

Kompetence Strategi

Af Anders Drejer og Jens Ove Riis

Fag: HRM

Kapitel 1: Kompetencers roller og indhold

Her defineres kompetencebegrebet, hvor 3 typer af kompetencer i virksomheden indføres.

Kompetencer kan jf. senere betragtes på 2 månder: en, hvor kompetencen betragtes funktionelt omkring værdien for virksomhedens konkurrenceevne. Og en, som er strukturel, hvor opfattelsen karakteriserer kompetencer ved deres elementer og indbyrdes samspil. Begge opfattelser er nødvendige.

Kernekompetencebegrebet tilskrives Hamel og Prahalad, der i 1990 præsenterede begrebet i en Harvard Business artikel. Efterfølgende har andre forskere arbejdet med begrebet.

Kompetence defineres som organisationens kollektive læring samt hvordan flere strømme af teknologi integreres.

Kernekompetencerne er så de kompetencer, der giver virksomheden en konkurrencemæssig fordel via anvendelse af kompetencen.

Kernekompetencer skaber værdi for kunden!

Komplementære kompetencer tilfører kernekompetencer værdi, men her er efterlignelse mulig.

Støttekompetencer er nødvendige men ikke tilstrækkelige for at virksomheden kan konkurrere. Eks. kvalitetsstyringssystem. Nogle kernekompetencer vil henover tid blive støttekompetencer.

Strategibegrebet har udviklet sig meget over årene, og i denne bog opereres med 4 skoler, som alle med undtagelse af produkt – markedsstrategi omhandlet kompetenceudvikling.

Nedenfor i tabel 1.1 fremgår de 4 skoler med hver deres særpræg:

	Langtids- planlægning	Strategisk planlægning	Produkt- markedsstrategi	Kompleks strate- gisk ledelse
Omgivelser	Stabile, simple og i vækst	Foranderlige, men forudsigelige	Foranderlige, med store diskontinuerte skift	Foranderlige, med store diskontinuerte skift
Mål	Fordele økonomiske ressourcer	Anvende ressourcer inden for de mest lovende områder	Sørge for balanceret cash-flow og konkurrencemæssig fordel	Løse og integrere problemer inden for teknologiske, sociale, forretningsmæssige og andre områder
Indhold	Finansiel planlægning og profitmaksimering	Tilfredsstille kundebehov for at skabe profit	Opnå/skabe konkurrencemæssige fordele for at opnå profit	Håndtere alle dimensioner af omgivelser og internt for at skabe overlevelse
Elementer	Budgetter og handlingsplaner	Strategisk budget og valg af produkt-markeds-segmenter	Virksomheds-, SBU- og funktionelle strategier	Mange forskellige slags strategier efter behov

Tabel 1.1: De fire strategiskoler

I 1980 genopdages princippet om kompetencer i en virksomhed, hvilket skyldes at man i stadig højere grad retter øjnene mod virksomhedens kunder og markeds konkurrencen.

Her udvikles mange af Michael Porters modeller (five forces, værdikæden osv). Her opstår det, at strategien skal medvirke til at bedre virksomhedens konkurrenceevne og være værdiskabende.

Imidlertid er produkt – markedsstrategi princippet mangelfuldt, og giver ikke svar på, hvorfor ens virksomheder på produkter, markeder osv. kan give så forskellige resultater.

Mange succesrige virksomheder er pludselig af uforklarlige årsager gået helt ned!? Hvad er sket?

Svarene relaterer sig til interne forhold, hvilket var grundstenen til at man begyndt at beskæftige sig med det område og kompetencer.

Kompetencer er et indsatsområde i både stabile og dynamiske situationer, hvor alene arbejdsmåden er forskellig.

Syntesen bør derfor være strategi mellem produkt – markedsstrategi og kompetencestrategi.

Definition på kompetence:

Der findes 4 centrale dele i en kompetence: teknologi, mennesker, organisation og kultur.

Teknologi er den synligste del af en kompetence, idet det er de værktøjer de ansatte bruger på arbejdet.

Medarbejderne er en nødvendig del af en kompetence. Uden medarbejder ingen brug af teknologi. **Det konkluderes derfor, at medarbejdere er den vigtigste faktor i kompetenceudvikling.**

Organisation er de formelle ledelses- og styringssystemer, som der arbejdes under. Indvirker på de ansattes adfærd.

Kultur er den uformelle virksomhedsorganisation. Påvirker medarbejdernes værdier og normer og dermed adfærd

Typer af kompetencer:

En enkeltstående teknologi med få mennesker

Flere sammenhængende teknologier i en større organisatorisk enhed

Et kompleks system bestående af mange mennesker i forskellige afdelinger, der bruger mange forskellige teknologier.

De simple kompetencer får fremover mindre betydning, mens kernekompetencer, som oftest er den 3. typer vil vinde stadig større indpas.

Vi bestemmer, at simple kompetencer ikke behøver samme udvikling som komplekse kompetencer.

Konklusion:

Der findes 2 måder at anskue kompetencer på: 1) rollen som kompetencen spiller til at bidrage til virksomhedens konkurrenceevne og 2) Kompetencens natur og opbygning jf. de 4 elementer i en kompetence.

Kompetencen deles op i tre typer.

Opgaven er nu at kæde begge opfattelser sammen, således sammenhængen fremgår.

Kapitel 2: Kompetencestrategi og andre ledelsesbegreber

Kompetencestrategi og påvirkningen udefra:

Som nævnt bør kompetencestrategi være en del af en virksomheds strategi uanset virksomhedens placering.

Forskellige fagområder, der udvikles i disse år, påvirker vores måde at tænke kompetencestrategi. Det drejer sig om BPR, benchmarking, TQM mfl.

Der er en nærmere beskrivelse af disse områders indflydelse på kompetenceudvikling fra side 58 – 66.

Hvordan reagerer virksomheder på udviklingen?

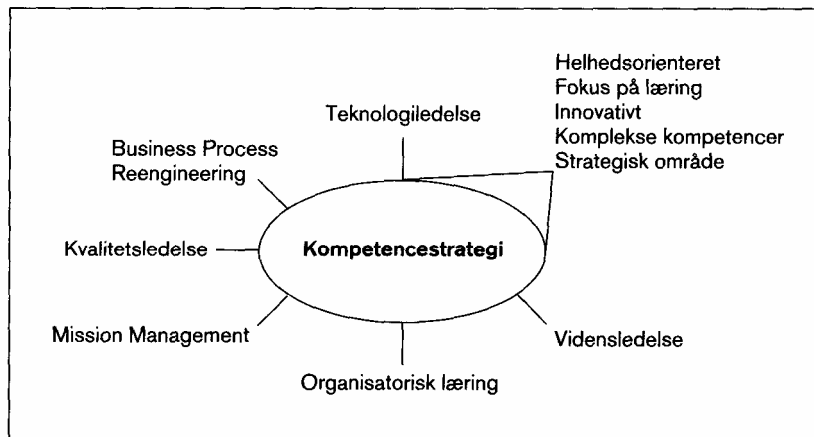
De mange skifter i ledelsesprincipper påvirker i høj grad virksomheder. Mange følger planløst trenden, mens andre igen bliver inspireret af ændringerne og tilpasser modellerne til sin egen verden.

Eksempelvis har Grundfos i 6 år holdt fast i TQM, hvilket har fordret betydelig medarbejderudvikling.

Et åbent spørgsmål er om virksomhederne er blevet klogere med tiden eller om man fortsat planløst flytter sig med ledelsesbølgerne, der bevæger sig som et pendul.

Konklusion og diskussion:

Figur 2.3 viser en illustration af, hvor kompetencestrategi er på vej hen.



Figur 2.3: Illustration af, hvor kompetencestrategi er på vej hen

Fælles om udviklingen kan siges, at den nu bliver:

Helhedsorienteret. = teknologi, mennesker og strategi ses i sammenhæng

Der bliver fokus på læring. = Væsentligt bidrag til kompetenceudvikling er læringen

Innovation. = nye produkter og udviklede kompetencer

Komplekse kompetencer = udvikling af metoder og uddannelser mod denne type.

