



Helle Lehmann.



Søren Daugbjerg.

STRATEGISK KOMPETENCE-UDVIKLING – HVORFOR?

Af Sidsel Nygård og Merete Mørup, Danske Ark

Danske arkitekter har et højt kompetenceniveau, men der er et generelt behov for at anlægge et mere strategisk perspektiv på kompetenceudvikling. Det er en af de konklusioner, som Danske Ark kan drage ud fra kompetenceanalysen „Jeg kan“ fra efteråret 2007.

Kompetenceudvikling bliver ofte kategoriseret som en af de bløde værdier, men der ligger en stor gevinst for både medarbejdere og ledere, når kompetenceudviklingen tænkes strategisk ind i driften, organisationen og forretningsudviklingen. Ledelsesinformation om virksomhedens strategi, fokus på kompetenceudvikling, et forpligtende fællesskab og samarbejde om processen er nogle af de elementer, der skaber et godt resultat.

Danske Ark besluttede i efteråret 2006 at se på kompetenceområdet og nedsatte samtidig kompetenceudvalget. Udvalget fik til opgave at etablere et grundlag for arbejdet med uddannelse og kompetenceudvikling i arkitekt erhvervet og igangsatte, i samarbejde med udviklingshuset Competencehouse*, en grundig kortlægning af medlemsvirksomhedernes kompetenceprofiler, hovedudfordringer, opgaver, samt behov og ønsker for kompetenceudvikling.

* Competencehouse bistår virksomheder med at skabe sammenhæng mellem deres forretningsstrategi og medarbejdernes kompetenceudvikling.

Strategisk kompetenceudvikling

Strategisk kompetenceudvikling er den proces, der skal sikre, at en virksomhed til enhver tid har de kompetencer, som er nødvendige for at virksomheden kan nå sine mål på både kort og på langt sigt.

På kort sigt handler strategisk kompetenceudvikling om to ting. For det første at medarbejderne har den viden, de færdigheder, holdninger og adfærd, der sætter dem i stand til at løse deres opgaver. For det andet at medarbejderne arbejder med de rigtige opgaver, hvor kompetencerne anvendes, så de udvikler og tilfredsstiller medarbejderen og samtidig skaber størst værdi for virksomheden. „90 pct. af al kompetenceudvikling foregår via læring på jobbet, mens kun 10 pct. foregår via kurser m.m. Efteruddannelse giver nogle specifikke kvalifikationer, men det er først når kvalifikationer aktiveres, at de bliver til værdifulde kompetencer. Det er derfor afgørende, at ledelsen har fokus på, at efteruddannelse skal følges op i det daglige arbejde,“ siger Helle Lehmann, HR-chef hos Arkitektfirmaet C.F. Møller.

På længere sigt skal strategisk kompetenceudvikling sikre, at virksomheden får tiltrukket kvalificeret arbejdskraft, og at alle medarbejdere har de kompetencer, der understøtter den forretningsstrategi, der er lagt for virksomhedens udvikling. Den strategiske kompetenceudvikling skal således sikre, at der er en sammenhæng mellem virksomhedens strategi på den ene side og rekrutteringspolitikken og medarbejdernes kompetenceudvikling på den anden.

Strategisk kompetenceudvikling er en kompleks proces. Ledelsen skal til enhver tid have et opdateret overblik over medarbejdernes opgaver

og kompetencer og samtidig have identificeret de kompetencer, der er nødvendige for at virksomheden kan nå sine mål. Hos Vilhelm Lauritzen Arkitekter har man arbejdet strategisk med kompetenceudvikling i en årrække. „Ved at kende virksomhedens kompetenceprofil, er det nemmere at afstikke en retning for kompetenceudvikling, der afspejler konjunkturer og aktuelle behov for såvel organisationen som for den enkelte medarbejder,“ siger partner og administrerende direktør Søren Daugbjerg og tilføjer: „Vi bruger kompetenceudvikling strategisk for at kvalificere organisationen til at kunne leve op til firmaets mål om f.eks. at arbejde med 3D projektering, projekter i udlandet, bæredygtighed m.m.“

