



Børsen Ledeshåndbøger er Danmarks største og stærkeste videns- og udviklingsklub. Uanset hvilket område eller emne du beskæftiger dig med, får du her et komplet opslagsværk på print, cd-rom og internet, der giver dig overblik og indsigt.

Ledeshåndbogen er et praktisk og overskueligt værktøj til dig, der vil være 100% opdateret inden for et bestemt område – selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2005
Gengivelse af denne artikel eller dele heraf er ikke tilladt ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen
Ledeshåndbøger

Artikel trykt i

Offentlig Ledelse

Kompetenceprofiler som redskab til strategisk kompetenceudvikling

af organisationskonsulent Jesper Buchholdt Andersen Gjørup,
jba@udd.aaa.dk, Uddannelsesafdelingen Århus Amt

1. Indledning

Det er en vigtig men ikke let ledelsesopgave at arbejde med strategisk kompetenceudvikling i store offentlige organisationer. Denne artikel omhandler, hvordan kompetenceprofiler kan bidrage til strategisk kompetenceudvikling. Kompetenceprofiler kan være et relevant værktøj, men der er faldgruber og ulemper, som kan forhindre, at anvendelsen af kompetenceprofiler bidrager til strategisk kompetenceudvikling i praksis. Som med alle andre værktøjer afhænger det af opgaven, det konkrete værktøjs kvalitet og af kompetencerne hos den person/organisation, der benytter det. Artiklen bygger især på erfaringer fra Århus Amt og illustrerer nogle af pointerne med eksempler fra tre forskellige sygehuse.

1.1. Artiklens to nøglebegreber

Der er ikke en udbredt og anerkendt fælles forståelse af strategisk kompetenceudvikling og kompetenceprofiler. Der præsenteres derfor indledningsvis en forklaring og definition, som uddybes og nuanceres senere i artiklen.

Med *strategisk kompetenceudvikling* menes i denne artikel individuelle og kollektive læreprocesser i en (offentlig) virksomhed, der ved at vedligeholde, videreudvikle eller forny virksomhedens kernekompetence bidrager til at sikre en effektiv virksomhed og attraktive arbejdspladser. Målet med strategisk kompetenceudvikling i offentlig virksomhed er også at opnå høj grad af legitimitet, det vil sige, at virk-

Strategisk kompetenceudvikling

somheden er i overensstemmelse med de væsentligste interesser. Endelig forstås strategisk kompetenceudvikling som aktiviteter, der har til hensigt at forbedre overensstemmelsen mellem det, som personalet kan, må, vil, tør og gør og virksomhedens strategiske mål.

Kompetenceprofiler

Kompetenceprofiler er et værktøj til at systematisere beskrivelsen af kompetencekrav og faktisk opnåede kompetencer på individniveau, gruppeniveau og arbejdspladsniveau. Kompetenceprofiler er således en praktisk operationalisering af kompetencebegrebet, som kan gøre kompetenceudvikling konkret og konstaterbart i dialogen mellem ledere og medarbejdere.

2. Strategisk kompetenceudvikling

Mange offentlige arbejdspladser har arbejdet mere eller mindre systematisk med kompetenceudvikling i mange år. Dette gælder også mange af de institutioner, sygehuse og andre arbejdspladser, som frem til 1. januar 2007 er ejet af Århus Amt. I det følgende gives to eksempler på arbejdet med kompetenceudvikling på henholdsvis Skejby Sygehus og Uddannelsesafdelingen i Århus Amt.

Kompetenceudvikling på Skejby Sygehus

Skejby Sygehus har i flere år haft et kompetenceudviklingsprogram for sygeplejersker, som består af en definition af kompetencebegrebet, en kompetencemodel med seks kompetencer, tre kompetenceniveauer og sygeplejerskens fire virksomhedsområder; kompetencebeskrivelser for den enkelte afdeling og stillingstype, medarbejderudviklingssamtaler, introduktions- og oplæringsprogrammer og et katalog med metoder til kompetenceudvikling i klinisk praksis.

Sygehuset har for et par år siden igangsat et omfattende strategiarbejde i form af balanceret målstyring og er nu (efteråret 2005) i gang med at udvikle et nyt koncept for kompetenceudvikling, der skal omfatte alle personalegrupper og integreres i sygehusets strategiarbejde.