Strategisk fokus. = Turbulens fordrer udvikling af en virksomhedsstrategi i samspil med produkt – markedshensyn og kompetencehensyn. Kompetenceområdet får derfor større strategisk betydning.

Kapitel 3: Kompetencestrategi

Hvorfor en kompetencestrategi?

Strategi er en forudsætning for at sikre at fremtidige dispositioner er indbyrdes koordinerede. Beslutninger, der forpligter i fremtiden, træffes under usikkerhed. Der kan ske meget, som bør ændre en beslutning, hvorfor det er essentielt, at strategien udstikker overordnede retningslinier, og dermed bliver mere robust over for ændringer.

Der kan således i lyset af ændringer i omverden være behov for ændring af kompetencer, hvilket fordrer at kompetencestrategien tænkes og udformes.

Kunden og kunnen:

Strategi en dualisme mellem produkt – marked og kompetencer?

Strategi er balancen mellem kunden og kunnen. Virksomhedens kunder og virksomhedens kompetencer.

Kundesynsvinkel fremhæver produkt – markedssynsvinkel, mens kunnen fremhæver kompetencer.

Der er ikke tale om et enten eller valg, men et både og!

Kompetencestrategi kan i første omgang opfattes som en delstrategi af virksomhedens overordnede strategi.

Hvordan fastlægger vi en kompetencestrategi og hvilke spørgsmål skal svares på i den relation?

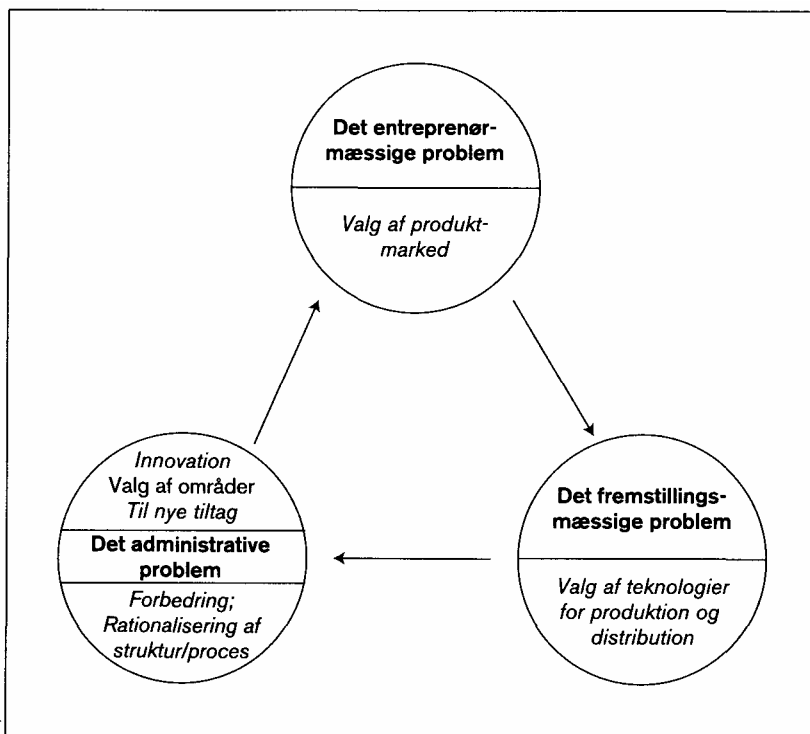
Via et Grundfos eksempel vises de 3 perspektiver i en kompetencestrategi:

Forskellige aspekter og discipliner
 Forskellige aktiviteter
 Forskellige tidshorisonter

Forskellige aspekter:

Aktiviteter i en virksomhed må ansues fra forskellige synsvinkler (aspekter) (eks. salg, produktion osv.). Alle bidrager til virksomhedens resultat. virksomhedsstrategien sikrer at de forskellige aspekter bringes ind i en sammenhæng.

Miles & Snows model (figur 3.3) viser teoretisk begrebet forskellige aspekter i forhold til strategien i virksomheden.



Figur 3.3: Miles & Snows strategimodel handler om forskellige aspekter af strategien

Der opereres med 3 hovedproblemer: Et entreprenørmæssigt problem, som omhandler valg af produkt/marked. Et produktionsteknisk problem, der handler om at vælge rette fremstillingsmåde samt et administrativt problem, hvor de administrative procedurer vælges.

I nye virksomheder er der ingen bindinger endnu, men i ældre vil forløbet blive besværliggjort af nuværende løsninger.

Pointen i modellen er at det er 3 forskellige områder, som ejer problemerne, som omtales i modellen, som samtidig anviser måder at integrere løsninger. Netop det er at integrere forskellige aspekter handler om.

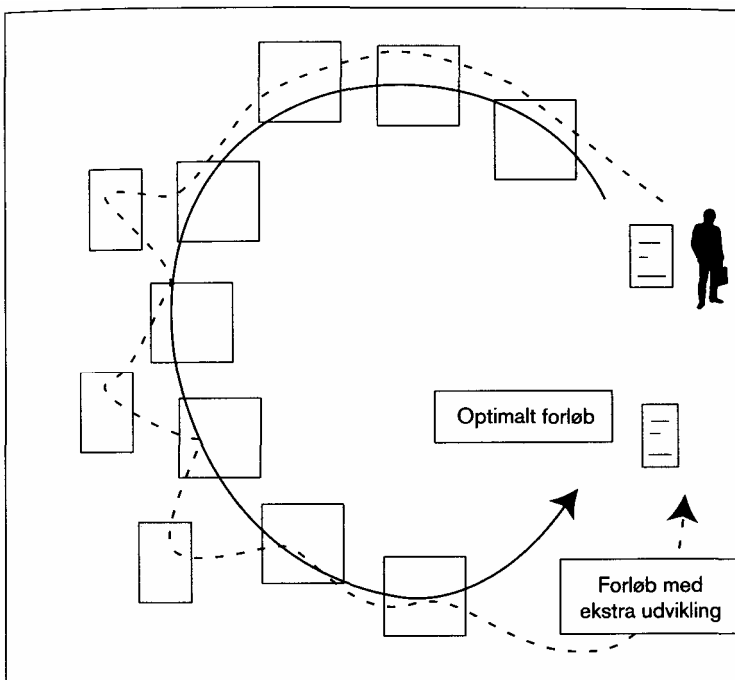
Forskellige aktiviteter:

Et andet perspektiv på kompetencestrategien er de tværfunktionelle aktiviteter, som tilsammen er virksomhedens udvikling, salg osv.

Da kompetencer er tværfunktionelle skal alle indsatser integreres.

Det foreslås derfor, at man analyserer kompetence via en aktivitetskæde relateret til virksomhedens vigtigste opgaver.

Figur 3.4 viser forløbet heri.



Figur 3.4: Kompetencer til gennemførelse af aktiviteter i en aktivitetskæde

Identificering af løsningsaktiviteterne bidrager til at finde de kompetencer, som er vigtige og nødvendige for de enkelte aktiviteter.

Forskellige tidshorisonter:

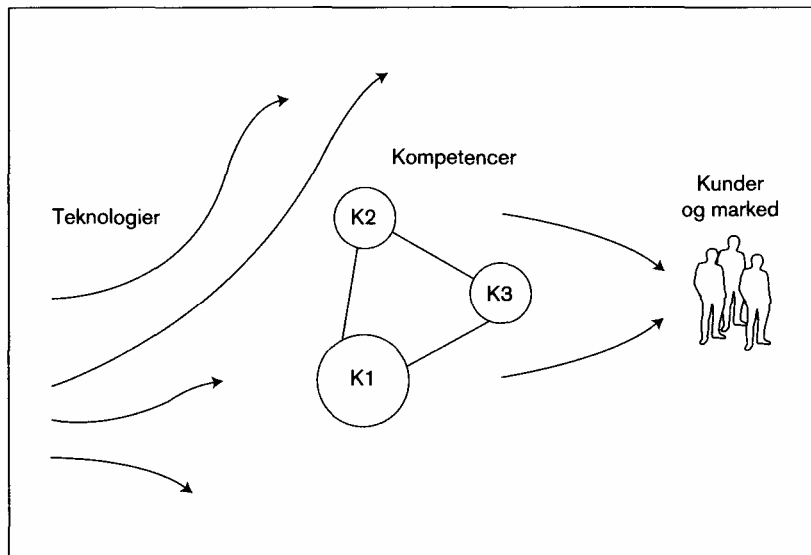
Enhver aktivitet i virksomheden har et langsigtet og kortsigtet mål. De kortere aktiviteter skal således være medvirkende til at sikre de langsigtede aktiviteter.

