



Strategisk kompetanseutvikling

Hvordan spise ELEFANTEN?

Olav Johansen

SENTER FOR ERFARINGSBASERT LEDELSE



Olav Johansen

olav.johansen@kristiania.no



Erfaring

- 2013 - dd Førstelektor/studieprogramleder, *Kristiania*
- 2013 - dd Daglig leder, *Senter for erfaringsbasert ledelse*
- 2007 – 2013 Seniorrådgiver HR-utvikling, *Telenor Norge*
- 2004 - 2007 Kompetansesjef, *Schenker/Linjegods*
- 2001 - 2004 Pedagogisk rådgiver, *Mintra*
- 1999 - 2001 Prosjektleder, *Læringslaben*

Publikasjoner

- 2019 Fagbok: Om å fremføre
- 2019 Artikkel: Mestringtro i ledelse
- 2017 Fagbok: HR og personalledelse (red)
- 2016 Fagbok: Om å påvirke

Utdanning

- 2006 Organisasjonspsykologi, *BI Oslo*
- 1993 – 1999 Cand.paed., *Universitet i Oslo*



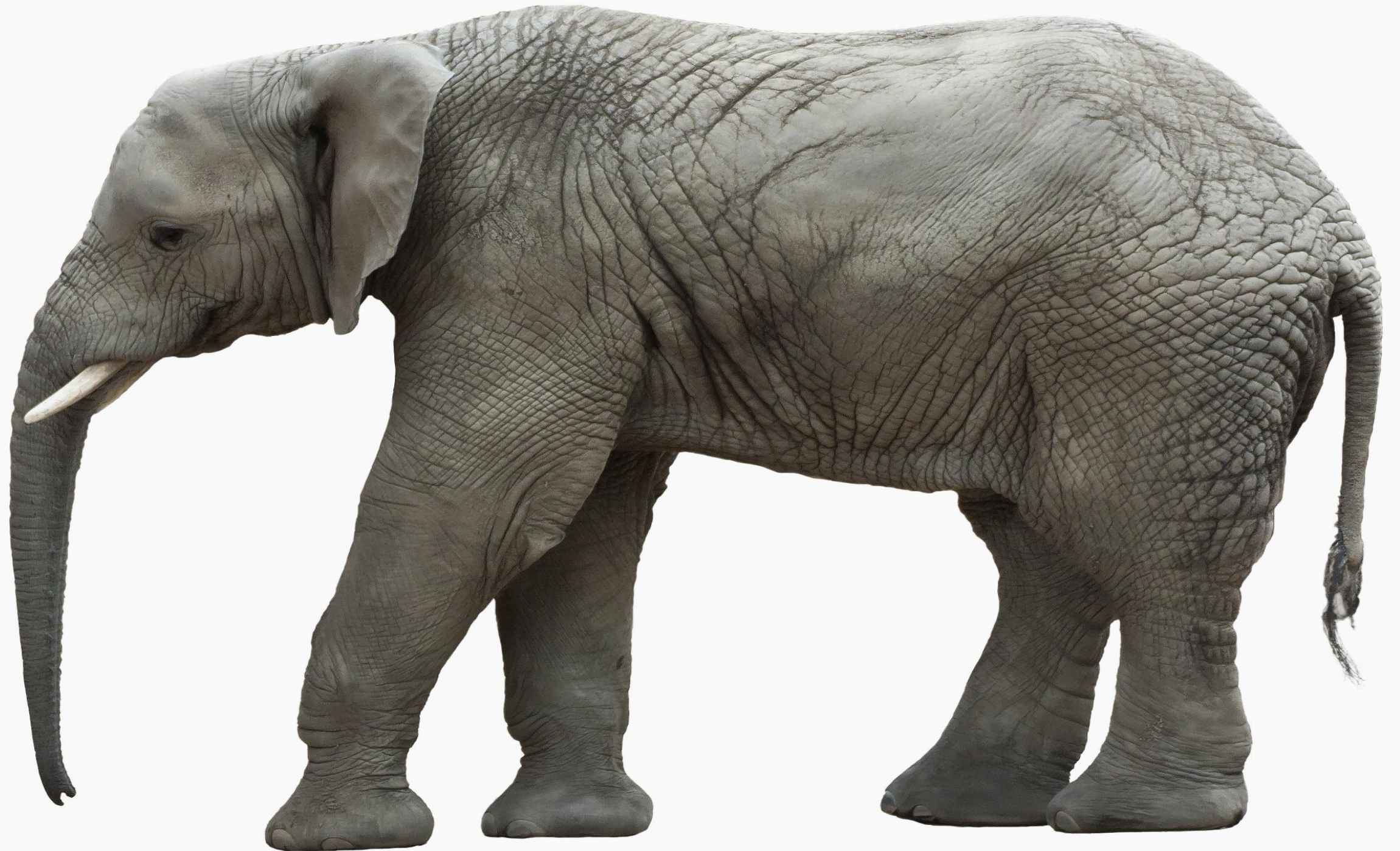
SENTER FOR
ERFARINGSBASERT
LEDELSE

I dag

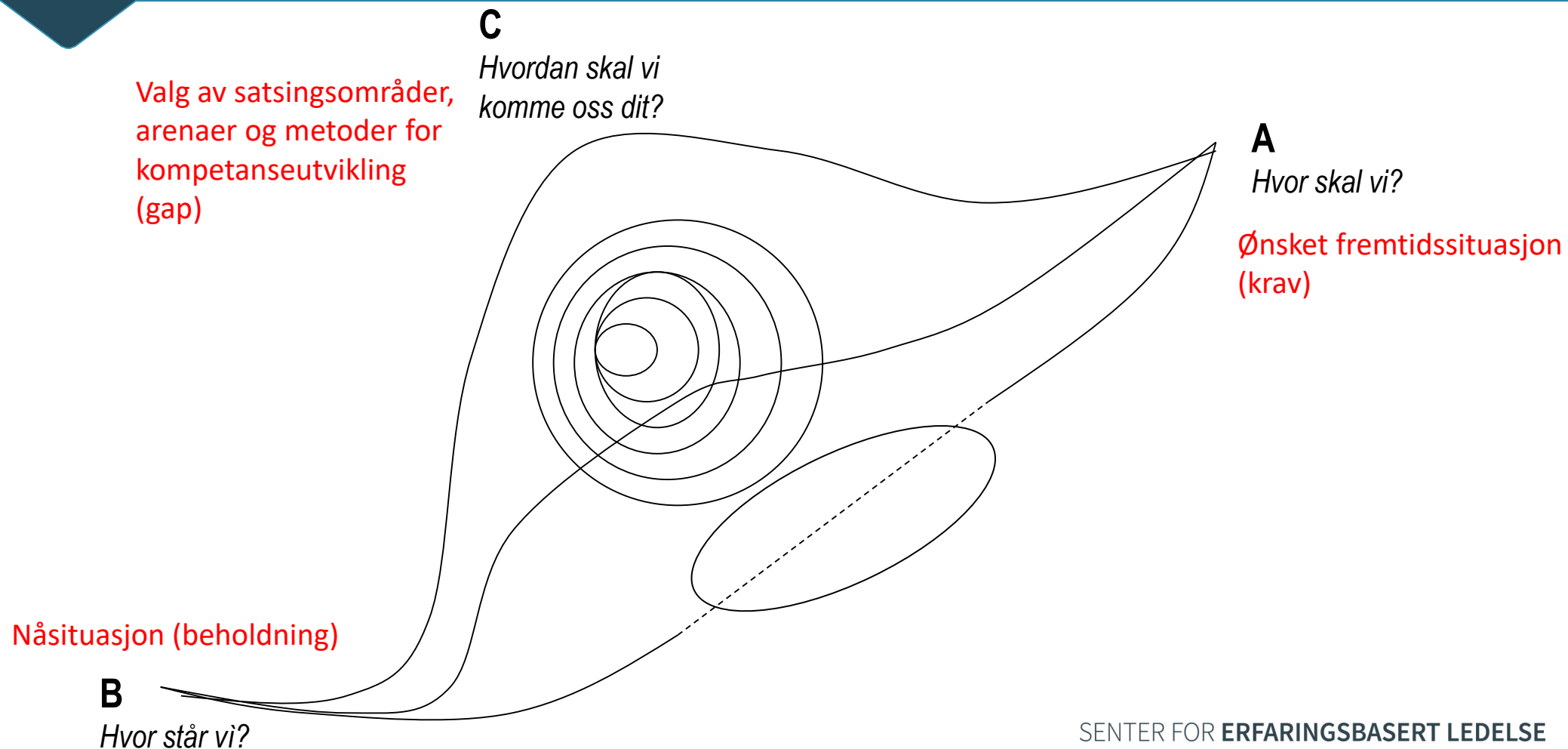
Del 1: Hva er strategisk kompetanseutvikling?

Del 2: Eksempler på kompetanseutvikling i praksis med tilhørende verktøy

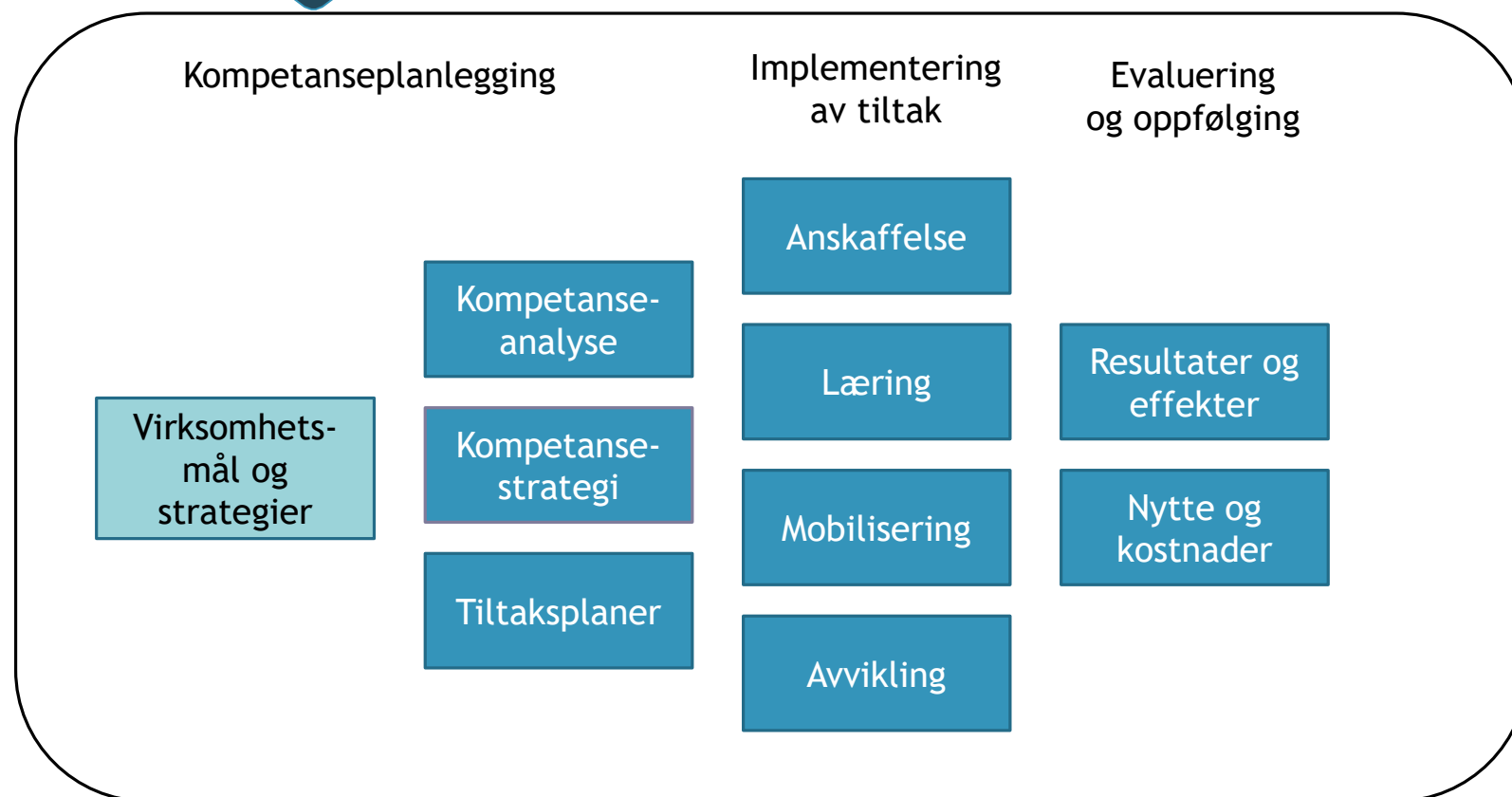
- knytte kompetansearbeidet til virksomhetens overordne strategi og mål
 - analyse av kompetansebehov
- kompetansestrategi og tiltaksplaner
 - forankring



