

Transkripsjon av filmen:

Nå er temaet strategisk kompetansestyring, og vårt utgangspunkt er at det er komplett umulig å kartlegge all kompetanse i en virksomhet. Og det har noe med at det er mye taus kunnskap, mye erfaringsbasert kompetanse, pluss at kompetanse er også et relasjonelt fenomen. Så dette skal vi komme tilbake til.

Men allikevel kan man drive med strategisk kompetansestyring, og så er det ekstra viktig å ha oppmerksomhet rundt kompetansemobilisering, når vi også snakker om folk med lang jobb- og livserfaring. Men vi kan ikke snakke om strategisk kompetansestyring, uten å ha en kompetansedefinisjon eller to. Den vi er aller mest glad i, er Henrik Holt Larsen sin, som heter: Kvalifikasjoner er å være riktig god, mens kompetanse er å være god til det riktige. Og forskjellen på dem er nettopp at når vi ansetter nyutdannede, og kanskje det vi alle har vært, altså ha en eller annen utdanning i bunnen, så har vi ferske, flotte, fine kvalifikasjoner. Men det blir jo ikke kompetanse før vi anvender dette i forhold til reelle, konkrete behov. Og det er alltid realkompetanse som er interessant, den totale kompetansen, både fra utdanning, jobberfaring, men også selvfølgelig livserfaring.

Og det som er flott med de godt voksne, er at forskningen viser at den sosiale kompetansen øker med alderen. Men som vi pleier å si, litt spøkefullt, her er det store individuelle unntak, men i snitt så øker den sosiale kompetansen, som er et viktig kompetanseområde i seg selv. Så kompetanse er selvfølgelig både kunnskap og ferdigheter, den du er, evner og egenskaper, og det hjelper ikke å ha det, hvis du ikke har holdningene og verdiene til å kunne ta det i bruk.

Og dette med relasjonelt fenomen kan høres litt vel soft ut for noen, men det er forskjell på å ha kompetanse og å være kompetent, det blir du i relasjon til andre folk. Jeg tror noen som hører på, og kanskje også meg selv, har opplevd å jobbe et sted hvor man kanskje hadde en leder som ikke hadde helt troen på deg: «Hold deg til det du er god på, du, det er best for alle parter», var det en som sa til meg. Det er klart, da får man dårligere selvtillit og mestringstro. Og det å jobbe et sted hvor

folk tror at du kan, det er mer Pippi-holdning, «Ja, det er klart du kan det, det har du ikke prøv før», den holdningen, så føler man seg også mye mer kompetent.

Så kompetanse er virkelig ikke bare noe folk har, det er også noe som flyter i og mellom mennesker. Der skal vi komme til dette med mestringsmiljø. Jeg har lyst til å dra en modell, som kan si litt om hvordan dette kan virke noen steder, før vi kommer til en prosess for det vi kaller kompetansedrøftinger.

Vi tenker det er sånn at på et eller annet tidspunkt, så har den enkelte begynt i en jobb, og man tilbyr hele seg og alt det man har. Og så er det en stilling man har fått, med noen oppgaver, ansvar, kanskje resultatkrav osv. Og så tar det ikke lang tid før vi blir kjent for noe på jobben, vi får et omdømme og et image. Og det er gjerne litt snevrere igjen enn det som ligger i stillingen, vi blir kjent for noen merkelapper som: «Vi må ha med Gunnar på dette prosjektet, for han er strukturert, og så må vi ha med Lise, for hun er kreativ.» Eller hvem har gjort det før? Hvem vet vi har gjort dette før? I stedet for å se på kompetanse, kanskje like mye som et potensial, som hvem som har gjort det før. De fleste av oss har jo faktisk lært mest av å gjøre ting vi egentlig ikke kan. Så igjen, man må tenke. Når vi tenker på oss selv og hverandre, hvor bevisst er vi på at det ligger et hav av kompetanse i den enkelte, som vi kanskje ikke er bevisst, enten på ledernivå eller som medarbeider selv, eller kollegaer imellom. Det er der vi sier at denne kompetansebevisstgjøringen og mobiliseringen i seg selv er så viktig.