Opgaven er at integrere beslutninger med forskellig tidshorison, hvilket ifølge mange forfattere sker ved nedbrydning af produkt – markedsstrategien til teknologiske behov. Imidlertid er det forskelligt hvad der er afgørende i den enkelte virksomhed, hvorfor perspektivet må vurderes i hvert tilfælde.

Rolle og indhold af kompetencestrategi:

Kompetencestrategi kan nu mere præcist defineres som " den del af virksomhedens strategi, der fokuserer på at sætte teknologi, organisatorisk og menneskelig viden sammen for at skabe værdi for virksomhedens kunder og understøtte virksomhedens produkt – markedsstrategi"

Figur 3. 5 viser spændingsfeltet omkring en kompetencestrategi.



Figur 3.5: Spændingsfeltet omkring en kompetencestrategi

Teknologier, der udvikles indgår i kompetencestrategien, således at kompetencerne udvikles med henblik på at kunne yde produkter og service til kunderne.

At knytte relevante teknologiske udviklinger til identificerede kompetencer giver lettere indblik i hvad teknologiudviklingen kan få at betydning for virksomheden.

Elementer i virksomhedens kompetencestrategi:

Følgende elementer arbejdes med:

Beskrivelse af virksomhedens kompetencer
 Analyse af virksomhedens kompetencer
 Kompetenceudvikling

Hvad er virksomhedens nuværende kompetencer, og hvor er de?

Man starter med at finde virksomhedens bruttoliste over kompetencer, som kan være temmelig lang.

De væsentlige kompetencer identificeres, hvilket sker ved at reducere i bruttolisten, hvor man starter med at reducere til 20 – 25 (målet er ca. 5 kernekompetencer).

Vigtigheden af kompetencen måles i forhold til kunderne. Det betyder, at en kompetence skal skabe værdi for kunden ellers er det ikke en væsentlig kompetence. Begreberne order Winners og order Qualifiers er gode at definere efter. De afgørende faktorer er order winners, som eksempelvis er godt image, personlige forbindelser, hurtig ekspedition mv, mens qualifiers eksempelvis er iso godkendelse, der er en forudsætning for i det hele taget at kunne give tilbud.

Støttekompetencer kender kunden ikke, men de kan være aldeles nødvendige i en virksomhed. Ekse. faktureringsprocedure.

Komplementære kompetencer er order qualifiers.

Kernekompetencerne bringer ordrerne i hus.

Der kan findes øvrige kompetencer, der ikke relaterer sig til kundernes udbytte; nemlig kompetencer der sikrer at man overholder myndighedskrav osv

Hvilke dynamiske kræfter påvirker kompetencerne?

Ny teknologi eller andre anvendelsesområder. Udvikling i produkt og markedsområde. Kunde krav. Kompetenceudskiftning.

Tendensen er at dagens order winners er morgendagens order qualifiers!

Virksomhederne bør derfor forske i noget der ligger foran dagens order winners, for bruger man tid på det nu, så vil det formentligt om kort tid være noget andet der er vigtigt!

Man skal således arbejde hen i mod fokuskompetencer, som er morgendagens vindere.

Virksomhedens samlede kompetenceprofil:

Efter udpegning af fokus- og kernekompetencer bør de 10 – 20 vigtigste analyseres. De tilbageværende skal have tildelt udviklingsressourcer.

En kompetenceprofil bør udarbejdes, som giver det samlede overblik over virksomheden, og hjemler mulighed for yderligere sortering.

Kompetenceudvikling af fokus- og kernekompetencer:

Udvikling af en virksomheds kompetencer sker som en kombination af beslutninger truffet i virksomhedens ledelse og organisatoriske lærerprocesser.

Meget kompetenceudvikling er decentral selvudvikling. I kapitel kommer man tilbage til det organisatoriske læringsbegreb, som er knyttet op på kompetenceudvikling.

Konklusion og udfordringer:

Kompetencestrategi er en del af virksomhedens strategi, hvor der fokuseres på at sætte menneskelig viden og teknologi sammen til kompetence med henblik på at sikre kunderne forøget værdi.

Kapitel 4: Beskrivelse af virksomhedens kompetencer:

Forudsætningen for at lave en kompetencestrategi er naturligvis, at man kender sine kompetencer.

Som følge heraf er første trin at identificere og beskrivelse af disse første etape i formuleringen af kompetencestrategien.

Kernekompetencerne er vanskelige at identificere, idet det specielt er kompetencerne, hvor mange forskellige folk er involveret, der volder problemer. Eksempelvis ordrehåndteringen.

Det er yderligere svært at måle kompetencerne!

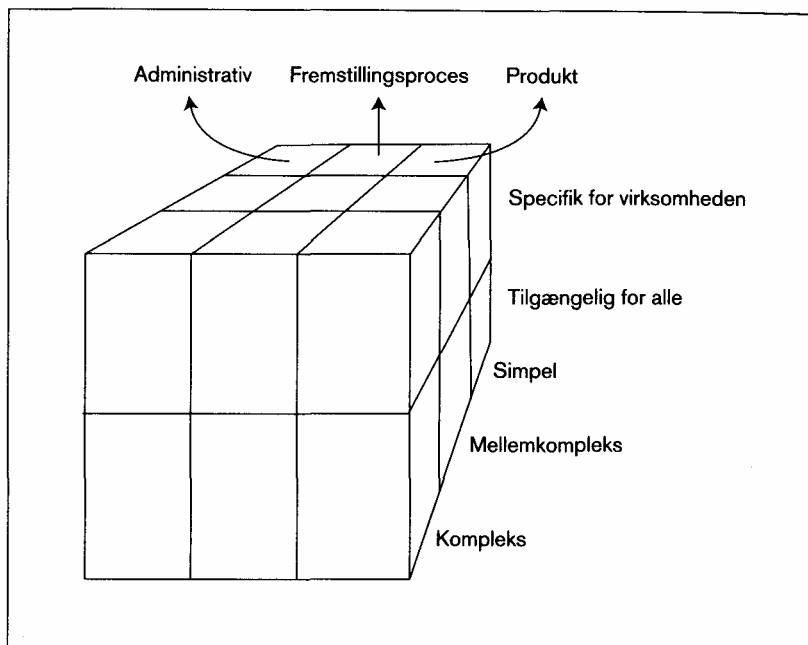
Succes kan skabe problemer ved at finde nye nødvendige kompetencer. Herudover sker det ofte, at virksomheden ændrer sin fokusering på nuværende kompetencer uden at kunder og marked har ændret sig. Ofte ses denne udvikling under generationsskifte.

Kompetenceidentifikation kan ske som følger:

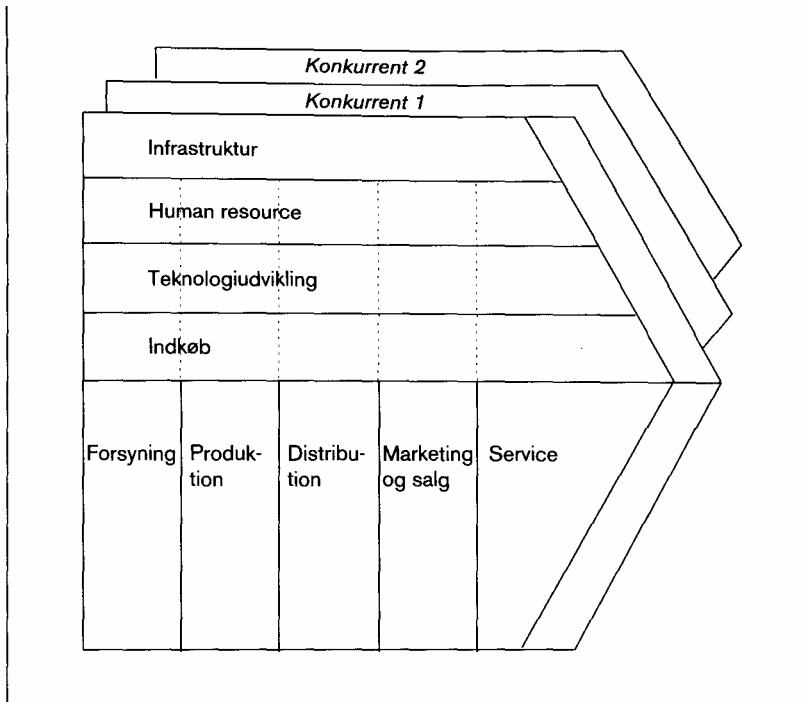
Tre spørgsmål stilles: Hvilke kompetencer har virksomheden, og hvor befinder de sig? Hvilke kompetencer er mest væsentlige? Og hvad karakteriserer de (20-25) væsentligste kompetencer?

