, der matcher fremtidens marked. Disse målsætninger indeholder implicit eller eksplicit krav om fokus på særlige dele af kompetenceudvikling. Der er med andre ord behov for at oversætte eller omsætte forretningsstrategi til kompetencestrategi. Denne oversættelse kræver i sig selv analyse og fortolkning. Koblingen mellem virksomhedens indsatsområder og kompetenceudviklingens fokusområder er ikke en 1:1 facitliste.

Ofte er udviklingsfunktionerne bundet af opgaver, der hører til i det man kan kalde basisydelser. Dermed har de ofte ikke kapacitet til at indkredse, forberede og gennemføre den kompetenceudvikling der er central for at nå de strategiske mål. Et bud på behovet kan være, at en HR funktion skal have halv kapacitet klar til at "strategiunderstøtte", mens den anden halvdel anvendes i den basale og generelle drift.

Strategi om vækst, konsolidering, nye markeder, innovation m.m. vil hver især kræve forskellig kompetencestrategi. Det er min opfattelse, at man med kompetencestrategien skal være mere epokestyret end vi ofte ser det, idet nøglen til store dele af strategiimplementeringen ligger i kompetencestrategien.

Hvis man tager Herning Kommune som case, har direktionen i 2008 defineret fire indsatsområder for de kommende år: Lederudvikling, personaleudvikling, kommunikation og ressourcestyring. Fire tunge, strategiske indsatsområder, der råber på en kompetencestrategi for at blive implementeret. Og atter må udviklingsfunktionen i tænkeboks for at oversætte de umiddelbart indlysende ord til en kompetencestrategi.

Et udgangspunkt: kernekompetencer

Virksomhedens kernekompetencer – både dem, der ligger uformuleret i grundlaget og de nye, der ønskes, er for mig at se en del af kompetencestrategien. Kernekompetencerne skal være formuleret på en række centrale områder; knyttet til virksomhedens mest markante strategiske drivere. Det kan være it, kundebehandling, logistik eller andet der medvirker til at adskille virksomheden fra de øvrige aktører i markedet.

Kernekompetencer er et komplekst begreb, men hvis man søger dem på de mest centrale områder er det muligt at finde dem, at formulere dem og til syvende og sidst at udvikle dem.

Kernekompetencer defineres af Prahalad og Hamel i artiklen "The core competencies of the corporation" som:

..en kombination af færdigheder, viden og teknologier som gør det muligt for virksomheden at tilbyde særlig fordel og værdi til kunderne. (min oversættelse)

Kernekompetencer skal dermed tilføre kunderne værdi og give konkurrencemæssige fordele i forhold til konkurrenterne, ligesom de er et samspil imellem mennesker, processer, teknologi m.m. Det er dette samspil, der gør det nødvendigt at bruge energi på identificering og formulering af kernekompetencerne; men det er samtidig samspillet, der gør, at det er anstrengelserne værd: Kernekompetencer er vanskelige eller helt umulige at kopiere.

Fælles og individuelle kompetencer og deres afdækning

Kompetencestrategien tager primært stilling til fælles kompetencer. Strategien identificerer områder vi skal udvikle i forhold til større medarbejdergrupper, men tager normalt ikke stilling til individuelle kompetencer, som nogle medarbejdere skal have for at løse deres opgave – med mindre den kompetencemæssige mangfoldighed er central i strategien.

Det er i dette felt, anvendelsen af lineære metoder til afdækning af kompetencebehov får en plads. Der er tale om undersøgelse af behovet, undersøgelse af status hos medarbejderne, gennemførelse af udviklingstiltag og måling af resultaterne.

Hvidevarekæden Punkt 1 er en illustrativ case på dette. For at differentiere sig i markedet og skabe konkurrencemæssige fordele valgte Punkt 1 en strategi med fokus på højt kvalificeret rådgivning af kunderne. Frem for blot at begynde uddannelsen af medarbejderne gennemførte Punkt 1 en kundeundersøgelse for at finde frem til kundens forventning om og behov for rådgivning. På baggrund af kundens behov og ønsker testede man alle medarbejdere i forhold til deres viden- og færdighedsniveau. Uddannelsen blev derefter gennemført i forhold til konstaterede "gaps" – hvad enten der var tale om tekniske, relationelle eller kommunikative.