Strategisk kompetanseutvikling



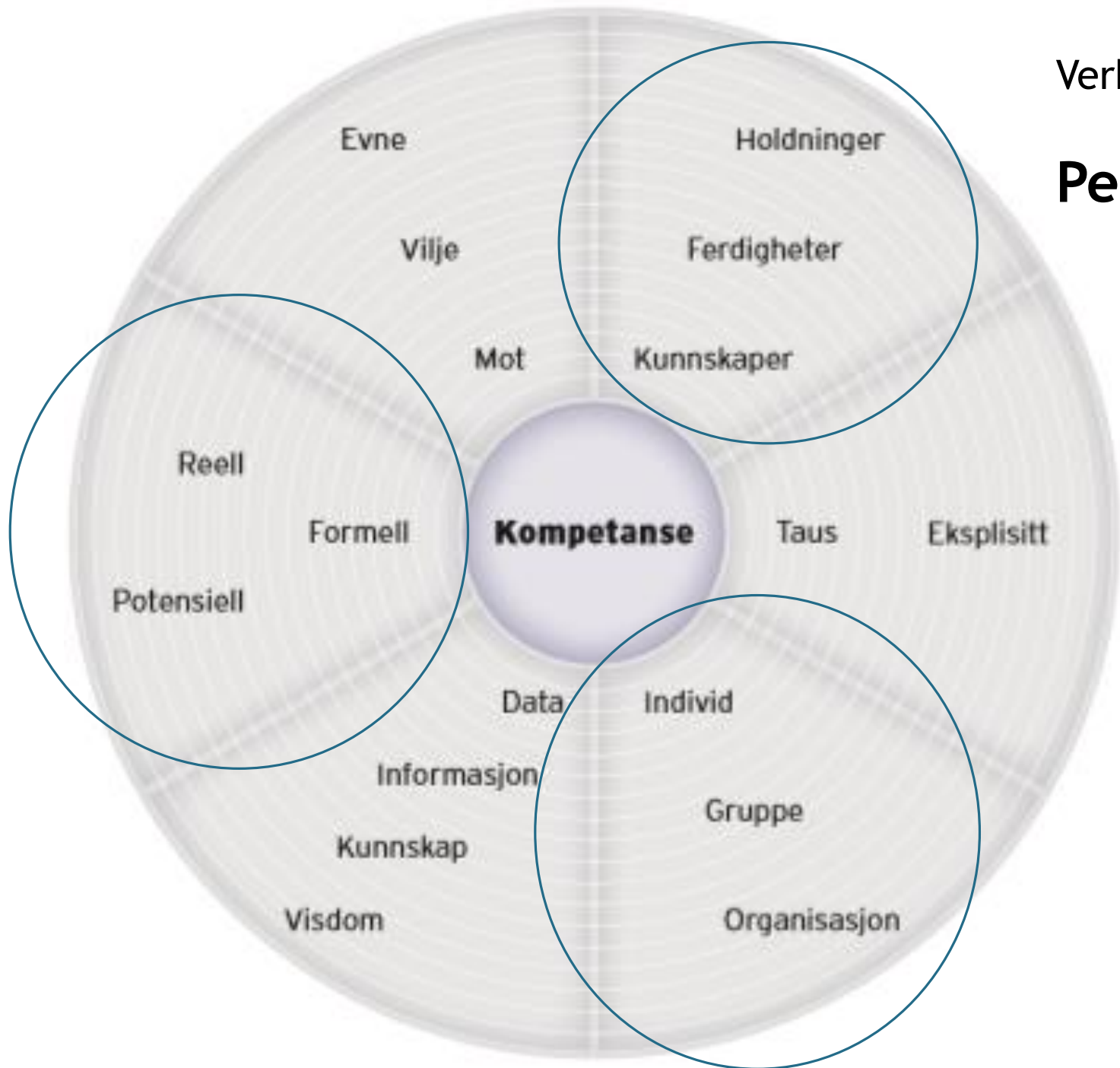
Strategisk kompetanseutvikling



Kilde: Linda Lai

Strategisk kompetanseutvikling

Verktøy for felles kompetanseforståelse:
Perspektiver på kompetanse



Kilde: Johansen og Sætersdal.