Kapitlet beskriver igen besvarelsesmåder på disse spørgsmål, hvor specielt kompetencekuben figur 4.1 og værdikæden figur 4.2 beskrives via eksempler.

Figureerne gengives nedenfor:



Figur 4.1: En model for, hvor virksomhedens kompetencer befinder sig



Figur 4.2: Brug af værdikæden til at beskrive, hvor virksomhedens kompetencer befinder sig

Kompetencekuben benyttes til at placere kompetencerne, og vurdere om de kan efterlignes: Er de i offentligt rum eller er de virksomhedsspecifikke. Porters værdikæde benyttes til at afdække alle de steder i virksomheden, hvor der findes kompetencer. Samlet sikrer man at alle kompetencer behandles.

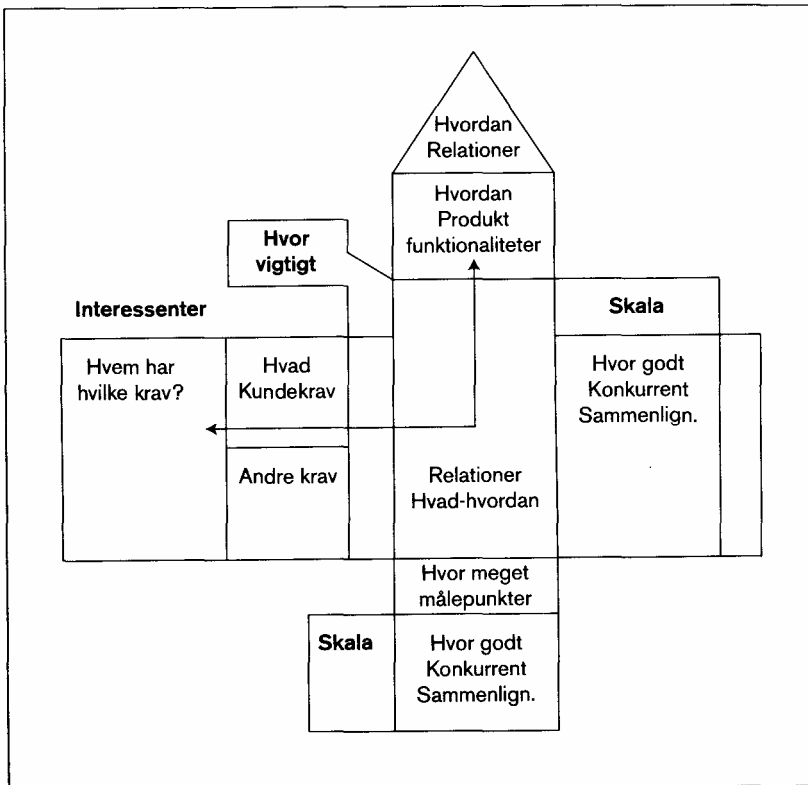
Der findes 2 behandlingsmåder i processen; nemlig bottom-up eller topdown.

Fra side 119 er der via eksempler (Coloplast og B&O) beskrevet de 2 former for gennemgang.

Prioritering ved at skabe forbindelse fra krav til kompetencer:

En måde at ende ud med alene 20 – 25 kompetencer er at udforme det originale kvalitetshus, hvor interessenter og vigtighed bringes ind i en sammenhæng.

Figur 4.3 viser dette hus, som udspringer af Quality Function Deployment, som beskriver den store afhængighed mellem marketing, produktudvikling og produktion:



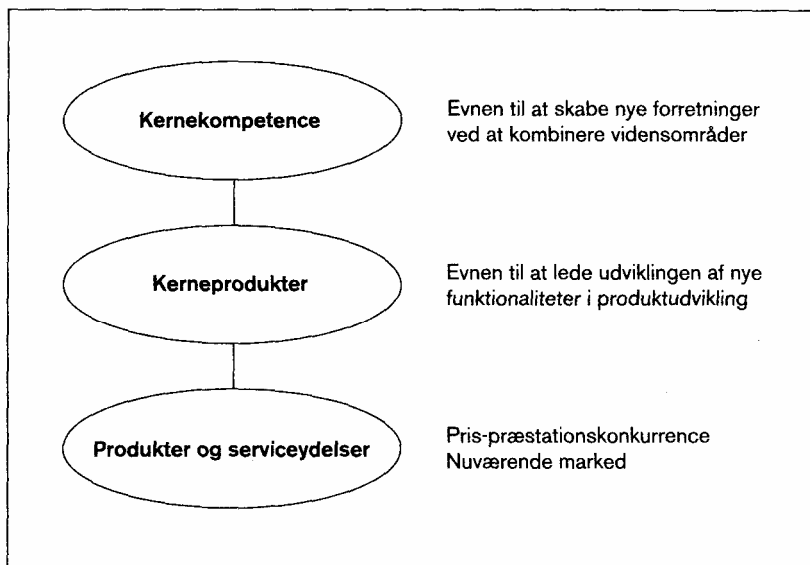
Figur 4.3: Det originale kvalitetshus¹¹

Kvalitetshuset er kompliceret. Der fordres stor kommunikation mellem afdelinger for at udfylde huset. Det originale kvalitetshus er det første i en række. Herefter etableres huse som behandler andre sammenhænge, således at man gradvist nærmer sig kompetencerne.

Som nævnt er der mange vanskeligheder forbundet med denne model, men der vises eksempel på Coloplasts brug af principperne.

Forholdet mellem kompetencer og forretningsområder: En anden måde er at afbilde de sammenhænge, der er mellem virksomhedens produkt- markedsstrategi og kompetencerne.

Figur 4.5 af Hamel og Prahalad viser disse sammenhænge.



Figur 4.5: Hamel og Prahalads model for kompetencers sammenhæng med produkt-markedsstrategi

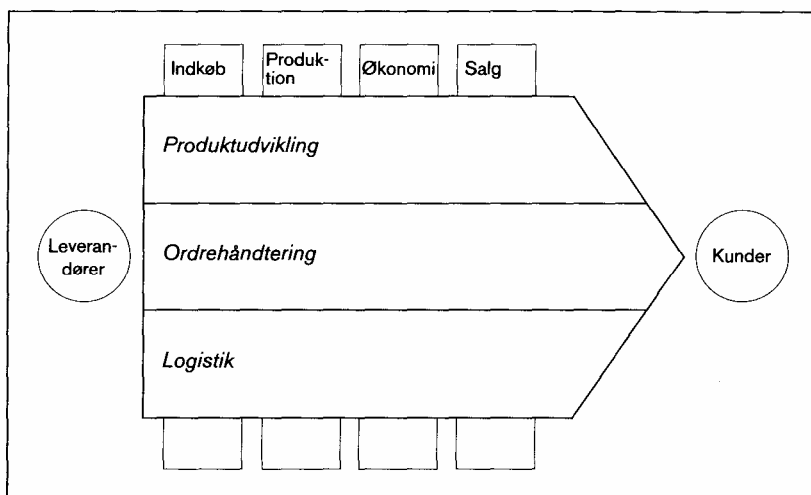
Man tegner produkt/markedsområder ind i modellen og benytter kerneprodukter til at binde områderne sammen.

