

11.4 Strategisk kompetenceudvikling som implementeringsredskab

Af Michael Jensen, direktør i Colea Consult
mj@colea.dk

Indhold

Denne artikel har følgende indhold:

1. Introduktion
2. Hvad er strategisk kompetenceudvikling
3. Hvad er en strategisk kompetence
4. Strategisk kompetenceudvikling i praksis
5. Strukturelt overblik over processen
6. Afrunding
7. Viden om
8. Om forfatteren

I. Introduktion

Jeg har i mange år betragtet implementering af strategi som et af mine kerneområder og det af flere årsager.

For det første, naturligt, fordi, det har min store interesse, at undersøge og arbejde med, hvordan organisationer bliver stadig bedre til at omsætte de store, og nogle gange forkromede tanker, i virkeligheden.

For det andet, fordi succesfuld implementering er alt andet end let, og jeg altid godt har kunnet lide udfordringer.

For det tredje fordi forståelse for effektiv eller succesfuld implementering, både kræver redskabsforståelse og forståelse for de psykologiske mekanismer, der driver en organisation.

Der er sikkert flere årsager, men for ikke at kede læseren unødigt, stopper jeg bare her ved de vigtigste.

På redskabssiden er strategisk kompetenceudvikling (SKU), et af de hidtil bedste redskaber, jeg er stødt på, i forhold til at få en strategi forplantet ud i alle led af en organisation.

Det strategisk kompetenceudvikling kan, når den er udført rigtigt, er at få den enkelte medarbejder, i den enkelte afdeling, på et givet tidspunkt, til at se og forstå, hvilke kompetencer han eller hun skal udfolde og hvordan.

I det følgende vil jeg først beskrive SKU og tankerne bag og derefter beskrive hvordan en SKU proces udrulles i en organisation.

2. Hvad er strategisk kompetenceudvikling

SKU er i al sin enkelthed en metode til at sikre, at organisationen sætter fokus på og udvikler præcis de kompetencer, der skal til for at realisere dens strategi.

Nærmere bestemt er det sådan, at organisationen, med udgangspunkt i mission, vision, værdier, målsætning og (selvfølgelig) strategi, definerer præcist de kompetencer, der er nødvendige for at realisere disse.

De strategiske kompetencer, beskrives, som omtalt senere, på forskellige niveauer og hele arbejdet med at få dem udviklet udfolder sig derefter inden for rammerne af organisationens MUS system.

En sideeffekt er i denne forbindelse, at MUS, der i mange organisationer i bedste tilfælde er spild af tid, nu får en funktion og berettigelse, som betyder, at den investerede tid kommer mangefold igen, samtidig med, at medarbejdere og ledere pludselig kan se en idé med samtalerne.

Ydermere sikres det, at medarbejderudviklingen sker inden for en, netop, strategisk ramme og samtidig, at medarbejderne føler, at de udvikler sig med mening.

3. Hvad er en strategisk kompetence

En kompetence kan defineres som:

*De personlige egenskaber,
der sætter kvalifikationerne i spil*

F.eks. er jeg ikke nødvendigvis en kompetent chauffør, fordi jeg har erhvervet mig et kørekort (kvalifikationen), men ofte skal der erfaring, motivation, overblik, tilvænning osv. til for, at vi er virkelig kompetente.

En *strategisk* kompetence defineres med udgangspunkt i målsætning og strategi og er altså en kompetence, organisationen, efter modne overvejelser, anser for helt afgørende i forhold til at realisere sin strategi.

4. Strategisk kompetenceudvikling i praksis

Den strategiske kompetenceudvikling bør egentlig tage sin begyndelse som en afsluttende del af organisationens strategiproces, og bliver derfor ofte defineret af organisationens topledelse.

Når målsætning og strategi er defineret beskrives

1. 3 – 5 overordnede strategiske kompetencer
2. 3 – 5 strategiske lederkompetencer

Typisk laves der en bruttoliste, for hver kompetencegruppe – også dem, der kommer senere – hvorefter hver kompetence testes i forhold om og hvordan den virkelig også bidrager til og er et *nødvendigt* bidrag til at

realisere strategien. I sidste ende kan det være nødvendigt at skære hårdt, for at holde antallet nede.