Uddannelsesafdelingen i Århus Amt

Uddannelsesafdelingen i Århus Amt løser mange konsulentopgaver for institutioner, sygehuse og andre arbejdspladser, som handler om at igangsætte eller understøtte kompetenceudvikling. Konsulentopgaver skal bidrage til, at rekvirenten kan løse sin primære opgave.

I 2005 og frem er kommunalreformen mere eller mindre tydeligt en del af baggrunden for mange rekvirenters anmodning om konsulentbistand. De aktuelle strategiske udfordringer hedder bl.a. krav om dokumenteret kvalitet, et sikkert arbejdsmiljø, markedsorientering, innovation, sammenhæng i indsatsen overfor borgeren/brugeren og faglig bæredygtighed.

2.1. Missionen som udgangspunkt

Strategisk og systematisk kompetenceudvikling er for alvor sat på dagsordenen i den offentlige sektor – blandt andet via overenskomstaftalerne mellem de offentlige arbejdsgivere og personaleorganisationerne, hvor samarbejdsudvalgenes (MED-udvalgenes) strategiske rolle og udviklingsmål for hver enkelt medarbejder er beskrevet som en del af aftalen.

Læreprocesserne skal understøttes

Strategisk kompetenceudvikling har som udgangspunkt, at arbejdspladsen som virksomhed har en grundlæggende opgave, en mission. Kompetenceudvikling handler om at blive bedre til at løse denne opgave. Med strategi-termer kan man udtrykke det sådan, at virksomheden skal understøtte læreprocesser, der sikrer, at kernekompetencen identificeres (hvad er vi rigtig gode til?), sikres, udvikles eller eventuelt fornys. Kernekompetencen handler også om virksomhedens mission, idet kernekompetencen medvirker til, at virksomheden bevarer sin eksistensberettigelse.

Sammenhæng mellem opgaver og udvikling

Modeller for strategisk kompetenceudvikling etablerer en sammenhæng mellem den fælles opgave og den enkelte medarbejders udvikling.

Århus Amts Virksomhedsmodel, som bidrog til at Århus Amt modtog Carl Bertelmanns-prisen som den mest effektive offentlige virksomhed i Europa i 2004, er et godt eksempel på, hvordan kompetencer og kompetenceudvikling kan sættes ind i en strategisk sammenhæng. Virksomhedsmodellen viser, hvordan der er målsætninger og opfølgning på fem elementer; nemlig virksomhedens ressourcer (herunder kompetencer), organisation, ydelser, effekt og omdømme. I virksomhedsmodellens version 2 er modellen udbygget med et Virksomhedsgrundlag bestående af Missionen, de fælles Værdier, Visionen og Strategien¹.

Kvalitets- og organisationsudvikling

Strategisk kompetenceudvikling kan ses som en måde at optimere arbejdspladsens anvendelse af sine (menneskelige) ressourcer. Det kan foregå ved at udvikle organisationen og opgaveløsningen, så kompetenceudvikling forbedrer arbejdspladsens evne til at levere ydelser med den ønskede effekt. Strategisk kompetenceudvikling skal understøtte arbejdet med at opfylde missionen, realisere visionen, leve de formulerede værdier og føre strategien ud i livet, og strategisk kompetenceudvikling hænger således uløseligt sammen med kvalitets- og organisationsudvikling.

16 relevante elementer**2.2. Model for strategisk kompetenceudvikling**

En model for strategisk kompetenceudvikling kan indeholde mange elementer. I figur 1 er 16 relevante elementer formuleret som spørgsmål – og eksempler på dokumenter, der svarer på spørgsmålene, er nævnt i parentes. De to elementer med fed skrift er dem, som modellen som minimum skal skabe sammenhæng imellem.

Elementerne er søgt ordnet på den måde, at de elementer, som har den største gensidige afhængighed og indbyrdes sammenhæng, er placeret ved siden af hinanden. En model for strategisk kompetenceudvikling består af et antal elementer, men ikke nødvendigvis dem alle. Andre elementer kunne også være relevante, som f.eks. evaluering, resultatmåling og forskning, men jeg har af hensyn til overskueligheden afgrænset mig til 16, som jeg mener, har relevans for alle offentlige virksomheder.

1) Bo Johansen, Århus Amts Virksomhedsmodel, artikel 5.1 i ledeshåndbogen Strategi & Ledelse, der beskriver den første version af modellen. Beskrivelsen af den nye version kan findes på www.aaa.dk.