De kompetencer, der ses som støtte til produkt/market, er formentligt de vigtigste.

Procestankegangen:

En tredje måde er at forsøge at finde de væsentligste kompetencer uden at kende kundekravene. I lyet af BPR kender man udgangspunktet for dette arbejde.

figur 4.6 viser forretningsprocesser der går på tværs af virksomhedens afdelinger.



Figur 4.6: Forretningsprocesser går på tværs af virksomhedens afdelinger

Pointen er at de forskellige processer findes i forskellige afdelinger og går på tværs.

Procestankegangen hjælper virksomheden med at finde de væsentligste kompetencer. Det sker via identificering af kompetencerne, der hjælper på de enkelte processer.

Forfatterne konkluderer, at de erfaringsmæssigt ved, at procestankegangen er en god identificeringsmåde.

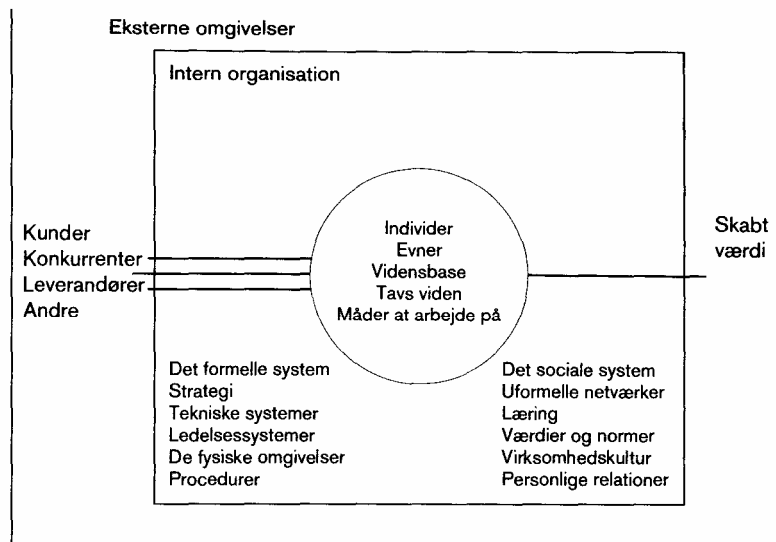
Hvad karakteriserer de udvalgte kompetencer:

Når der således fremkommer 20 – 25 kompetencer skal de via nøglemedarbejdere beskrives nærmere.

Modeller til det arbejde er som følger:

Systemisk beskrivelse af kompetencer: Definition af kompetencer som bestående af et system af mennesker, teknologi, organisation og kultur anvendes til beskrivelse af de enkelte områders vægt.

Figur 4.7 er en systemisk model for en kompetence



Figur 4.7: En systemisk model for en kompetence

Ved at indtegne kompetencerne opnås en forståelse for elementerne og specielt deres samspil.

Forfatterne har etableret en enklere model, som er vist i tabel 4.1.

	Kompetence 1	Kompetence ...	Kompetence 25
Teknologielement			
Mennesker			
Organisation			
Kultur			
Vurderet vigtighed af teknologi			
Hvilken viden indgår? Tavs \leftrightarrow Eksplicit			
Kompetencens type · Simpel · Mellemkompleks · Komplex			
Andet			

Tablet 4.1: Et eksempel på, hvordan man kan karakterisere de væsentligste kompetencer i en overskuelig form

Normalt vil den enkelte virksomhed ikke vælge bøgernes modeller, men udvikle egne.

I restkapitlet fra side 138 er der således vist eksempler herpå fra "den virkelige verden"

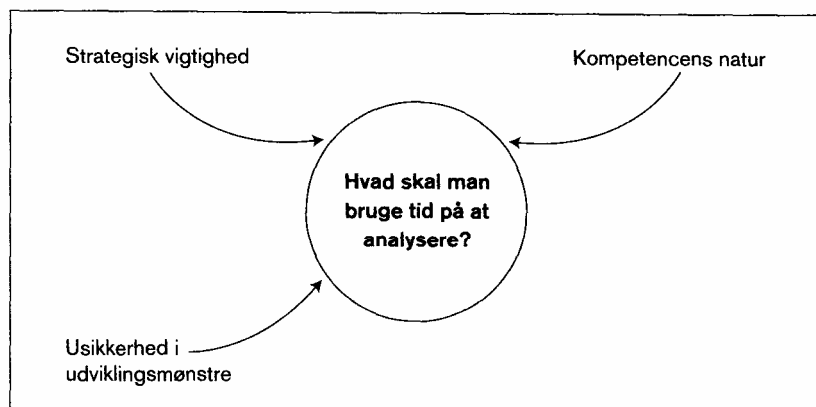
Kapitel 5 Analyse af virksomhedens kompetencer

I lyset af de i sidste kapitel fremfundne 20 – 25 væsentligste kompetencer stilles en række spørgsmål, der skaber grundlaget for at prioritere indsatsen for kompetenceudvikling.

En virksomhed har kun begrænsede ressourcer til kompetenceudvikling, hvorfor det gælder om at identificere de væsentligste indsatsområder.

Hvilke kompetencer skal man bruge tid på at analysere:

Figur 5.1 prioritering af kompetencer i analysen sker ud fra tre hensyn



Figur 5.1: Prioritering af kompetencer i analysen sker ud fra tre hensyn

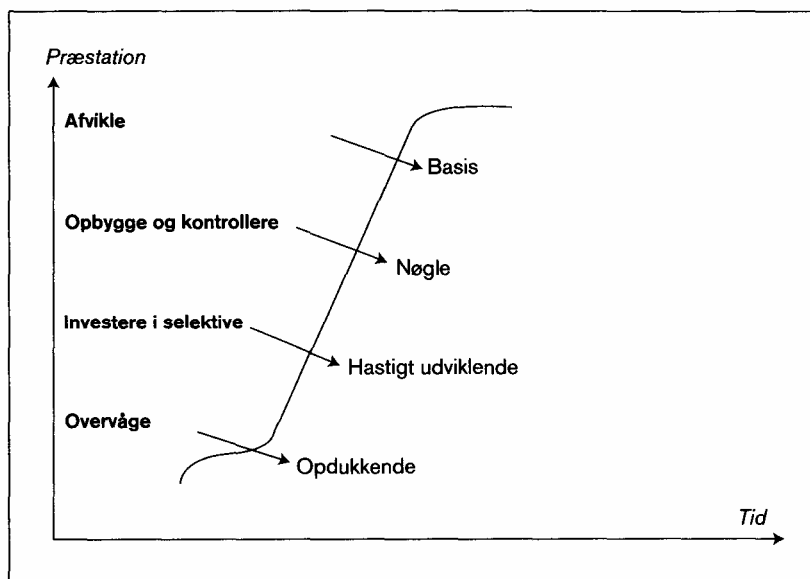
De tre hensyn er 1) strategisk vigtighed, 2) usikkerhed i udviklingsmønstre = forudsigelighed og dynamik af den udvikling kompetencerne vil gennemgå og 3) Kompetencens natur = hvad er det for en type kompetence.

De tre hensyn hjælper med til at angive, hvor indsatsen skal lægges i forhold til kompetenceanalysen.

Analyse af dynamiske kræfter:

Teknologisk dynamik er et velbeskrevet område. Man følger den normale s-kurve, der beskriver teknologiens udvikling.

S-kurven er angivet i figur 5.2



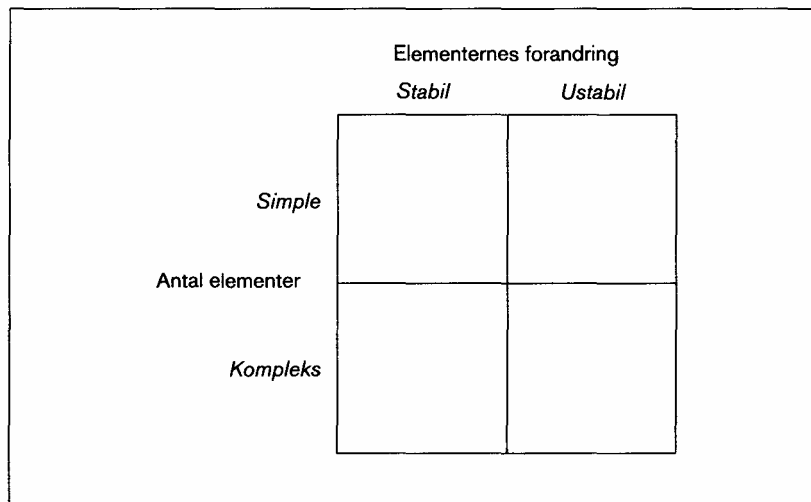
Figur 5.2: S-kurve til beskrivelse af en teknologis udvikling

Det nævnes, at en ny teknologi udspringer, når der findes teknologisk diskontinuitet, hvilket er når den gamle teknologi ikke længere forbedrer sin performance.