Denne metode kan naturligvis kritiseres for at være rigid eller "ingeniøragtig", men den har ganske givet relevans som et af systemerne til at finde indhold i kompetenceudviklingen. Hvis ikke vi tør støtte os til instrumentelle metoder i kompetenceudviklingen, er der risiko for at alle aktiviteter bliver elastik i metermål eller varm luft i poser.

Kompetencestrategien må således indeholde valg om hvordan man finder de fælles kompetencer der skal udvikles.

Principper og metoder i gennemførelsen

For at tage fat i principper og metode for kompetenceudvikling, må vi et øjeblik vende tilbage til en definition af begrebet kompetence. Her anvender jeg den svenske professor P.E. Ellströms definition, som er:

Kompetence forstås som individets potentielle handlingsberedskab i relation til en vis opgave, situation eller kontekst og omfatter

- kundskaber,
- intellektuelle, manuelle og sociale færdigheder samt
- holdninger og motivation.

Hvis kompetencer er så komplekse som denne definition angiver (og det er der meget, der tyder på!), må metoder for kompetenceudvikling være lige så komplekse. Det er ikke muligt at understøtte dette med traditionel undervisning alene, idet der skal dyrkes relationer, trænes og arbejdes i en relevant kontekst.

Derfor er det helt afgørende, at en kompetencestrategi tager stilling til gode, virksomhedstilpassede metoder til at arbejde med læring og udvikling – måske i virkeligheden det vigtigste i kompetencestrategien. Det at finde indholdet volder typisk færre udfordringer, men det at få det lært til medarbejderne er langt vanskeligere.

Kompetenceudviklingens aktører

Kompetencestrategien tager stilling til, hvilke roller der findes i virksomhedens kompetenceudviklingssystem og definerer de enkelte ansvarsområder, herunder i hvilket omfang og til hvad der skal anvendes intern og ekstern støtte.

Tommelfingerreglen er, at virksomheden selv sidder hårdt på udviklingstiltag, der knyttes tæt til strategien. Der kan naturligvis med fordel hentes indspil og støtte fra andre; men ansvaret for projekterne ligger internt i virksomheden.

Derimod kan virksomheden med fordel udlicitere de mere generelle aktiviteter til eksterne samarbejdspartnere for at skabe fri tid internt til det vigtigere. Det er tankevækkende, at tingene ofte foregår omvendt: De eksterne konsulenter tilfører nytænkning og får dermed en central rolle i virksomhedens satsninger omkring kompetenceudvikling. Det medfører en risiko for, at kompetenceudviklingen ikke sker forankret i virksomhedens kultur og grundlag (som nævnt i indledningen til denne artikel) og dermed også en risiko for, at resultaterne udebliver. Indsatserne starter ikke der, hvor virksomheden er...

Måling og vurdering af indsatsen

Som en sidste, central del må kompetencestrategien tage stilling til måling og vurdering af de kompetencemæssige indsatser. Strategien rummer formuleringer om hvordan målinger skal udføres og på hvilke områder måling i det hele taget er relevant. Mange virksomheder forsømmer dette, både fordi det er vanskeligt og fordi "vi er videre" når målingen har relevans.

Donald Kirkpatrick's model fra "Evaluating Training Programs" er efter min opfattelse meget nyttig for overvejelserne om måling og udbytte. Modellen indeholder fire niveauer, der skal behandles for at vurdere om kompetenceudviklingen har været virkningsfuld:

- Tilfredshed hos deltagerne,
- Læringsniveauet,
- Adfærdsændringen og
- De opnåede resultater på længere sigt.

Med andre ord indeholder en evaluering tilfredshedsmåling, en test af læringsniveau, undersøgelse af adfærdsændringer som følge af kompetenceudviklingsaktiviteten og en vurdering af medarbejderens resultatforbedring på området. Dette virker simpelt, men kræver ofte et betydeligt set-up og involverer næsten altid mange aktører.

Sammenfatning

Kompetencestrategien er således på det konceptuelle plan overskuelig: en analyse af virksomhedens strategi og grundlag, en oversættelse heraf til de kernekompetencer der skal udvikles, en beslutning om metode, aktører og måling - og en gennemførelse af beslutningen.

I praksis føles det måske lidt mere snørklet end det - men vel gennemført er det mere end sliddet værd!