Overordnede strategiske kompetencer er kompetencer som *alle* i organisationen skal være i besiddelse af for at realisere strategien uanset, hvor i organisationen de er placeret eller på hvilket niveau de befinder sig.

Strategiske lederkompetencer er, som det ligger i begrebet, de strategiske kompetencer, det er helt afgørende, at ledelsen i organisationen er i besiddelse af – og vel at mærke *alle* ledere i organisationen.

For hver af disse kompetencer beskrives det dernæst på 5 niveauer, hvad det vil sige at have kompetencen. De fem niveauer vi hos os normalt opererer med er:

1. **Ingen** (altså ikke at evne det kompetencen kræver)
2. **Kende** (at vide, hvad det handler om, men kun udfolde kompetencen sporadisk og/eller i begrænset omfang)
3. **Kunne** (her kommer kompetencen ofte til udfoldelse, men det kan alligevel knibe lidt ind imellem, specielt i pressede situationer)
4. **Vide** (her ved jeg hvad det handler om og kan udfolde kompetencen)
5. **Beherske** (her er jeg så meget ekspert, at jeg ud over at kunne udfolde kompetencen med perfektion også tjener som rollemodel for andre og/eller er i stand til at træne dem i kompetencen)

Lad os tage et eksempel fra det virkelige liv

I en konkret proces blev en af de overordnede strategiske kompetence udpeget som "tage ansvar".

Derefter beskrev ledergruppen, hvad det vil sige at have denne kompetence på de omtalte fem niveauer:

1 Ingen	2 Kende	3 Kunne	4 Vide	5 Beherske
Har ingen forståelse for konsekvensen af sine handlinger og gør intet for at påvirke forandringer og beslutninger	Har forståelse for konsekvensen af sine handlinger, men gør ikke noget for at påvirke forandringer og beslutninger	Har forståelse for konsekvensen af sine handlinger, og gør i nogen grad noget for at påvirke forandringer og beslutninger	Har forståelse for konsekvensen af sine handlinger, og påvirker forandringer og beslutninger inden for eget felt	Har forståelse for konsekvensen af sine handlinger, og påvirker forandringer og beslutninger også uden for sit eget skrivebord

Figur 1. Eksempel på beskrivelse af strategisk kompetence på fem niveauer

Vi kan være enige/uenige i den aktuelle beskrivelse, men den afspejler den aktuelle organisations udfordringer, og den bevægelse som den pågældende ledergruppe fandt nødvendig på det aktuelle tidspunkt.

Ud over de overordnede strategiske kompetencer og de strategiske lederkompetencer defineres også

3. 3 – 5 afdelingsspecifikke kompetencer
4. 3 – 5 individuelle kompetencer

Afdelingsspecifikke kompetencer defineres, som det ligger i betegnelsen, for den enkelte afdeling. Alle eller nogle af de afdelingsspecifikke kompetencer kan være identiske med de overordnede strategiske kompetencer og kan have samme eller varierende beskrivelse på de fem niveauer. De afdelingsspecifikke kompetencer defineres af lederen for den pågældende afdeling, evt. i samarbejde med dennes leder.

Individuelle kompetencer er de kompetencer, der er nødvendige på den pågældende placering i den pågældende afdeling, dvs. uanset, hvem, der bestrider den pågældende rolle. Disse kan være helt eller delvist identiske med de afdelingsspecifikke kompetencer og beskrives også af den pågældende afdelingsleder.

Normalt er det sådan at den øverste ledelse skal levere en endelig godkendelse af de afdelingsspecifikke og individuelle kompetencer.

En meget vigtig tilføjelse til hele denne del med definering af kompetencer er, at organisationen ikke må tage udgangspunkt i mangler, men skal se på, hvad der er brug for for at komme i mål. De mangler der så måtte være vil vise sig i den efterfølgende gap analyse, som finder sted i forbindelse med MUS.