Generel omverdensanalyse:

Udover teknologisk udvikling er der faktorer i virksomhedens omverden, der har indflydelse på de valgte kompetencer.

Omverden er stor, men erfaringerne viser, at den enkelte virksomhed kan afgrænse sig ned til ganske få påvirkningsfaktorer. Figur 5.4 er Mintzbergs omverdens model, der er god at blive klog på.



Figur 5.4: Mintzbergs omverdensmodel⁹

Mintzberg adskiller antallet af relevante elementer og graden af forandring, som disse elementer har. Princippet er at jo mere dynamiske omgivelserne er, desto mere fleksibel og udviklende skal organisationen være. Dette kan direkte overføres til kompetencerne.

Måden at benytte modellen på, er at for hver kompetence udvælges de relevante omverdenselementer.

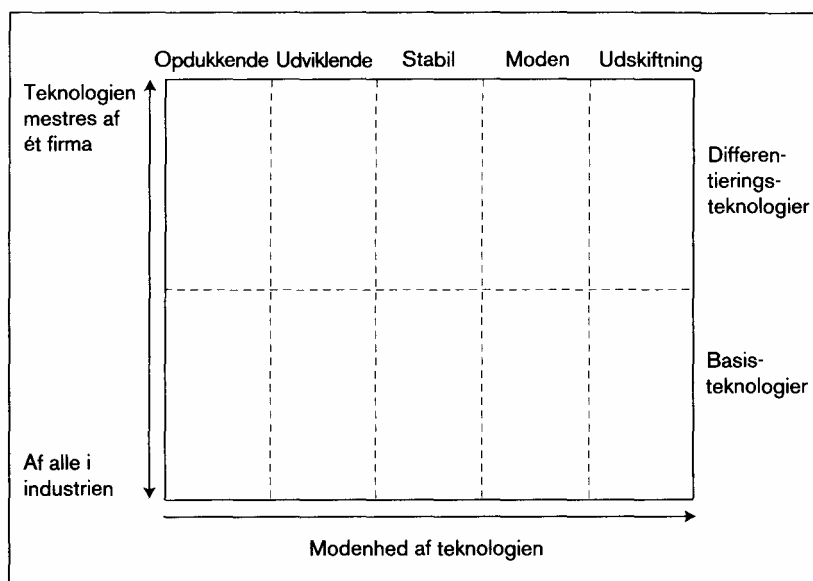
Herefter vurderer man forandringshastighed og plotter det ind i viste skema. Figur 5.5 skema til omverdensanalyse.

Fra analyse af dynamikker til et valg af kerne- og fokuskompetencer:

Erfaringsmæssigt kan en virksomhed maksimalt kapere 10 – 15 kompetencer at arbejde med. Der findes ikke modeller til at bestemme, hvilke man skal vælge, hvilket overlader det til den enkelte leder. Til gengæld er beslutningsgrundlaget jf. de beskrevne modeller til at vurdere på.

Analyse af den samlede kompetenceprofil:

Efter at have analyseret og valgt de væsentligste kompetencer placeres de nu i en porteføljemodel, som er vist i figur 5.6.



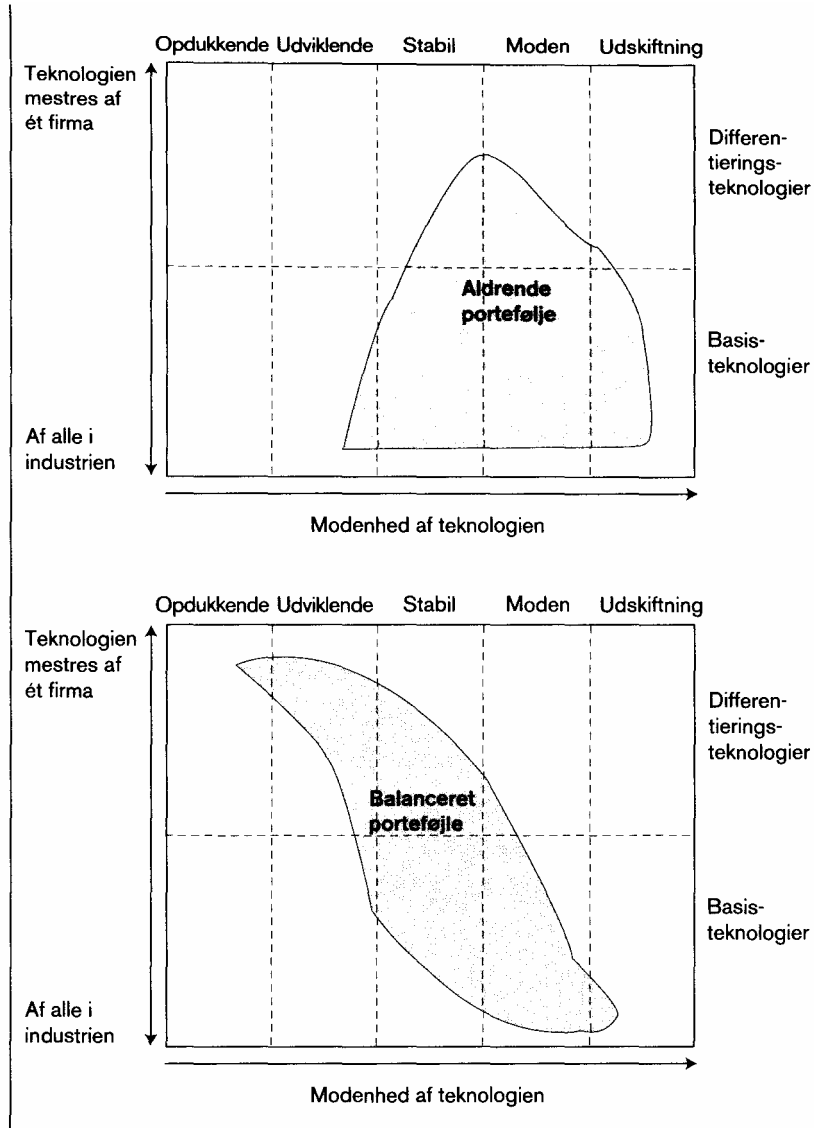
Figur 5.6: En generel porteføljemodel¹²

Herudfra planlægges den videre indsats til kompetenceudvikling.

Porteføljemodellen er opbygget med s-kurven som x-akse. Y-aksen benyttes til at angive om teknologien er en unik konkurrencefordel.

På denne måde konstateres om der er balance i virksomhedens portefølje.

figur 5.7 viser to eksempler på porteføljer.