Komponenter

- Kunnskaper
 - Vite at ...
- Ferdigheter
 - Vite hvordan ...
- Holdninger
 - Vite om/når/hvorfor ... vilje, verdier, motivasjon, vurderinger

Nivå

- Individuell (mikro)
 - Individuell kompetanse
- Team/avdeling/gruppe (meso)
 - Avdelingens/gruppens samlede kompetanse
- Organisasjon (makro)
 - Organisasjonens samlede kompetanse

Type (tid)

- Formell kompetanse
 - Kompetanse som kan dokumenteres gjennom utdanning, sertifisering e.l.
- Reell kompetanse (uformell, realkompetanse ...)
 - En persons samlede kompetanse, ervervet gjennom utdanning, arbeidserfaring, organisasjonserfaring, privatliv, familieliv o.l.
- Potensiell kompetanse
 - Kompetanse som ligger innenfor en persons nærmeste utviklingsområde

Perspektiv

- Latin: Perspicere, «se gjennom», «se tydelig»
- Brukes om en betraktningssmåte eller et ståsted, for å gjengi og forklare virkeligheten
- Valg av ståsted, påvirker hva du ser

Beskriv fjellene med én setning, slik at det blir formidlet så informativt og korrekt som mulig, til noen som ikke har sett bildene.