Figur 1. Elementer i en model for strategisk kompetenceudvikling

Hvad er virksomhedens Strategiske grundlag? (mission, vision, værdier, strategiske udfordringer og overordnede strategi)	Hvad er virksomhedens kernekompetence? Eller: Hvad er virksomhedens særlige strategiske styrkeposition?	Hvilke kompetencer har virksomheden i øjeblikket? (personaleoversigt, normeringsplan, personaledatabase)	Hvilke kompetencer har virksomheden brug for at fastholde eller udvikle? (kompetencestrategi)
Hvad er, forudsætter og kendetegner god kvalitet opgaveløsningen? (Serviceinformation, ydelsesbeskrivelser, kvalitetsmål, kvalitetspolitik)	Hvilken organisering understøtter bedst virksomhedens overordnede strategi? (organisationsplan, funktionsbeskrivelser)	Hvilke kompetencer kan og skal virksomheden sikre via nyrekruttering og omplaceringer? (Stillingsopslag, job- og personprofil)	Hvilke kompetencer skal de enkelte funktioner og grupper i virksomheden fastholde eller udvikle? (kompetenceprofil)
Hvilken teknologi er en forudsætning for effektiv opgaveløsning? (IT-strategi, investeringsplan for apparaturindkøb)	Hvem skal fremover løse hvilke opgaver i virksomheden? (organisationsplan, normeringsplan)	Hvordan introduceres nyansatte? (introduktionsprogrammer)	Hvilke kompetencer skal den enkelte medarbejder fastholde eller udvikle? (kompetenceprofil, udviklingsmål)
Hvordan understøtter virksomheden personalets kompetenceudvikling? (Uddannelsespolitik, udviklingsplaner)	Hvor og hvordan drøftes behovet for kompetenceudvikling? (personalepolitiske retningslinier, MUS-koncept)	Hvordan belønnes kompetencer/kompetence udvikling? (lønpolitik, lønprofiler)	Hvordan kan den enkelte medarbejder udvikle sine kompetencer? (udviklingsplan)

En sammenhængende model med samtlige 16 elementer er meget omfattende og ambitiøs. Nogle sygehuse er begyndt at koble kompetenceudvikling med alle andre strategiske tiltag i deres arbejde med strategikort og balanceret målstyring.

Flexibel standardisering

En stor og kompleks offentlig virksomhed kan og bør ikke håndtere alle aspekter af strategisk kompetenceudvikling hos topledelsen og/eller i en central HR-funktion, men må decentralisere mange strategisk vigtige beslutninger til de lokale ledere. En måde at understøtte disse ledere og sikre en vis styring og samklang i hele virksomheden er at standardisere nogle af arbejdsprocesserne. Argumentationen kan bruges til at forstå en række andre fænomener og tendenser i den offentlige sektor, f.eks. akkreditering på sygehuse og kvalitetstyringsystemer. Organisationsteoretisk er der tale om en bureaukratisering – på godt og ondt. Redskaber og standarder i kompetenceudviklingen skal kunne tilpasses til forskellige lokale forhold.

6.1. Kompetenceprofiler som redskab til strategisk

Etablerer en systematisk sammenhæng mellem beslutninger og opgaver

En model for strategisk kompetenceudvikling kan bidrage til at etablere en systematisk sammenhæng mellem en lang række beslutninger og opgaver vedrørende personaleledelse. Hvis man arbejder ud fra en sådan model, kan nogle personaleledelsesopgaver og arbejdsgange forenkles, idet de samme grundlæggende overvejelser og beskrivelser kan bruges til flere formål. Men det kan også udvikle sig til et uoverskueligt system, der bringer nogle ledere og medarbejdere i en ufrugtbar offerrolle. Udfordringen er at gøre det på en måde, som giver mening for både ledelsen og personalet.

Silkeborg Centralsygehus har siden 1999 arbejdet med at identificere og klargøre de fælles værdier, og i 2001 formulerede sygehuset sin mission og vision og de fælles værdier.

Sygehusets kompetenceprofil blev oprindeligt udarbejdet i forbindelse med en forhåndsftale om ny løn. Siden 2003 har sygehuset arbejdet med en overordnet strategi, som er konkretiseret i strategikort (balanced scorecard) med fire strategier. "Kompetenceudvikling og Videndeling" er et af sygehusets strategiske fokusområder, og det er et mål, at der udarbejdes kompetenceprofiler for alle faggrupper.