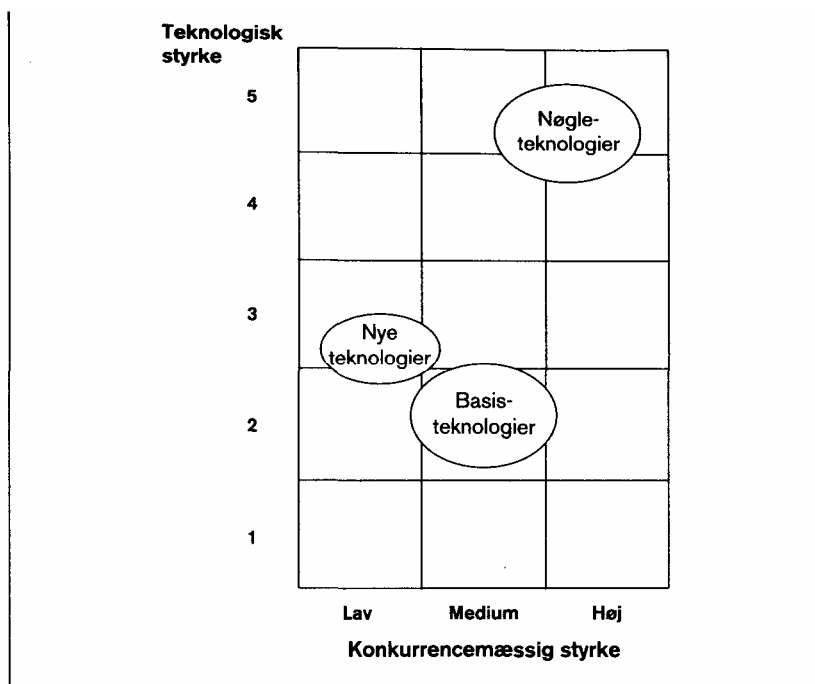


Figur 5.7: To eksempler på en teknologiportefølje, hvor der henholdsvis er og ikke er balance i porteføljen¹³

Porteføljetankegangen er et styringsværktøj for virksomhedens ledelse.

Da teknologi ikke alene er kompetencer, så må porteføljemodellen udbygges.

Bla. Coloplast har arbejdet videre herpå, hvilket fremgår af figur 5.8.



Figur 5.8: Colson's porteføljemodel

Vandrette akse viser teknologiens konkurrencemæssige betydning og lodrette viser virksomhedens performance indenfor teknologien eller kompetencen i forhold til konkurrenterne. En nøgleteknologi skulle således ligge i øverste højre hjørne.

Denne model kan benyttes til kompetenceudvikling.

Grundfos har ligeledes lavet en model, som er fremstillet på side 162.

At lave en kompetenceprofil for egen virksomhed:

Efter at have identificeret sine fokus- og kernekompetencer, så skal de enkeltvis placeres i en kompetenceprofil. Der skal skaffes overblik over hvad der skal udvikles, hvornår og hvilken indsats, der skal bruges. Målsætninger.

Herefter vil det være muligt at få et samlet overblik over ressourcebehovet for den samlede indsats er.

Kapitel 6 Udvikling af virksomhedens kompetencer

En analogi – at træne et fodboldhold

For at eksemplificere kompetenceudviklingen tages udgangspunkt i at træne et fodboldhold.

Krav til kompetence udledes ud fra den overordnede strategi?

I fodbold defineres kompetencekravene både i forhold til de modstandere, som man skal møde, ligesom krav fra tilskuere og ledelsesvisioner indgår. I virksomheder er der krav fra kunder og virksomhedens strategi, der styrer kompetencekravene.

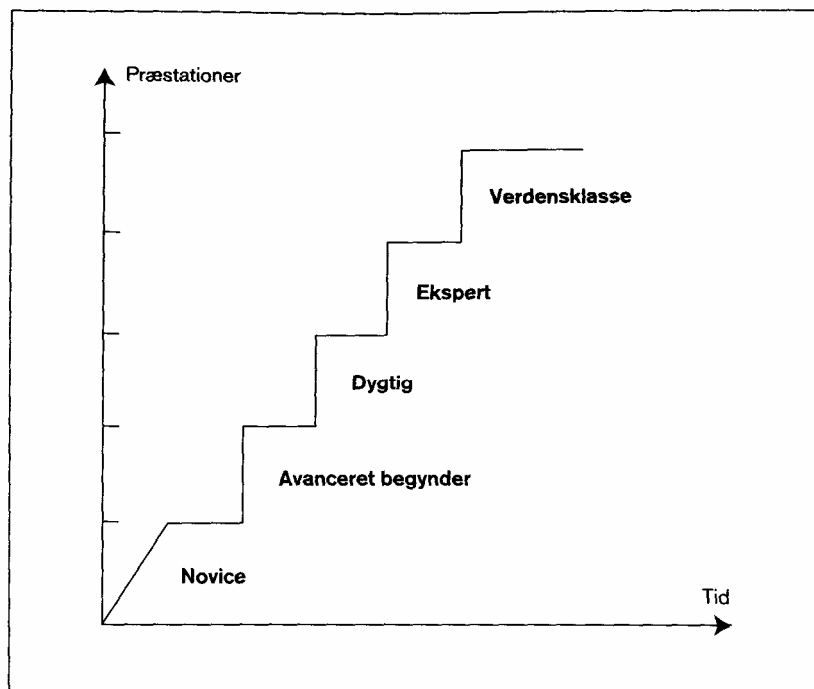
Ligesom i virksomheden findes de 4 elementer, som kompetencen deles op i, på et fodboldhold.

Hele analogieksemplet er gengivet fra side 169 til 173.

Læringen i eksemplet er at kompetenceudvikling hænger uløseligt sammen med de øvrige elementer i virksomhedens kompetencestrategi. (altså beskrivelse og analyse). Forskellige kompetencer øves/udvikles på forskellig måde.

Formulering af en forståelsesmodel:

Figur 6.1 er en forståelsesmodel for kompetenceudvikling



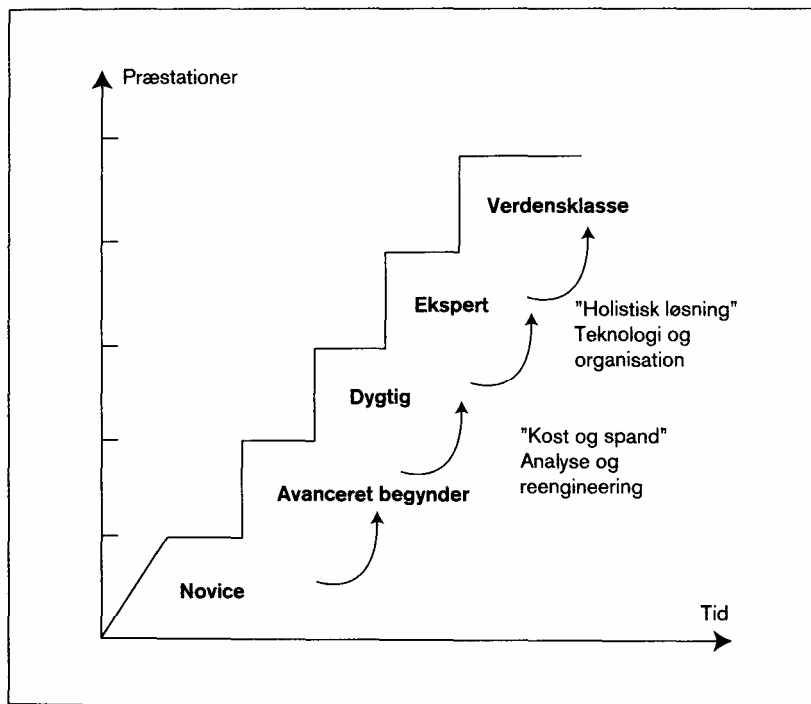
Figur 6.1: En forståelsesmodel for kompetenceudvikling

Brødrene Dreyfus har udviklet modellen, der viser bevægelsen fra at være novice til at være i verdensklasse.

Fodboldholdeksemplet fortsættes på side 175.

Eksemplet ligger på forskellen lige fra lilleputniveau til superliga, champions league og verdensklasse. På de forskellige niveauer der stor forskel på dommerens vurderingsmåde, træningsmængde- og -måde osv.