Kompetenceudviklingen i praksis

„Når virksomhederne skal planlægge lederes og medarbejders kompetenceudvikling er det afgørende at tage udgangspunkt i forretningsstrategien. Men branchen har også et fælles ansvar, som rækker udover virksomhedens behov“. Det mener Søren Nielsen, partner og administrerende direktør hos Tegnstuen Mejeriet og han tilføjer: „Vi tror på, at det på sigt vil gavne branchen, hvis alle tager et fælles ansvar for et højt fagligt kompetenceniveau sideløbende med at kompetenceudvikle i henhold til forretningsstrategien.“

En forretningsstrategi indeholder typisk mål for virksomhedens udvikling, en plan for evt. ændringer i hovedopgaver samt tilrettelæggelse af arbejdet. „Ledelsen i en arkitektvirksomhed arbejder med at udvikle og implementere planer for, hvordan kompetencerne bringes i spil på markedet. Det er de muligheder, vi

har at gå efter, når vi udvikler virksomhedens strategi,“ siger Søren Daugbjerg og pointerer, at det er vigtigt at få skabt en forståelse for sammenhængen mellem strategi og kompetenceudvikling. Helle Lehmann supplerer: „Vi navigerer i en uforudsigelig branche, hvor det er svært at planlægge mere end tre måneder frem. Det er de vilkår og betingelser ledere har, når de skal fastlægge den strategi, medarbejderne skal arbejde efter. Derfor er det vigtigt at have et konstant overblik over kompetencerne, når der skal reageres hurtigt på en ændring i omverdenen.“

På baggrund af forretningsstrategien er det muligt at fastlægge forskellige udviklingsspor, som medarbejderne kan følge for at kvalificere sig til de hovedområder, som forretningsstrategien prioriterer. Og det godt kan betale sig at inddrage medarbejderne aktivt. „For arkitekter er livslang læring en naturlig ting. Vi oplever, at de er rigtigt gode til at tænke kompetenceudviklingen videre, når vi har meldt mål og strategi ud. De holder aldrig op med at tænke læring, og det giver ledelsen en konstant udfordring i forhold til at matche ønsker og behov,“ siger Helle Lehmann og fortsætter: „Men der skal være balance mellem de kompetencer, arkitektvirksomheden har behov for og den retning, medarbejderne ønsker at udvikle sig i.“ Søren Daugbjerg tilføjer: „Det kan gå begge veje, og det giver derfor rigtig god mening at få afdækket alle medarbejdernes kompetencer. En del medarbejdere sidder med ikke-aktiverede kompetencer, der kan være fordelagtige for virksomheden, men som virksomheden ikke kender til. Der kan fx være en medarbejder med særlige sprogkundskaber, der

Vi formgiver lys



Du kan få smukke
lysanlæg med
80-90% sparerør og
7-11W/m² i forbrug.

TLF 33 15 15 14
www.sagerbelys.dk

gør det muligt at satse internationalt og som på den måde påvirker virksomhedens strategi.“

Udviklingsspor målretter kompetenceudviklingen mod de forretningsmæssige indsatsområder, og sporene gør det muligt for medarbejderne at tilrettelægge deres kompetenceudvikling mod en bestemt karrierevej. „Vi prøver altid at tage udgangspunkt i det potentiale, som den enkelte medarbejder rummer, fordi vi oplever, at udbyttet er størst, når interessen er til stede og ikke-aktiverede kompetencer bliver bragt i spil,“ siger Søren Nielsen.

Brug MUS-samtalen strategisk!

Når udviklingssporene er fastlagt, bør de omsættes til et sæt retningslinjer for, hvordan MUS-samtaler skal føres [MUS står for medarbejderudvikling, red.]. Det kan foregå traditionelt med papirrapportering eller elektronisk. På baggrund af kortlægningen af medarbejdernes opgaver, kompetencer og udviklingsønsker, der sker i forbindelse med MUS-samtalen, fastlægger virksomheden behovet for kompetenceudvikling.