Og da kommer vi til dette med miljø, arbeids- og læringsmiljø. Og vi er jo mer opptatt av engasjement enn trivsel, for det er det som skaper forutsetninger for gode leveranser, men også motivasjon. Og mestringsklima, som blant annet Christina Nerstad, som nå er på OsloMet har forsket mye på, veldig viktig tema. Det å utvikle et mestringsklima, med nettopp vekt på læring, på samarbeid, at folk skal bli gode, bedre, men ut fra egne premisser, ikke den evinnelige sammenligningen med andre, det å gjøre hverandre gode, hvor dyktige er vi på arbeidsplassen til å dyrke det gode arbeids- og læringsmiljøet? Hvor oppmerksomme er vi på det? Eller har vi noe i retning av det vi

kan kalle ødeleggende prestasjonsklima? Altså, prestasjonsklima i negativ forstand, hvor det er mer konkurranse om oppmerksomheten eller synligheten. At man ikke deler kompetanse, for da tror man at man blir mer sårbar, og kanskje realiteten er at det burde være motsatt? Og det også blir en svekket samlet individuell ytelse. Så mestringsklima, felles ansvar for ledere, medarbeidere, men det er naturligvis et HR-ansvar å løfte betydningen av et godt arbeidsmiljø, ikke bare fordi vi skal trives, men fordi vi skal øke leveranse- og prestasjonsevnen i virksomheten vår.

Og til dere som er i HR, dere har sikkert noen prinsipper for kompetansearbeidet. Vi vil dra gjennom det vi tenker er det aller viktigste, noen prinsipper. Det ene er kompetanseutvikling i seg selv, det skal være av nødvendighet, ikke velvillighet. Og det betyr at dere i HR må ha prosesser hvor man avdekker virksomhetens behov, slik at man kan ha målrettede tiltak, de beste for virksomheten. Og så hender det at en medarbeider får lov til, og bør få lov til, å ta en eller form for utvikling, men da er det kanskje et personalpolitisk tiltak, mer enn at det er strategisk kompetansestyring.

Så det er et prinsipp, det andre er tydeligere ansvar. Mye tydeligere på at den enkelte ansatt selv, må være både motor og driver i sin egen kompetanseutvikling. Så det må vi være tydelig på, som arbeidsgivere, det er den enkelte som til syvende og sist må sitte i førersetet og vite hva man har og hva man trenger fremover. Og det må man tydeliggjøre, slik at forventningen er i den retningen. Og så må vi ha ledere som er mye mer opptatt av den enkeltes faglige og personlige utvikling, og som dyrker læring, og som er tydelig på retning og så videre.

Og så må vi forstå at ja, det kan være absolutt nødvendig med kompetanseutvikling, og konkrete tiltak på det, men det å ha oppmerksomhet på kompetansemobilisering, som kanskje er enda viktigere for å mobilisere de talenter og den kompetansen som allerede er der. Som jeg sa i stad: Tenk om vi visste hva vi egentlig vet i denne virksomheten. Og så må vi nettopp se på arbeidsplassen som den viktigste læringsarenaen som finnes. Det er jo gjennom jobben,

gjennom oppgaver, gjennom ansvar, vi lærer best. Jeg skal vise dere en modell for det senere.

Og ledere, de skal selvfølgelig få jobben gjort, men de skal være opptatt av utvikling, og sparre med sine ansatte. Så vi må ha ledere som er kompetanseutviklere, og som ser på seg selv, at vi har ansvar, som ledere for å bidra til både å mobilisere og utvikle folk. Og da må du ha nødvendig kompetanse til å være fornuftige sparringspartnere, de må kunne vurdere, gjerne sammen med medarbeideren, deres mestringsnivå, det å gi løpende tilbakemeldinger, det å avklare behov, det å involvere seg direkte, det å bruke riktige metoder og utvikle god praksis, og sammen definere enten det vi kan kalle, som Eivind Garshol var inne på, dette med ledende praksis, eller som en rådmann i Asker sier, hva skal være neste praksis? Altså, man blir enig om hvordan vi skal ha det her hos oss. Så ledere, mer opptatt av læring og utvikling. Og da trenger vi også disse arenaene hvor vi stopper opp og reflekterer sammen.

Og til dere som er i HR, dere kjenner helt sikkert 70, 20, 10. Det å ta på alvor det vi vet om læring, og at det aller meste av det skjer nettopp uformelt og erfaringsbasert. Men det betyr at den enkelte må reflektere mer over hva den uformelle læringen gir av faktisk kompetanse. Den enkelte bør i seg selv jobbe med sin egen kompetanse, både plan fremover, men også kartlegge den beholdningen man allerede har. Det er derfor, når vi tenker mål og utvikling òg, at man bygger inn mye mer læring og refleksjon. Og så kommer andre ting, som det mer uformelle, det sosiale, praksisfellesskap, fagnettverk, veldig viktige arenaer, og så er det utdanning, kurs, seminarer og den type ting, og det dere er på nå, webinar.