Dokumentation af kompetenceprofiler er et andet strategisk fokusområde, hvor det er et mål at koble kompetenceprofilerne til den øvrige del af strategikortet. Kompetenceprofilerne er således på vej til at blive et element i realiseringen af den overordnede strategi.

3. Kompetenceprofiler på østjyske sygehuse

Hvad er en kompetenceprofil?

En kompetenceprofil er et værktøj til at beskrive og tale om kompetencer og kompetenceudvikling, men begrebet anvendes ikke på samme måde af alle arbejdspladser. En kompetenceprofil kan være en beskrivelse af den enkelte medarbejders faktiske og aktuelle kompetencer. Det kan man kalde *individuelle eller personlige kompetenceprofiler*.

Nogle arbejdspladser laver kompetenceprofiler af en gruppe medarbejders samlede kompetencer. Endelig kan en kompetenceprofil være arbejdspladsens beskrivelse af, hvilke kompetencer de ønsker, forventer eller kræver, at medarbejdere har. Den type kompetenceprofiler kan man kalde "jobbets kompetenceprofil" – eller kompetenceprofiler af en bestemt stilling, funktion, faggruppe, afsnit, afdeling eller arbejdsplads i øvrigt.

Kompetenceprofil af jobbet

De personlige kompetenceprofiler, som er lavet på østjyske sygehuse, er lavet ud fra en fælles standard eller skabelon på

sygehuset, nemlig en kompetenceprofil af jobbet. Der er lavet faggruppeprofiler (f.eks. en profil af social- og sundhedsassistenter) og afdelings/ afsnitsprofiler (f.eks. intensivafsnittet). De to profiler kobles, så der f.eks. kan være en profil for sygeplejersker på ortopædkirurgisk afdeling. Kompetenceprofilerne er baseret på en kompetencemodel, der operationaliserer arbejdspladsens kompetenceforståelse til et antal kompetenceområder eller -typer. Man kan forstå en sådan kompetencemodel som en skabelon for at lave egentlige kompetenceprofiler.

I det følgende gives tre eksempler på kompetenceprofiler fra to østjyske sygehuse og den nye speciallægeuddannelse.

Silkeborg Centralsygehus har lavet kompetenceprofiler med fem kompetencer, nemlig

- faglig kompetence
- pædagogisk kompetence
- organisatorisk kompetence
- social kompetence
- personlig kompetence

De fem kompetencer er yderligere uddybet i hver kompetenceprofil i form af nogle punkter om den ønskede medarbejderadfærd. Kompetenceprofilen er senest revideret i 2004.

Randers Centralsygehus/Grenaa Sygehus har lavet kompetenceprofiler for alle faggrupper. Kompetencemodellen er bl.a. inspireret af den model, som blev udviklet på Herning Centralsygehus af Vibeke Krøll m.fl. Her skelnes mellem fem forskellige kompetenceområder, nemlig:

- basiskompetence
- faglig kompetence
- organisatorisk kompetence
- social kompetence
- kompetence i kritiske situationer

Speciallægeuddannelsen: I den nye speciallægeuddannelse skelnes mellem speciallægens syv roller, og der formuleres kompetencekrav med udgangspunkt i dem. De syv roller er:

- Medicinsk ekspert
- Kommunikator
- Leder/administrator
- Samarbejder
- Sundhedsfremmer
- Akademiker
- Professionel

Speciallægekommisionens betænkning fra 2000 har formuleret en række kompetencekrav, som efterfølgende er overdraget til speciallægenes repræsentanter og Sundhedsstyrelsen at konkretisere.

For hvert speciale udarbejdes således en kompetenceprofil, som nye speciallæger skal leve op til for at blive godkendt/autoriseret af Sundhedsstyrelsen. Til hver rolle skal lægen samle points gennem erfaringer og kurser.

Yderligere standardisering

Der er således mange forskellige bud på relevante kompetencer, men også mange ligheder mellem de kompetencer, der anvendes på sygehusområdet. Med udsigten til kommunalreform/regionsdannelse og akkreditering af hele sygehusvæsenet er det min forventning, at der vil komme til at ske en yderligere standardisering af kompetenceprofilerne – regionalt, nationalt og måske også internationalt.