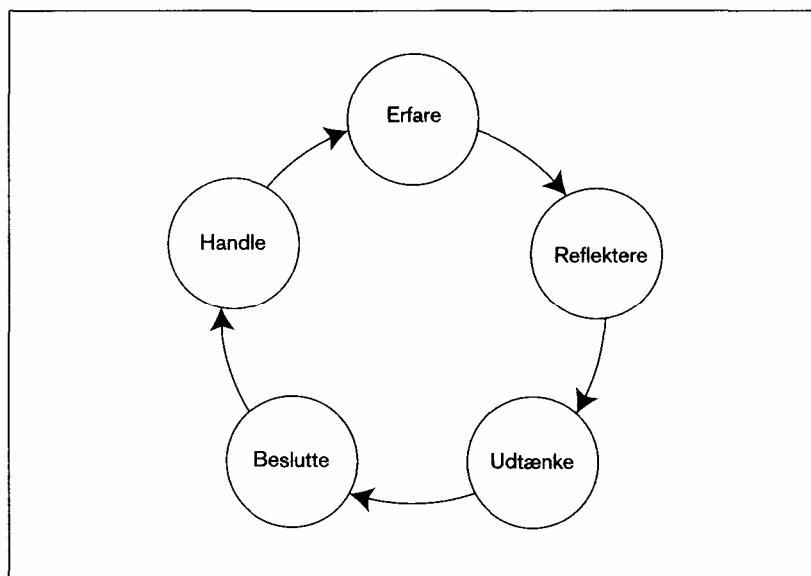
Tilsvarende giver figur 6.2 to forskellige niveauskift i modellen for kompetenceudvikling et billede af situationen i en virksomhed.



Figur 6.2: To forskellige niveauskift i modellen for kompetenceudvikling

Organisatorisk læring:

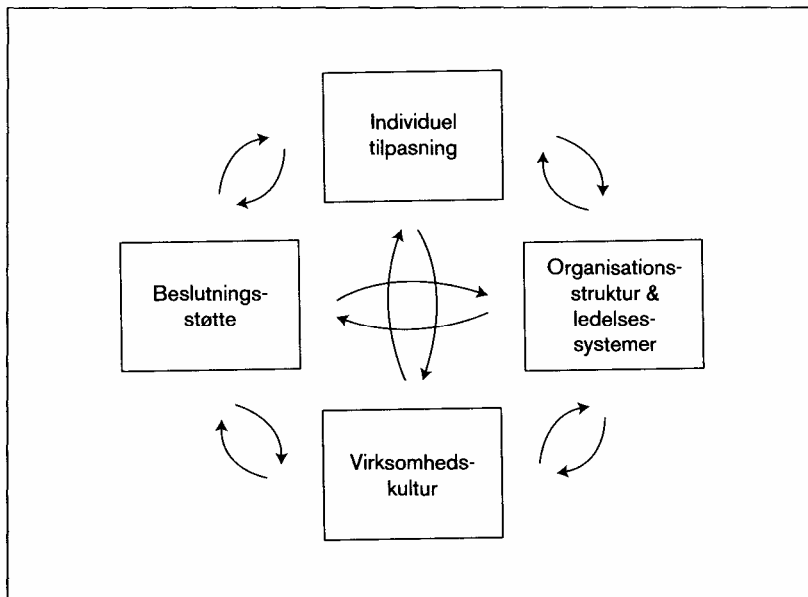
Figur 6.3 viser en læringsløjfe for en enkeltpersons eller gruppes læring.



Figur 6.3: En læringsløjfe for en enkeltpersons eller gruppes læring⁹

Læring er at ændre sine handlinger på baggrund af en refleksion over handlingernes konsekvens.

Modellen for den organisatoriske læring findes i figur 6.4: en samlet model for forskellige opfattelser af læring.



Figur 6.4: En samlet model for forskellige opfattelser af læring¹³

Modellen afdækker forskellige læreprocesser i en virksomhed.

Organisatorisk læring foregår både tilsigtet og utilsigtet.

Virkemidler til organisatorisk læring har et stort spektrum.

Individuel kompetenceudvikling sker ofte ved formel uddannelse og praktisk træning. Tværgående organisatorisk læring er mere kompleks. Uformelle ikke erkendte læreprocesser sker. Derfor bør man kortlægge de faktiske processer gennem analyse.

Flere virksomheder går over til at arbejde med vidensregnskaber for at fokusere på udvikling af virksomhedens kompetencer.

Teknologiske virkemidler til kompetenceudvikling:

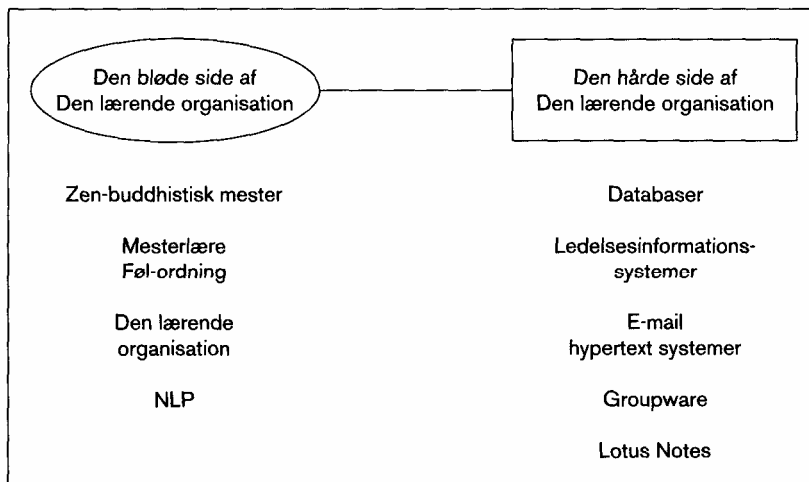
Ofte har det givet konkurrencemæssige fordele at besidde den nyeste teknologi. Eksempel herpå er håndskydevåben overfor bue og pil...

På baggrund af forfatternes definition af kompetencer, så understreges betydningen af at undersøge, hvilken menneskelig og organisatorisk indsats, der er nødvendig for at en ny teknologi kan udnyttes. Ofte er det spørgsmål undervurderet!

Kombination af organisation og teknologi:

Der er stort potentiale ved at betragte kompetenceudvikling som en kombination af organisatorisk læring og teknologiudvikling. Succes hermed kræver imidlertid tværdisciplinær forståelse og arbejdsform.

figur 6.5: virkemidler til at skabe organisatorisk læring



Figur 6.5: Virkemidler til at skabe organisatorisk læring

Viser spændvidden af virkemidler til at skabe organisatorisk læring under kombination af bløde organisatoriske virkemidler og hårde teknologiske..

Situationsbestemte faktorer for kompetenceudvikling:

Tidligere er fastslået hvilke kendetegn, der kan gøre kompetenceudvikling svær:

Graden af usikkerhed
 Graden af kompleksitet
 Grad af gentagelse
 Interesses modsætninger og/eller modstridende mål.

Der findes tre typer af kompetenceudvikling:

Forbedring af eksisterende kompetencer indenfor et kendt produkt/marked
 Udvikling af nye kompetencer til et kendt produkt/marked
 Udvikling af nye kompetencer til ukendt/nyt markedsområde

Disse typer sammenholdes med de to første kendetegn til figur 6.6 omgivelsernes type kombineret med former for kompetenceudvikling

	Stabile	Dynamiske
Simple	Forbedre eksisterende	Nye kompetencer til eksisterende områder + nye til nye områder
Komplekse	Forbedre eksisterende + nye til eksisterende områder	Nye kompetencer til nye områder

Figur 6.6: Omgivelsernes type kombineret med former for kompetenceudvikling

I lyset af ovennævnte konstateres/konkluderes, at kompetenceudvikling er situationel.

Kapitel 7 Budskaber, konklusioner og udfordringer

En gennemlæsning af dette kapitel, som fylder 18 sider vil bringe alle bogens konklusioner frem endnu engang, hvorfor der opfordres til læsning heraf!!

Nedenfor nævnes nogle strokes, som er behandlet i bogen:

Produkt-markedsstrategi og kompetencestrategi hænger sammen som ærtehalv

en bred definition af kompetencer bringer teknologi og medarbejdere ind i en organisatorisk sammenhæng.

Komplekse kompetencer er ofte de vigtigste

Udviklingen af fagområder og ledelsesbølger ændrer fokus og indhold i analyse og udvikling af kompetencer

Kompetenceudvikling bør foregå som en kombination af organisatorisk læring og teknologisk udvikling

Kernekompetencer og fokuskompetencer kan pege i modsatte retninger

Udfordringen er: flere personer i virksomheden skal inddrages i en strategisk proces, der samtidig bliver præget af store turbulens

Fra side 203 og resten af bogen gendefineres bogens begreber.