Og det er klart at man lærer best av å gjøre, ikke bare høre. Derfor er vi så opptatt av å også gi dere noen verktøy og metoder, ta det i bruk, få erfaring, del det rundt dere. Og så kommer vi kanskje til rosinen i pølsa her, dette med kompetansedrøftinger, som er en metodikk som vi har hatt stor glede av å jobbe og utvikle sammen med en del kunder, som kobler strategiprosessen med kompetanseprosessen, som også Eivind Garshol var inne på. Og metodikken er uhyre enkel i sin form,

og vi tror jo på enkle, men også gjennomførbare løsninger. Det må være en prosess rundt dette med målnedbryting, hvor man nettopp gjennomgår både strategisk fundament, mål, prioriteringer, tiltak og planer, det som ligger der, og da for hele virksomheten, eller mer på avdelingsnivå.

Og så en kobling til nettopp kompetansedrøftinger. Når vi sier det er virksomhetens mål, behov, strategiske veivalg, som må ligge til grunn, på kort og lengre sikt, og så rett og slett ha en prosess hvor man kartlegger: Hva er kritisk kompetanse for at vi skal kunne realisere de mål og ambisjoner som ligger både for vår enhet, men også kanskje også for hele virksomheten? Og det er like mye strategiimplementering at man nettopp får diskutert strategi, og hva trenger vi av kompetanse fremover? Og at man gjerne på flere nivåer utpeker tiltak som man skal kunne iverksette. Og denne prosessen må naturligvis også kobles til mål og utviklingssamtalen. Og da har man på en måte en prosess som er koblet til strategi, og som har oppmerksomhet på kompetanse og helt ned på individnivå.

Og vi tror på enkle, gjennomførbare løsninger, vi har hjulpet en del virksomheter, og det å da prioritere de aller viktigste kompetanseområdene, kan gjøres så enkelt som dette. At man definerer noen områder som vi trenger å ha spesiell oppmerksomhet på. Hva er hovedmålet på det området? Og det å ha noen tydelige tiltak, og når det skal gjennomføres. Denne logikken her kjenner dere godt.

Og så har vi bare lyst til å dele et område. Alle virksomheter er unike, og har sin unike kompleksitet og ulike strategiske utfordringer, men det er ett område som vi merker flere steder, som kommer opp, hvor man trengte å løfte virksomhetens kompetanse. Det eksempelet er dette med endrings- og omstillingskompetanse. Dette er jo da et eksempel fra noen virksomheter, at virksomheten har ledere og medarbeidere med evne og villighet til å utvikle med endring som et fundament for å nettopp greie å realisere strategi og håndtere de endringene som vi vet kommer, og som vi ikke vet kommer, men som kommer. Og dette eksempelet på tiltak, bare for å gjøre det helt tydelig hvordan det kan se ut. Kompetanseområde, endrings- og utviklingskompetanse, tre

tiltak i en virksomhet, felles opplæring i endringsledelse og endringsprosesser for ledere og tillitsvalgte, det er ett tiltak. Opplæring i medarbeiderskap og den enkeltes eget ansvar for også livslang læring for alle medarbeidere, avdelingsvis. Men også ta utgangspunkt i at noen skal være endringsagenter, og et eget utviklingsprogram for en gruppe mennesker. Og igjen, dette er et eksempel på hvordan det kan se ut.

Og så vil jeg bare til slutt utfordre dere som er HR til å bruke litt mer tid på å kartlegge og analysere de tiltakene dere faktisk bestemmer dere for å gå for. Og bruke mer tid på å tenke: Hva er ønsket effekt med dette tiltaket? Hva er egentlig suksesskriterier for å hente ut de ønskede effektene? Hva er de konkrete læringsmålene? Og hva betyr det for form og innhold? Og hvordan har dere tenkt å evaluere det? På godt norsk heter det gjerne «return on investment», dette med evaluering av læringsinitiativer, det å bruke litt mer kritisk tid på å tenke: Er dette kritisk viktig for vår virksomhet? Er det riktig, når vi skal prioritere blant kompetansetiltak?

Dere kan laste ned en prosessmodell for kompetansedrøftinger, så jeg håper det er til inspirasjon for strategisk kompetansestyring der du jobber.