Kompetenceniveauer

Arbejdet med kompetenceniveauer begyndte mange steder i et forsøg på at koble det nye lønsystem sammen med kompetenceudvikling. Der er blevet lavet lønprofiler, der beskriver medarbejdere på forskellige kompetenceniveauer og indplacerer dem på løntrin eller giver dem forskellige løntillæg. Målet er ikke at alle medarbejdere skal være eksperter og dermed nå det øverste kompetenceniveau. Det har virksomheden typisk ikke brug for – og det bliver for dyrt, men der skal være en faglig bæredygtighed.

Graduering af kompetencer

De kompetenceprofiler, som benyttes på de østjyske sygehuse, graderer kompetencer. Den typiske graduering er niveauopdeling, inspireret af de taksonomier, som findes inden for undervisning og læring. Her har brødrene Dreyfuss' kompetencetrin og Patricia Benners anvendelse af denne på sygeplejersker (fra novice til ekspert) været en stor inspiration for mange sygehuse. Den personlige kompetenceprofil er således et billede på, hvor kompetent medarbejderen er – og dermed i hvor høj grad der er overensstemmelse mellem medarbejderen og jobkravene.

Sygehuse bruger typisk enten tre eller fem kompetenceniveauer i deres kompetenceprofiler. De steder, hvor man

kun bruger tre niveauer til at indfange forskellene, viser erfaringen, at det første niveau typisk bliver brugt til nyuddannede og nyansatte medarbejdere, og at de fleste erfarne medarbejdere er på kompetenceniveau 2. De få niveauer gør det vanskeligt at bruge dem til at konstatere en løbende kompetenceudvikling, idet mange medarbejdere vil blive stående på et kompetenceniveau. Der er typisk forskel på den enkelte medarbejders niveau, når der ses på forskellige typer af kompetencer.

Medarbejdernes muligheder

4. Hvad kan kompetenceprofilen bruges til?

En kompetenceprofil af jobbet kan synliggøre arbejdspladsens krav og forventninger til kommende og nuværende ansatte. *Potentielle* ansøgere til ledige stillinger kan via kompetenceprofilen få en viden om, hvad man skal kunne, og hvad man kan lære på arbejdspladsen. *Nyansatte medarbejdere* kan få et klart billede af, hvad de skal oplæres i. Erfaringen fra sygehusene er, at introduktionsforløb dermed kan effektiviseres.

Den erfarne medarbejder kan systematisk forberede sig på sin udviklingssamtale – ved at vurdere sine egne kompetencer og sit kompetenceudviklingsbehov systematisk i forhold til jobbet kompetenceprofil – og dermed give sit bud på sin personlige kompetenceprofil. Desuden kan medarbejderen bruge kompetenceprofilen til at synliggøre og tale om sine uddannelsesmæssige kvalifikationer og sin "tavse viden" (dvs. erfaring, kunnen og dermed faktiske kompetencer) over for sig selv og sine kolleger.

Lederens muligheder

Den personaleansvarlige leder kan bruge kompetenceprofilen til løbende at vurdere og give feedback til sine medarbejdere på en systematisk måde, f.eks. i forbindelse med udviklingssamtaler og indstilling til Ny Løn. Kompetenceprofilen kan således bidrage til konkret og nuanceret at tale om værdier, adfærd og den enkelte medarbejders tavse viden.

Det kan være meget lærerigt at deltage i arbejdet med at beskrive, hvilke kompetencer arbejdspladsen har brug for, fordi det er en anledning til at tænke den primære opgave, fagligheden og organisationen i bred forstand grundigt igennem.

6.1. Kompetenceprofiler som redskab til strategisk

Synliggørelse af de ønskede kompetencer

Et sygehus, en afdeling og/eller et afsnit kan beskrive de krævede og ønskede kompetencer hos medarbejderne ved at lave en kompetenceprofil af jobbet – tilpasset hver faggruppe eller stillingskategori og tilpasset den konkrete opgave (specialet/patienternes behov). Dermed synliggøres de ønskede kompetencer på arbejdspladsen. Der kan med udgangspunkt i denne standard laves en kompetenceprofil af den enkelte medarbejders faktiske kompetencer, forstået på den måde at medarbejderens kompetenceniveau vurderes på de kompetenceområder, profilen omfatter.

På en sygehusafdeling, der i 2001 udarbejdede sine egne kompetenceprofiler, gav dette arbejde anledning til at tale om værdier og adfærd og dermed en ellers tavs viden om sygeplejerskernes særlige kompetence på netop den afdeling. Det blev også lettere at tale mere nuanceret og konkret om forskelle i kompetencer mellem medarbejdere på arbejdspladsen. Før havde man blot talt om forskellen mellem "nye" (nyansatte) og "gamle" (erfarne) medarbejdere.