Hos Tegnestuen Mejeriet dokumenteres MUS-samtalen i et skriftligt referat, der indeholder næste års aftalte udviklingsplaner. Arkitektfirmaet C.F. Møller og Vilhelm Lauritzen Arkitekter arbejder begge med Kompetenceplatformen, et elektronisk web-baseret værktøj, der understøtter den strategiske kompetenceudvikling. Det indebærer, at man kan følge medarbejdernes udvikling over årene og let kan identificere kompetenceprofiler, potentialer og kompetencegab og få strategisk ledelsesinformation.

For at få maksimalt udbytte af MUS-samtalen er det afgørende, at der sker en opsamling af samta-



Søren Nielsen.

lerne, så ledelsen kan vurdere, om og i hvilken udstrækning der er sammenhæng mellem forretningsstrategien og medarbejdernes opgaver og kompetencer og de aftaler, der er indgået om medarbejdernes planlagte kompetenceudvikling.

Kommunikation

Enhver ledelse har brug for medarbejdernes input og opbakning. Derfor er det vigtigt at involvere medarbejderne i virksomhedens strategi og i den kompleksitet, der er et grundvilkår, når strategien fastlægges. Kommunikation mellem ledelse og medarbejdere er afgørende, og det er vigtigt, at organisationen og dens kommunikationskanaler er klart definerede og integrerede, så de afspejler beslutningsprocesserne.

Hos C F. Møller inddrages medarbejderne via samarbejdsarbejdsudvalget, der fungerer som en slags advisory board, og virksomheden får dermed værdifuld information til ledelsen. Der er nedsat et efteruddannelsesudvalg, hvor alle afdelinger og faggrupper er repræsenteret, men det er ledelsen, der har det overordnede ansvar for kompetenceudviklingen.

Hos Vilhelm Lauritzen Arkitekter har den administrerende direktør ansvaret for de fælles initiativer og den fælles pulje, mens ansvaret for de individuelle midler og tiltag varetages af den fagpartner, som medarbejderen har sin MUS-samtale med. Søren Daugbjerg fortæller: „Virksomhedens udviklingsplaner bliver kommunikeret til medarbejderne på orienteringsmøder, via intranettet, faglige saloner og medarbejderforum.“ „Vi har tidligere haft et decideret efteruddannelsesudvalg, der varetog kompetenceudviklingen. Det

er nu erstattet af et medarbejderforum, der tager forskellige emner op til diskussion, blandt andet kompetenceudvikling.“

Resultater

På spørgsmålet om hvorvidt HR eller strategisk kompetenceudvikling kan måles, svarer Helle Lehmann: „Der er ingen tvivl om, at indsatsen skal være relateret til virksomhedens drift og udvikling, og at enhver HR-indsats skal tælle i forhold til virksomhedens strategi. Men at tro at man kan måle denne indsats nøjagtigt i forhold til betydning for bundlinjen er ikke realistisk. Vi skal naturligvis kunne beskrive, hvordan kompetenceudvikling og andre HR-tiltag er værdiskabende og berigende for virksomheden, men vi må ikke oprette en papirtiger, som skal sikre dokumentation for dokumentationens skyld.“ Og Søren Daugbjerg tilføjer: „Strategisk kompetenceudvikling kan formodentlig ses på bundlinjen, men det er svært at aflæse, fordi det er umuligt at vide, hvordan det var gået, hvis ikke vi havde satset på kompetenceudvikling. Men vi tror på, at indsatsen giver resultater.“

Kompetenceanalysen „Jeg kan“ udkom i efteråret 2007. Se også www.danskeark.org

Sidsel Nygård er arkitekt MAA og konsulent i Danske Ark.
Merete Mørup er kommunikationsspecialist i Danske Ark.