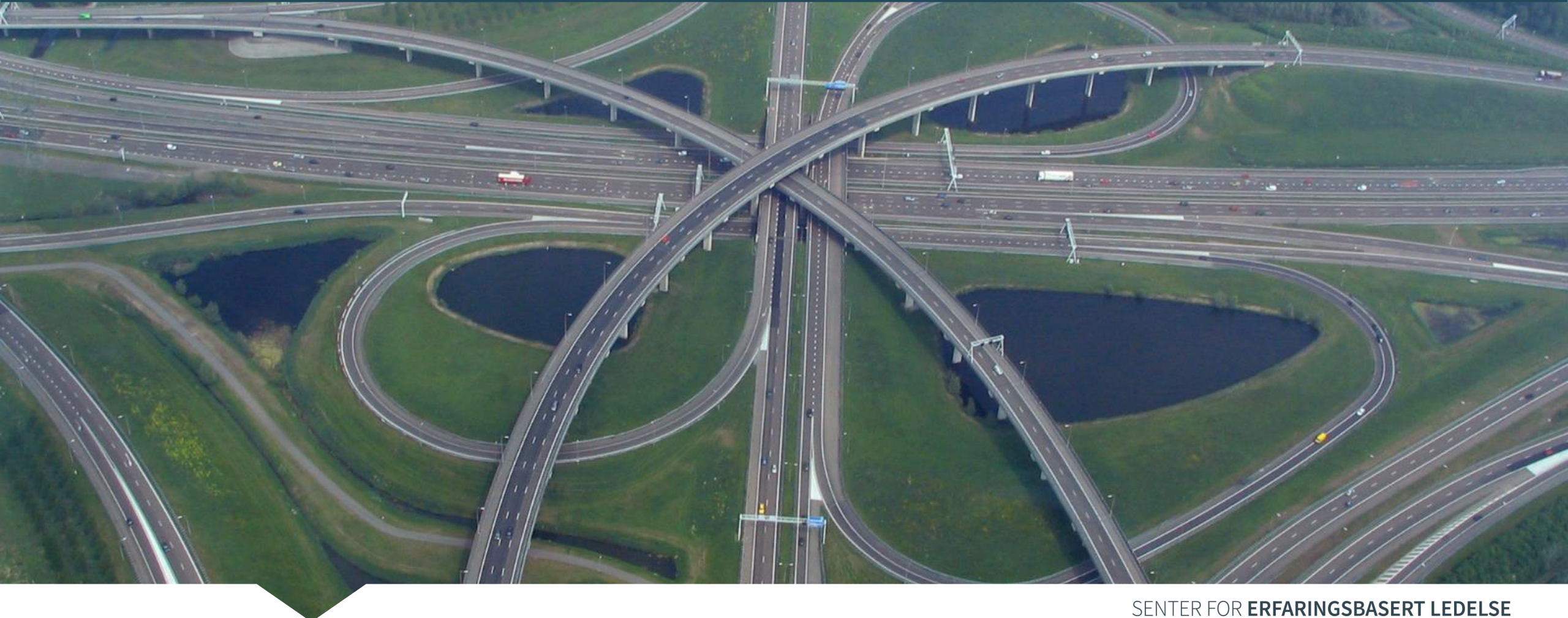


Strategisk kompetanseutvikling

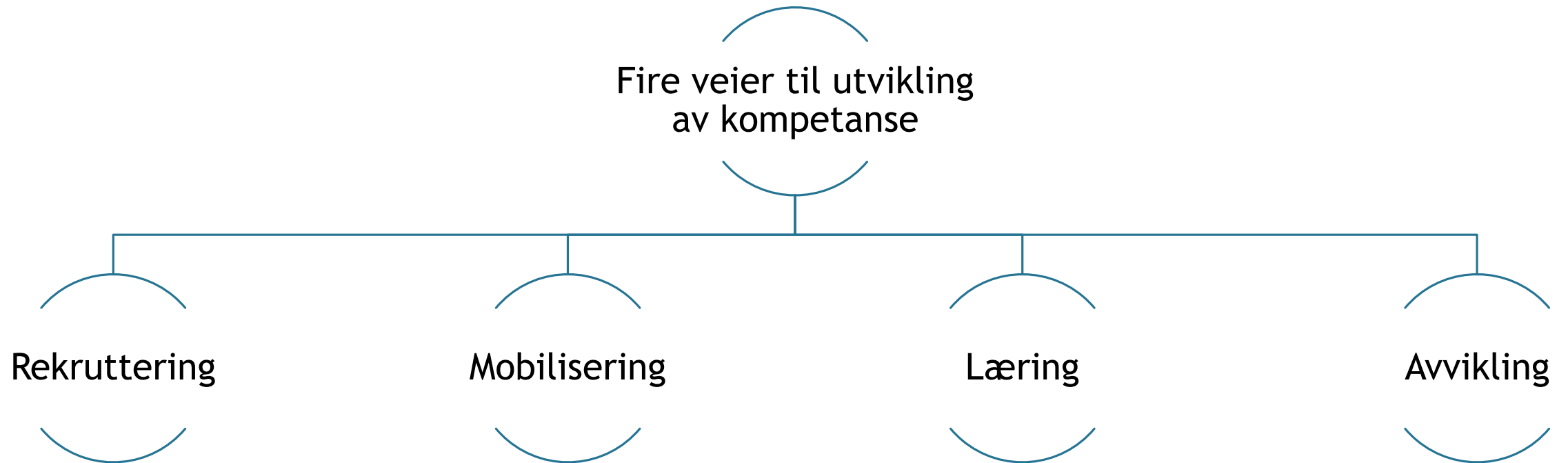
- Kompetanse springer ut fra det latinske ordet *competentia*, som betyr å være i stand til eller å være funksjonsdyktig.
- Kan defineres som *«... de samlede kunnskaper, ferdigheter og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål»*

Kilde: Linda Lai.

Strategisk kompetanseutvikling



Strategisk kompetanseutvikling



I dag

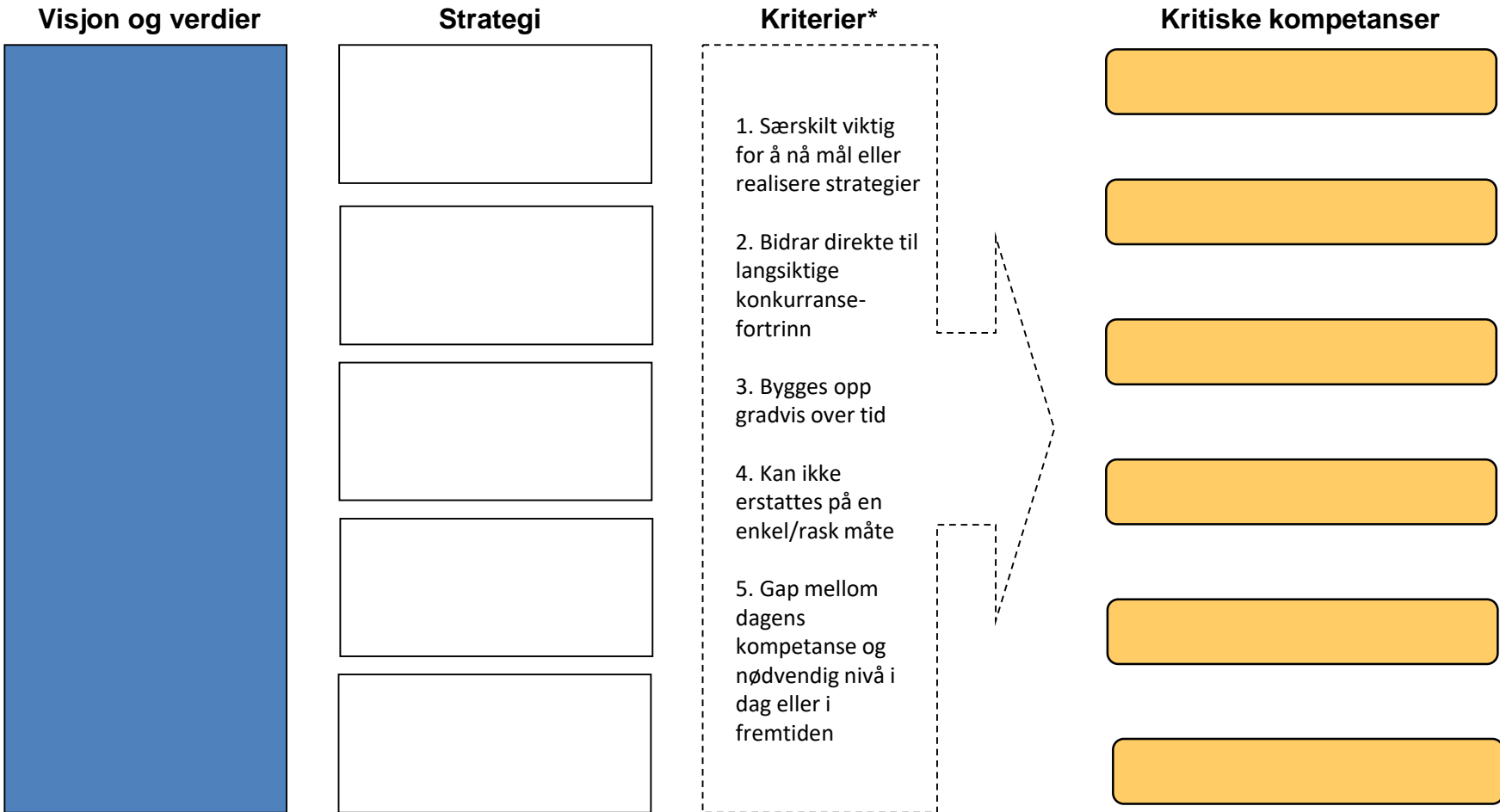
Del 1: Hva er strategisk kompetanseutvikling?