Overblik

Flere arbejdspladser har benyttet diagrammer – til at vurdere og formidle den enkelte medarbejders og det enkelte teams kompetenceprofiler. Mange IT-firmaer har markedsført personaledatabaser, der har til formål at skabe et overblik over virksomhedens personaleressourcer, og nogle store konsulentfirmaer benytter databaser til at sikre, at medarbejdere med spidskompetencer allokeres til relevante opgaver.

4.1. Medarbejdernes udviklingssamtale

Kompetenceprofilen grundlaget for MUS

På sygehusene har man revideret konceptet for medarbejderudviklingssamtalerne (MUS), så det nu er kompetenceprofilen, der er grundlaget/dagsordenen for samtalen. Inden samtalen tager medarbejderen og lederen hver for sig stilling til, hvilket kompetenceniveau medarbejderen bør indplaceres på. Det store forberedelsesarbejde bidrager til medarbejderens egen afklaring inden samtalen med lederen. Lederen tegner ikke medarbejderens kompetenceprofil inden samtalen, men forbereder sig på at kunne gå i dialog med medarbejderen og på at kunne give tilbagemeldinger på medarbejderens kompetencer og videre udvikling.

"At anvende kompetencebeskrivelser som grundlag for medarbejderudviklingssamtaler bidrager til en mere struktureret samtale med en både bredere og dybere beskrivelse af og et bredere syn på medarbejderens udvikling" (Citat fra

evaluering af kompetenceudviklingsprogrammet for sygeplejersker på Skejby Sygehus)

En kompetenceprofil betyder, at der i udviklingssamtalen bliver sat fokus på, hvor høj grad medarbejderen har de kompetencer, som arbejdspladsen efterspørger, og hvordan medarbejderen kan vedligeholde og/eller (videre)udvikle disse kompetencer.

Samtale på spil

Brugen af kompetenceprofil som dagsorden for en udviklingssamtale kan gøre samtalen så struktureret og standardiseret, at dialogen og lederens og medarbejderens ansvar for at gennemføre "den gode samtale" forsvinder. Grænsen mellem udviklingssamtaler og vanskelige samtaler (i form af mundtlige advarsler) kan blive uklar/flydende, når det handler om at få talt om utilstrækkelige kompetencer (f.eks. social kompetence, samarbejdsevner).

Andre relevante temaer kan glide ud af samtalen, f.eks. hvad der sker på arbejdspladsen, hvad medarbejderen er optaget af i sit arbejdsliv lige nu, hvilke karriereplaner medarbejderen har, hvordan medarbejderen oplever arbejdsklimaet, hvilke nye udfordringer arbejdspladsen står overfor osv. Hvis det lokalt opleves, at der er kompetencer, der er brug for at udvikle, og som ikke er beskrevet i kompetenceprofilen, kan det blive vanskeligere at få det sat på dagsordenen, uden at der brydes med konceptet.

5. Hvordan hænger vurdering sammen med udvikling?

Både leder og medarbejder vurderer

Det vil oftest være den enkelte medarbejder selv og dennes nærmeste leder, som vurderer medarbejderens kompetence-niveau. Typisk foregår det som forberedelse til og som et element i selve udviklingssamtalen. Denne "kompetencebedømmelse" baserer sig på lederens og medarbejderens samlede erfaring og vil også være præget af den feedback, andre har givet i form af ros/ris eller mere neutrale beskrivelser af medarbejderens adfærd i konkrete situationer.

De to parter vidner og vurderinger kan blive til en fælles forståelse, ved at lederen og medarbejderen i en dialog beskriver eksempler på medarbejderens handlinger i konkrete situationer eller typiske observerede adfærdsmønstre. At vurdere sig selv og sine egne kompetencer er at sætte et fokus: Hvad er jeg god til, og hvad skal jeg udvikle? Medar-

6.1. Kompetenceprofiler som redskab til strategisk

bejderens egen, men også lederens vurdering, kan på den måde være grundlaget for at formulere individuelle mål for medarbejderens læring og udvikling.

