

3.1 Hva er kompetanse og strategisk kompetansestyring?

Av : Anna Inga Hilsen og Anna Hagen Tønder

Kompetanse kan forstås på mange måter. I NOU 1991:4 defineres handlingskompetanse som de «kunnskaper, ferdigheter og holdninger som er nødvendige for å løse problemer eller oppgaver». I denne definisjonen består handlingskompetanse av læringskompetanse (ferdigheter i å tilegne seg nye kunnskaper), fagkompetanse (innsikt i enkeltfag eller emneområder), sosial kompetanse (evnen til samarbeid, konfliktløsning og å håndtere mellommenneskelige forhold) og metodekompetanse (evnen til å analysere en situasjon og kunnskap om fremgangsmåter og bruk av faktisk og praktisk kunnskap til å løse oppgavene). Denne tenkningen legger vekt på at handlingskompetanse utvikles best i et læringsmiljø som inneholder både faglige og sosiale utfordringer og der kompetansen utvikles i en veksling mellom teori og praksis.

Uansett hvilken definisjon man velger, vil kunnskap, ferdigheter og evner være kjernekomponenter i kompetansebegrepet på individnivå (Asplan Viak & Fafo 2010). I følge Lai (1997) er kompetanse: ”å besitte nødvendige kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger for å mestre oppgaver og nå mål” (Lai 1997). Kompetanse erverves gjennom utdanning, opplæring, arbeidserfaring og løpende kompetanseutvikling på arbeidsplassen og gjennom forskjellige typer etter- og videreutdanning (Saga Corporate Advisors 2011:5). Det er viktig å se kompetanse og kompetanseutvikling som bredere enn formell kompetanse og utdanning. Noen ganger vil kompetanseutfordringene for kommunene handle om å oppfylle krav til formell utdanning på utvalgte sektorområder, som barnehage eller skolesektoren. Andre ganger handler det mer om å sikre nødvendig kompetanseutvikling for å sikre mestring for arbeidstakerne og god kvalitet på tjenestene som utføres.

Saman om ein betre kommune programmets mål innenfor tema kompetanse/rekruttering er å styrke evnen til strategisk kompetanseplanlegging og realisere kompetanse- og rekrutteringstiltak som er tilpasset innbyggernes forventninger og kommunens utfordringer. Asplan Viak og Fafo (2010) slår fast at systematisk kompetanseutvikling i kommunene forutsetter hensiktsmessig styring og ledelse, dvs. strategisk kompetansestyring. For å kunne utvikle de ansattes og virksomhetenes kompetansenivå må det foreligge en bevisst tenkning og handling rundt kompetanseaktiviteter. Denne tenkningen kaller vi strategisk kompetansestyring. **Strategisk kompetansestyring** består av tre hovedelementer: planlegging, gjennomføring og evaluering (Lai 2004; Asplan Viak & Fafo 2010).

Litteraturen på dette området er preget av overordnede teorier om hvordan man bedriver strategisk kompetansestyring som et utviklingsarbeid ovenfra, dvs. planlagt og gjennomført av ledere for medarbeidere. Kompetansestyring ses som en sentral ledelsesoppgave og som et virkemiddel for at virksomheten skal nå sine mål.

Mens kompetanse og kompetansestyring har fokus på å utvikle individene i tråd med organisasjonens oppgaver og behov, er det en annen tilnærming til kompetanse som heller

fokuserer på organisasjonen som sete for læring. **Lærende organisasjoner** og **organisasjonslæring** fokuserer på betingelsene for utvikling av ny og bedre praksis på virksomhetsnivå. Individene er deltakere i læring og utviklingsprosesser som skal føre til kontinuerlig endring og forbedring av virksomheten. Selv om mye av tankegodset i denne retningen bygger på Chris Argyris og Donald Schøns bok «Organizational Learning» fra 1978, er det først og fremst Peter Senge og hans «The Fifth Discipline» fra 1990 som ga organisasjonslæring det gjennomslag det har hatt i arbeidslivet (Levin & Klev 2002). Organisasjonslæring handler i følge Senge om fem nøkkeldisipliner: systemtenkning, personlig mestring, mentale modeller, bygging av en delt visjon og læring i team (Levin & Klev 2002:40). Som vi ser er fokus her ikke bare på lederens planlagte prosess, men også på deltagelse fra ansatte og medvirkning i felles lærings- og utviklingsprosesser.

Kompetanseutvikling og læring innen denne tilnærmingen åpner for en diskusjon av ledelse som en side ved kompetanseutvikling. Kunnskapsledelse er en av de mange populære typene bindestreks-ledelse. Det finnes en rekke måter å forstå og definere begrepet på, men i forhold til organisasjonsutvikling og -læring handler kunnskapsledelse om «å skape og understøtte prosesser som utvikler og sprer kunnskap (læringsprosesser), samt teknologiske og organisatoriske systemer som sikrer en form for gjenbruk av løsninger, innsikt og arbeidsformer i andre deler av organisasjonen, både nå og på et senere tidspunkt» (Levin & Klev 2002: 138). Med en slik definisjon handler kunnskapsledelse om mye mer enn det ledere gjør. Organisasjonslæring forutsetter at ledere deltar i læring og i utviklingsarbeidet. Hvis læring blir «det medarbeidere *gjør* og det ledere *har*» blir utviklingen begrenset av ledernes eksisterende forståelsesrammer og oversikt over situasjonen, i stedet for utvikling for hele organisasjonen. Ledere og medarbeidere må sammen inngå i utviklings- og læringsprosessene hvis det skal bli forankret organisasjonslæring av det. Som Levin og Klev (2002: 120) sier: «Organisasjonsutvikling er ikke mulig hvis ikke ledelsen samtidig deltar».

Organisasjonsutvikling og kompetanseutvikling henger også sammen med innovasjon. I en nyere kunnskapsstatus gjennomgår NIFU sentral forskning på området (Thune et al. 2011). De understreker at innovasjon krever flere typer kunnskap enn forskning og utvikling, det man kan kalle planlagt innovasjon. Innovasjon er vel så avhengig av bred kompetanseutvikling og læring, og slik læring og kompetanseutvikling skjer i arbeidslivet, ikke bare i det formelle utdanningssystemet.

Kompetanseutvikling forutsetter bred involvering, at man har en retning for utviklingen og at den nye kunnskapen og kompetansen tas i bruk i organisasjonen. Kompetanseutvikling for kompetanseutviklingens skyld kan virke mot sin hensikt og gi medarbeidere med feil kompetanse i forhold til oppgavene de har. Linda Lai (1997) kaller dette «kompetanseinkongruens eller inkompetanse, det vil si manglende samsvar mellom virksomhetens krav og behov og den kompetanse medarbeidere besitter». Denne typen dårlig planlagt kompetanseutvikling kan føre til demotiverte medarbeidere som opplever at de ikke får brukt det de kan, samtidig som virksomheten har bundet store ressurser i en kompetanseutvikling som det ikke er behov for.

Strategisk kompetansestyring kan både handle om å identifisere manglende formell kompetanse i virksomheten og legge planer for å rette på det, men like viktig er å legge til rette for kontinuerlig kompetanseutvikling og læring. Organisasjonslæring handler om å sikre at alle ansatte deltar i læring som del av virksomhetens organisasjonsutvikling. Denne typen

løpende læring kommer vi tilbake til i punkt 3.4 «Hvordan utvikle og holde på den nødvendige arbeidskraften og kompetansen?».