Del 2: Eksempler på kompetanseutvikling i praksis med tilhørende verktøy

- knytte kompetansearbeidet til virksomhetens overordne strategi og mål
 - analyse av kompetansebehov
- kompetansestrategi og tiltaksplaner
 - forankring

1 Overordnet behovsanalyse

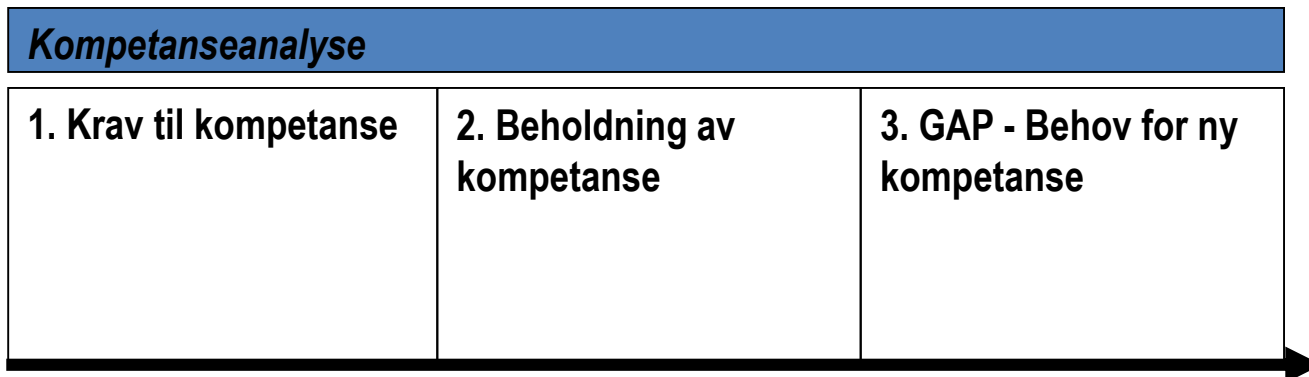
Kompetanseanalyse



*Kompetanser som velges ut tilfredsstillende 2 eller flere av kriteriene

Gapanalyse

1. Definerings av kompetansekrav
2. Kartlegging av kompetansebeholdning
3. Identifisering av kompetansebehov (GAP)



Aktuelle metoder

- Intervju/kartlegging individuelt
- Intervju/kartlegging i fokusgrupper
- Observasjon
- Medarbeiderundersøkelse
- Kundeundersøkelse
- Data fra andre kilder

| Kritiske kompetanseområder | 2014 (beholdning) | 2018 (krav) | Behov for tiltak (gap) |
|-----------------------------------|------------------------------|------------------------|-----------------------------------|
| Analyse CRM | 2,8 | 8,2 | 5,4 |
| Digital betjening | 4,6 | 9,2 | 4,6 |
| Datakommunikasjon | 4,5 | 8,3 | 3,8 |
| Verdibasert salg | 5,8 | 8,8 | 3 |
| Organisering og samhandling | 5,6 | 8,6 | 3 |
| Endringsledelse | 6,3 | 7,5 | 1,2 |

2 Delegeringsmetoden: Analyse og utvikling av kompetanse i hverdagen



Steg 1
Behovet for utvikling hos den enkelte medarbeider

Vårt felles mål

?

Oppgave

For å skape vekst og utvikling, må du vite noe om hvilken retning du ønsker å utvikle den enkelte medarbeider og hva vedkommende selv ønsker og har potensial for.

1. Gå gjennom medarbeiderne dine for deg selv – en for en. Noter stikkord om ønsket utvikling på hver medarbeider. Skriv rett inn i handlingsplanen.
2. Diskuter med sidemannen: Hva var utfordrende ved denne oppgaven?



Steg 2
Avdelingens/organisasjonens behov

Vårt felles mål

?

Oppgave

1. Ta frem de strategiske målene dere har. Les/tenk gjennom hvilke utfordringer som ligger foran dere som avdeling.
2. Forestill deg nå at du rapporter i ledermøtet om 9 mnd. Se for deg målkortet ditt vist på veggen med bare grønne flagg. Du vet med deg selv at det er innsatsen for å utvikle kompetansen i avdelingen som har gjort dette mulig. Hvilken kompetanse har avdelingen din utviklet i løpet av året, som har hatt så stor effekt på prestasjonen og måloppnåelsen? Formuler svare som «evne til å»: ...
3. Diskuter og del erfaringer i gruppen – hvilke evner bør avdelingen utvikle?

Handling

- Ta frem handlingsplanen. Oppsummer for deg selv og skriv ned i handlingsplanen: Avdelingen bør (videre-) utvikle kunnskaper, ferdigheter og evner til å: ...