Vurderingens formål En vurdering af kompetenceniveauer vil være præget af formålet og sammenligningsgrundlaget. Hvis formålet med at vurdere sit eget kompetenceniveau er at etablere et grundlag for Ny Løn, kan man som medarbejder måske være tilbøjelig til at overvurdere sit kompetenceniveau. Hvis formålet er kompetenceudvikling, vil man som medarbejder kunne ønske sig "albuerum" og måske undervurdere sit kompetenceniveau for at give plads til fortsat udvikling. Hvis formålet med at vurdere kompetenceniveauet også er at tage stilling til lønniveauet, er der risiko for, at samtalen om medarbejderens kompetencer bliver til en forhandling i stedet for en dialog – eller til en meddelelse fra lederen, som medarbejderen blot vælger at tage til efterretning.

6. Faldgruber og vanskeligheder

Strategien skal fastlægges

Nogle offentlige virksomheder har ikke et gennemarbejdet, aktuelt og relevant strategidokument. Det er derfor et større arbejde, inden man kan koble strategien med de enkelte medarbejders kompetenceudvikling. Kommunalreformen betyder, at mange offentlige virksomheder må revurdere deres strategi. Nogle offentlige arbejdspladser skal nedlægges og sammenlægges, og mange medarbejdere skal omplaceres, hvilket kan gøre "strategi" til individuelt karriereprojekt for hver medarbejder.

Kompetenceudvikling omfatter alle

Det kan generelt være svært, at være med til at implementere noget, man ikke selv har været med til at udvikle og beslutte. Mange strategiske beslutninger tages af topledelsen, men kompetenceudvikling omfatter alle ansatte. Der er ikke enighed om, hvad "kompetence" og "kompetenceudvikling" er, og det kan derfor ikke bare defineres og operationaliseres af enkeltpersoner og forventes overtaget af samtlige. Praksisfællesskaber i form af f.eks. en professionaliseret faggruppe kan – på tværs af arbejdspladser – have en anden forståelse end arbejdspladsens ledelse.

Balancen skal findes

Arbejdet med strategisk kompetenceudvikling kan blive så ambitiøst, omfattende og organisatorisk uoverskueligt, at det kan være svært komme i gang – det hele hænger jo sammen. Modellen kan blive for teoretisk, abstrakt og kompliceret i forhold til de daglige konkrete opgaver, der skal løses

på arbejdspladsen, så medarbejdere og ledere kan have svært ved at forstå og forholde sig til modellens begreber, sammenhænge, kategorier og niveauer.

Modellen/konceptet kan også blive for snærende og bureaukratisk og dermed hindre en løbende innovation og tilpasning til nye behov på arbejdspladsen og/eller omverdenen. Det kan med andre ord være vanskeligt at finde den balance, hvor beskrivelsen er tilstrækkelig konkret og nuanceret, uden at blive for detaljeret og uoverskuelig.

Løn og kompetenceudvikling

Det kan være vanskeligt at forene lokal og differentieret lønfastsættelse med kompetenceudvikling. Dialog, forhandling og lederens arbejdsgiver- og coachrolle kan risikere at konkurrere i den samme samtale og gøre samtalens formål og kontekst uklar. Desuden kan det være meget tidskrævende at beskrive relevante kompetencer på arbejdspladsen, og samtidig vanskeligt for lederen at vurdere den enkelte medarbejders kompetencer på et grundlag, som medarbejderen synes er tilstrækkeligt. Medarbejderen kan med andre ord opleve lederen som inkompetent til at vurdere medarbejderens kompetence, og kompetencevurderingen kan derfor risikere at krænke medarbejderens retfærdighedsfølelse. Kompetenceprofilen kan skabe forventninger til at få mere i løn, som ikke kan indfries, og at den enkeltes kompetenceniveau får betydning for lønniveauet overskygger i nogle tilfælde målet om at bruge profilen som værktøj til kompetenceudvikling.

7. Hvordan kommer man i gang?

I det følgende præsenteres en række råd om anvendelsen af kompetenceprofiler i strategisk kompetenceudvikling:

- Overvej om virksomhedens strategiske grundlag skal revurderes, inden/når det kobles til kompetenceudvikling, og etabler en sammenhæng med øvrige strategiske modeller i "det store fællesskab" (kommunen, sektoren eller lignende). Det kan f.eks. være kvalitetsmodellen, der er undervejs på sygehusområdet.
- Husk at afsøge krav og forventninger i omverdenen og hos de vigtigste interessenter. Er der f.eks. lavet betænkninger, lovbemærkninger, bekendtgørelser eller undersøgelser, som kan få betydning for legitimiteten af det, I laver lokalt? Har interesseorganisationer, personaleorganisationer, uddannelsesinstitutioner, forskningsmiljøer

Gode råd om anvendelse af kompetenceprofiler i strategisk kompetenceudvikling

eller internationale institutioner skrevet offentliggjorte tekster, som med fordel kan indtænkes?