Når alle de strategiske kompetencer er definet, er organisationen klar til at udfærdige sit MUS skema, hvoraf SKU kun er en del. Jeg har været med til at udfærdige utallige MUS skemaer efter hånden og oplever, at det er meget forskelligt, hvilke, og hvor mange, spørgsmål den enkelte organisation har tradition for og ønsker at komme ind på.

En del af MUS processen er, at medarbejderen, anonymt, evaluerer sin leder. Skemaet skal altså udarbejdes så dette er muligt og der skal laves klare aftaler for, hvor og hvordan evalueringen af lederen afleveres. Min erfaring er, at det er bedst at udpege én person, der er ansvarlig for denne del af processen.

For at sikre en ensartet gennemførelse af selve samtalerne er det en god idé at træne hele lederteamet i, hvordan en struktureret MUS samtale kører og endvidere gøre sig nogle overvejelser over den etiske dimension i det at køre denne type samtaler.

Forud for MUS udfylder både medarbejderen og lederen skemaet som medbringes til samtalen.

Ved selve samtalen, der gennemføres som en almindelig MUS er kompetencerne derefter blot et af omdrejningspunkterne. Her udpeges så hvor der eventuelt skal finde en udvikling sted, og der lægges en plan herfor, meget gerne og optimalt, med en deadline for opfølgning.

Efter gennemførelsen af MUS gennemføres LederUdviklingsSamtaler (LUS), efter samme skabelon men naturligt mellem lederen og lederens leder. Fordelen er her, at der nu er flere vurderinger af lederen at tage udgangspunkt i.

Afslutningsvist er det optimalt at gennemføre en GruppeUdviklingsSamtale (GRUS), hvor der dels samles op på erfaringerne fra årets MUS runde, dels diskuteres hvilke ledelsesmæssige og/eller overordnede tiltag, der bør gennemføres fremadrettet, dels hvilke udfordringer de enkelte ledere mener de møder.

Der udarbejdes afslutningsvist en database over organisationens kompetenceniveau, så man år efter år kan følge med i om der sker et reelt fremskridt på området.

5. Strukturelt overblik over processen

Her følger, for overblikkets skyld en skabelon for SKU processen i sin helhed:

1. Definerer af mission/vision/værdisæt/målsætning/strategi
2. Som en del af organisationens strategiproces defineres overordnede strategiske kompetencer og strategiske lederkompetencer
3. Overordnede strategiske kompetencer og strategiske lederkompetencer beskrives, hver især på fem niveauer (ingen, kende, kunne, vide, beherske)
4. Disse formidles til afdelingslederne
5. Afdelingsledere defineres afdelingsspecifikke kompetencer og individuelle kompetencer og beskriver dem på de fem niveauer
6. Afdelingsledernes beskrivelser godkendes af den øverste ledelse
7. Udarbejdelse af MUS skema (inklusive skema hvor lederen bedømmes)
8. Træning i MUS, hvis dette anses for formålstjenligt
9. Gennemførelse af MUS – hvor ledervurderingen er en del
10. Gennemførelse af LUS
11. Gennemførelse af GRUS
12. Udarbejdelse af SKU database
13. Opfølgning

6. Afrunding

Som nævnt i indledningen er dette en af de bedste modeller over hovedet til implementering af strategi, og det er det ikke mindst fordi, det pludselig bliver meget konkret for den enkelte, hvilke kompetencer han eller hun skal udfolde for at realisere strategien.

Der findes konkrete eksempler på at folk har sagt: "Åh er det det strategien betyder at jeg skal gøre" – og så er vi nået et langt stykke!

Hvordan den enkelte organisation tilpasser SKU til sin egen verden er naturligvis et spørgsmål om vane, størrelse, type af organisation osv., men der er ingen tvivl om, at udbyttet er mangefold den investerede tid og energi, så jeg kan kun anbefale at I som del af jeres strategi anvender dette redskab.

7. Mere viden

Da artiklen bygger på praktisk erfaring og mine egne oplevelser med implementering af SKU, giver det ikke mening at lave en reel kildehenvisning.

For eventuelle referencer i forhold til reel implementering af processen kontaktes forfatteren på mj@colea.dk eller mobil 408 407 92, se endvidere www.colea.dk

8. Artiklens forfatter

Michael Jensen – se håndbogens forord