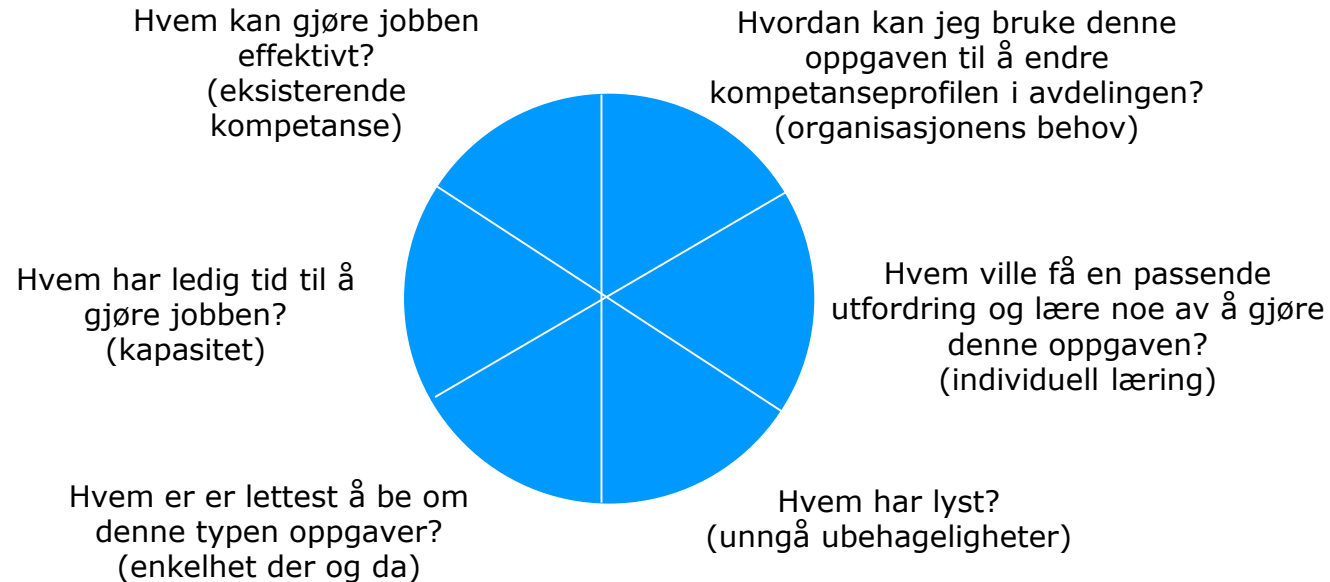
Øvelse 3a Oppgavestyring og delegering

Vårt felles mål

?

Oppgave:

1. Tenk på en oppgave du skal delegerere i nærmeste framtid. Gå gjennom spørsmålene nedenfor, og tenk gjennom: Hvem du ville gitt oppgaven til, med bare denne sektorens perspektiv? Merk deg hvordan utfallet kanskje endrer seg og hva som faller lettest for deg.



Handling

- Hvilket spørsmål mener du nå etter denne øvelsen at du bør stille deg oftere i forbindelse med delegering? Skriv dette spørsmålet inn i handlingsplanen, pkt 3a



Øvelse 3b
Oppgavestyring og delegering

Vårt felles mål

?

Oppgave

1. Hvilke reelle oppgaver, små eller stor, kan du bevisst delegere for å skape vekst og utvikling blant dine medarbeidere og i din avdeling/enhet?
2. Del dine konkrete ideer med de andre i gruppen.

Handling

- Velg ut fire reelle oppgaver du bevisst skal delegere/styre for å skape læring, vekst og utvikling hos dine medarbeidere og i din avdeling. Skriv disse oppgavene inn i handlingsplanen.



Strategisk kompetanseutvikling i hverdagen
Personlig handlingsplan

Navn: _____

Vårt felles mål
?

1 Medarbeidernes behov

Noter stikkord om ønsket utvikling per medarbeider:

Navn:

-
-

Navn:

-
-

Navn:

-
-

Navn:

-
-

Navn:

-
-

Navn:

-
-

3 Delegering og oppgavestyring

a. Dette spørsmålet skal jeg stille meg selv oftere før jeg delegerer oppgaver:

-

b. Disse oppgavene skal jeg bevisst delegerer/styre for å skape læring, vekst og utvikling hos mine medarbeidere og i min avdeling/enhet:

1. _____
2. _____

c. Disse prinsippene skal jeg anvende når jeg delegerer oppgaver:

1. _____
2. _____

4 Coaching for læring og bevisstgjøring

Dette skal jeg gjøre for å støtte mine medarbeidere i læringsprosessene og for å synliggjøre at de vokser og utvikler seg i jobben sin

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

2 Avdelingens behov

Avdelingen bør utvikle kunnskaper, ferdigheter og evner innen: ...