- Klargør formålet/-ene med at (udvikle og) anvende kompetenceprofilerne.
- Vær gerne visionær, men nedton forventningerne til, at alt kan realiseres på kort sigt.
- Vær opmærksom på, at nogle formål i praksis kan komme i konflikt med hinanden.
- Inddrag både topledelsen, mellemledere, medarbejdere og særlige videnspersoner aktivt i arbejdet med at udvikle kompetencemodellen. Modellen skal give mening for alle interessenter, og modellens status som "noget vi vil" er vigtig for anvendelsen og udbredelsen.
- Giv som topledelse plads til lokale eksperimenter og arranger videndeling mellem de enkelte eksperimenter.
- Meld klart ud, at intensionen er at nå frem til at arbejde ud fra en fælles model, og at det kan betyde, at man lokalt skal tilpasse sig.
- Tag udgangspunkt i den opgave, der skal løses på arbejdspladsen. Hvis den primære opgave er klar, og/eller kvalitetskravene til arbejdet er veldefinerede, er der et fælles referencepunkt at tage udgangspunkt i og løbende vende tilbage til.
- Brug nogle af de mange eksisterende kompetenceprofiler som inspiration, så I undgår at opfinde "den dybe tallerken" igen. Men vurder, om de passer ind i jeres konkrete kontekst, så I ikke overtager andres koncept ukritisk. Gør brug af de erfaringer, som andre virksomheder/arbejdspladser har gjort med andre modeller eller samme model. Indgå evt. et netværkssamarbejde med sammenlignelige virksomheder om et fælles udviklingsarbejde.
- Lav en tidsplan med nogle milepæle undervejs. Definer overskuelige delprojekter og evaluer løbende med henblik på at skabe mulighed for læring undervejs. Vær parat til at justere mål og planer, hvis det viser sig at være hensigtsmæssigt. Det er et godt signal, at man også kan blive klogere, når man arbejder med kompetenceudvikling
- Lederens opgave med at vurdere den enkelte medarbejders faktiske kompetencer kan trænes ved at sætte fokus på observation og konstruktiv feedback. Andre personer end nærmeste leder kan bidrage med observationer, og gruppeudviklingssamtaler kan være en måde at kvalificere vurderingen af den enkelte medarbejders kompetenceniveau.

- Overvej hvilke praksisfællesskaber, som skal inddrages i arbejdet med kompetenceudvikling og kompetencevurderinger.

8. Afrunding

Arbejdspladser med markedsværdi

Det er vigtigt at arbejde systematisk og strategisk med kompetenceudvikling – også for offentlige institutioner, der ikke som sådan kæmper for overlevelse på et traditionelt marked. Om ikke andet, så fordi offentlige virksomheder skal være attraktive og konkurrencedygtige arbejdspladser på arbejdsmarkedet, så de kan tiltrække dygtige og engagerede nyuddannede. Også når ungdomsårgangene er små, og lønnen er lavere end hos konkurrenten, og fordi medarbejdere til enhver tid skal have en markedsværdi, der gør dem attraktive for andre arbejdsgivere. Artiklen har forhåbentlig givet lidt inspiration til, hvordan man kan tænke om og arbejde med strategisk kompetenceudvikling ved hjælp af kompetenceprofiler.

God fornøjelse med arbejdet!

Om forfatteren

Jesper Buchholdt Andersen Gjørup er organisationskonsulent i Uddannelsesafdelingen, Århus Amt. Han er uddannet Cand.scient.adm. (samfundsvidenskab) og arbejder blandt andet med Organisationsudvikling på sygehusene; herunder udvikling af ledelse, tværfagligt samarbejde, arbejdsklima, kommunikation, strategier, kvalitet, patientforløb og kompetencer. Denne artikel er en videreudvikling af en pjece udgivet i september 2002 med erfaringer fra forskellige projekter om kompetenceudvikling i Århus Amt.

6.1. Kompetenceprofiler som redskab til strategisk