-
-
-
-
-
-
-
-
-

3

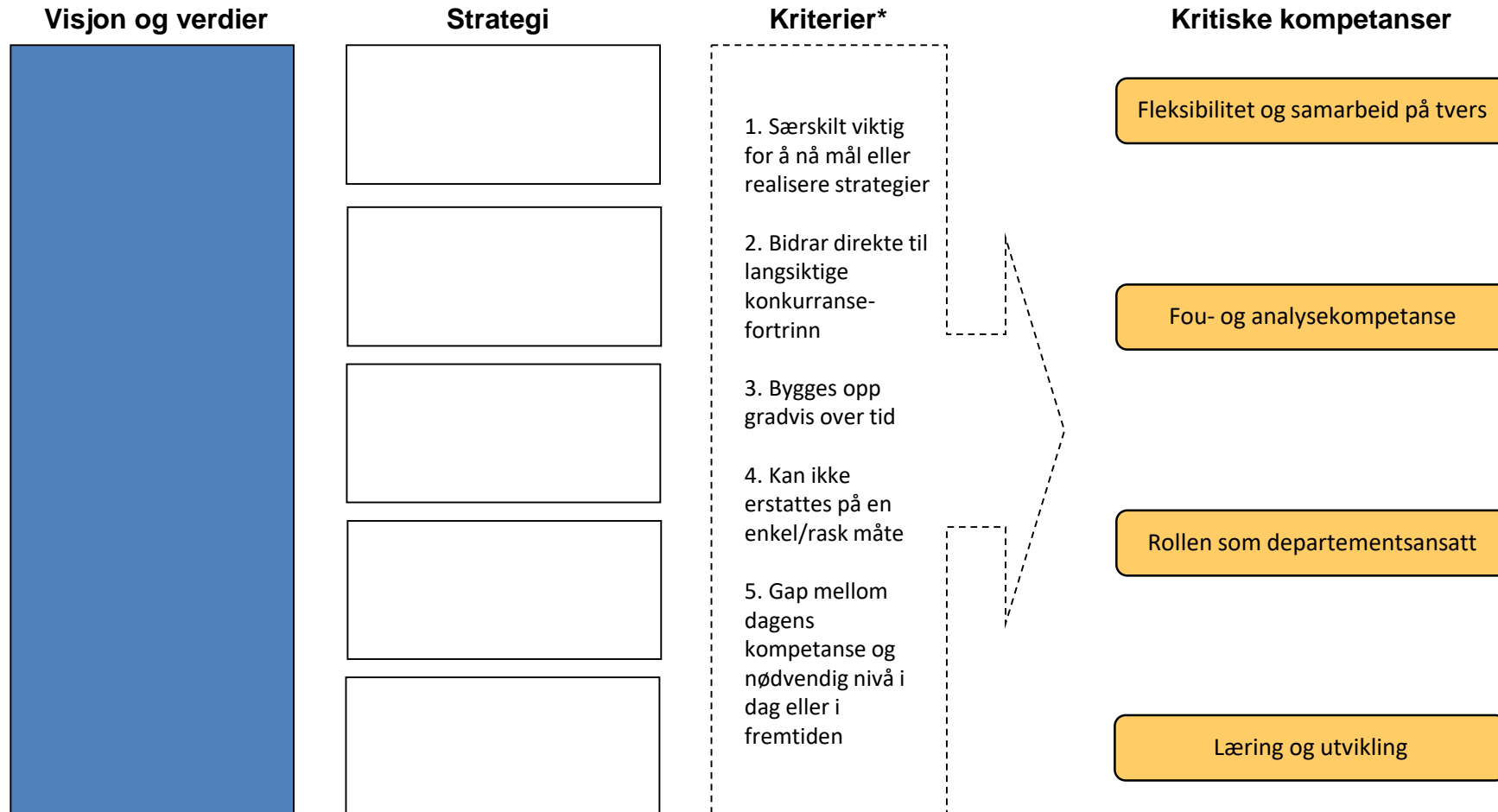
Kompetansestrategi.

Case: Barne-, likestillings- og diskrimineringsdepartementet

Prosess

- Eies av HR-direktør
- Liten arbeidsgruppe (HR-medarbeider, representant fra ledergruppen og støtte fra ekstern konsulent)
- Bred forankring - ledelse og medarbeidere
- Tre runder med workshops blant lederne, én runde blant medarbeiderne
- Proaktivitet (tidlige utkast, legge frem forslag til vurdering/beslutning)
- Inkludere tiltak man allerede har (rydde)

Kompetanseanalyse BLD



*Kompetanser som velges ut tilfredsstillende 2 eller flere av kriteriene

2.2 FOU- OG ANALYSEKOMPETANSE

Bakgrunn og begrunnelse

Hvert departement har et overordnet ansvar for forskning innen sin sektor og sine ansvarsområder. Kunnskapsutvikling er en integrert del av politikktutviklingen. Vi må ha solid kompetanse til å bestille relevant forskning av høy kvalitet, og vi må kunne forstå forskningen og analysene vi bestiller og bruker i politikktutforming.

FoU-strategien for BLD skal danne grunnlag for kunnskapsbasert politikktutvikling på departementets område og bidra til en helhetlig og gjennomgående kunnskapspolitikk for alle avdelinger.

| Strategiske tiltak | Ønsket effekt |
|---|---|
| 1. Implementere FoU-strategi | <ul style="list-style-type: none"> • Langsiktig og strategisk utvikling av forskning og kunnskapsgrunnlaget på BLDs område |
| 2. Månedlig FoU-lunsj | <ul style="list-style-type: none"> • Oppdatert kunnskap fra sektoren formidles til hele BLD |
| 3. Bruke kompetansemidler, blant annet stipendordning, for å videreutvikle analytisk kompetanse | <ul style="list-style-type: none"> • Bedre og mer bruk av relevant analytisk kompetanse • Beholde medarbeidere med interesse for og kompetanse på FoU |
| 4. Avdelingene vurderer hvordan de skal styrke FoU- og analysekompetansen (rekruttere og utvikle) | <ul style="list-style-type: none"> • Bedre og mer bruk av relevant analytisk kompetanse |

4 Kompetansedialogen: Verktøy for individuell dialog og kartlegging

Kompetansedialogen

Rammeverk for kompetanse- og karriereutvikling

SENTER FOR **ERFARINGSBASERT LEDELSE**



Strategisk kompetanseutvikling

Hvordan spise ELEFANTEN?

Olav Johansen

SENTER FOR ERFARINGSBASERT LEDELSE

