

Kompetanse som begrep og ressurs

Presentasjon for KS – Flink med folk i første rekke.

Linda Lai, ph.d, dr.oecon.

Professor i ledelse og organisasjon,
Handelshøyskolen BI

(linda.lai@bi.no)



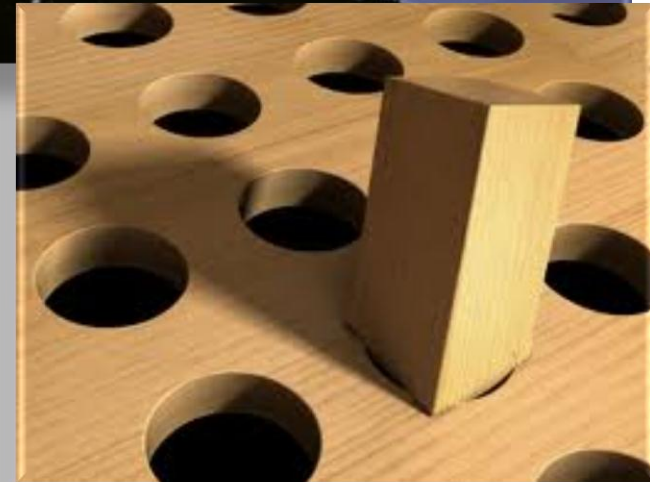
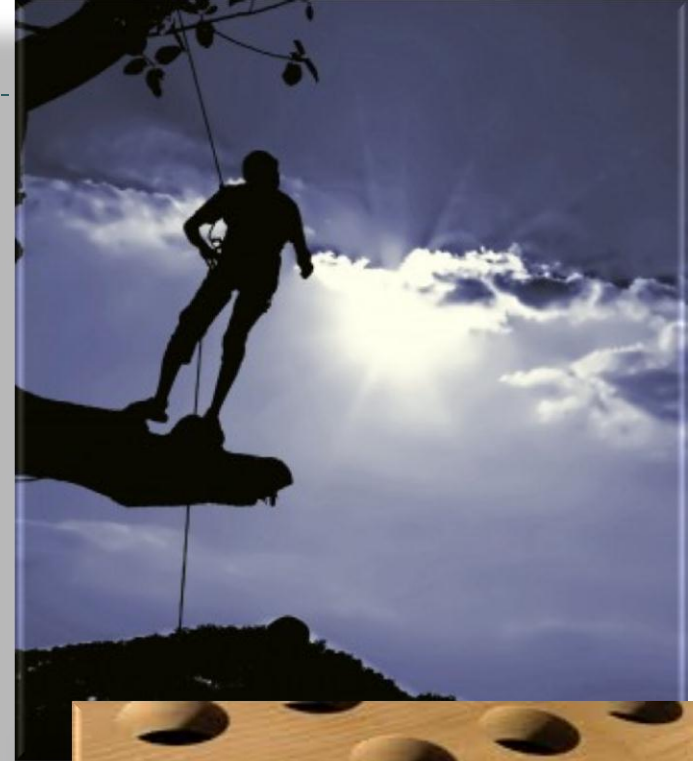
Kompetanse = Potensial

Å være kompetent:

- Er å være i stand til å møte dagens og morgendagens oppgaver og krav
- Dvs. å ha kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som passer til oppgaver, og krav
- Ikke en egenskap, men situasjonsbetinget ("samsvar")

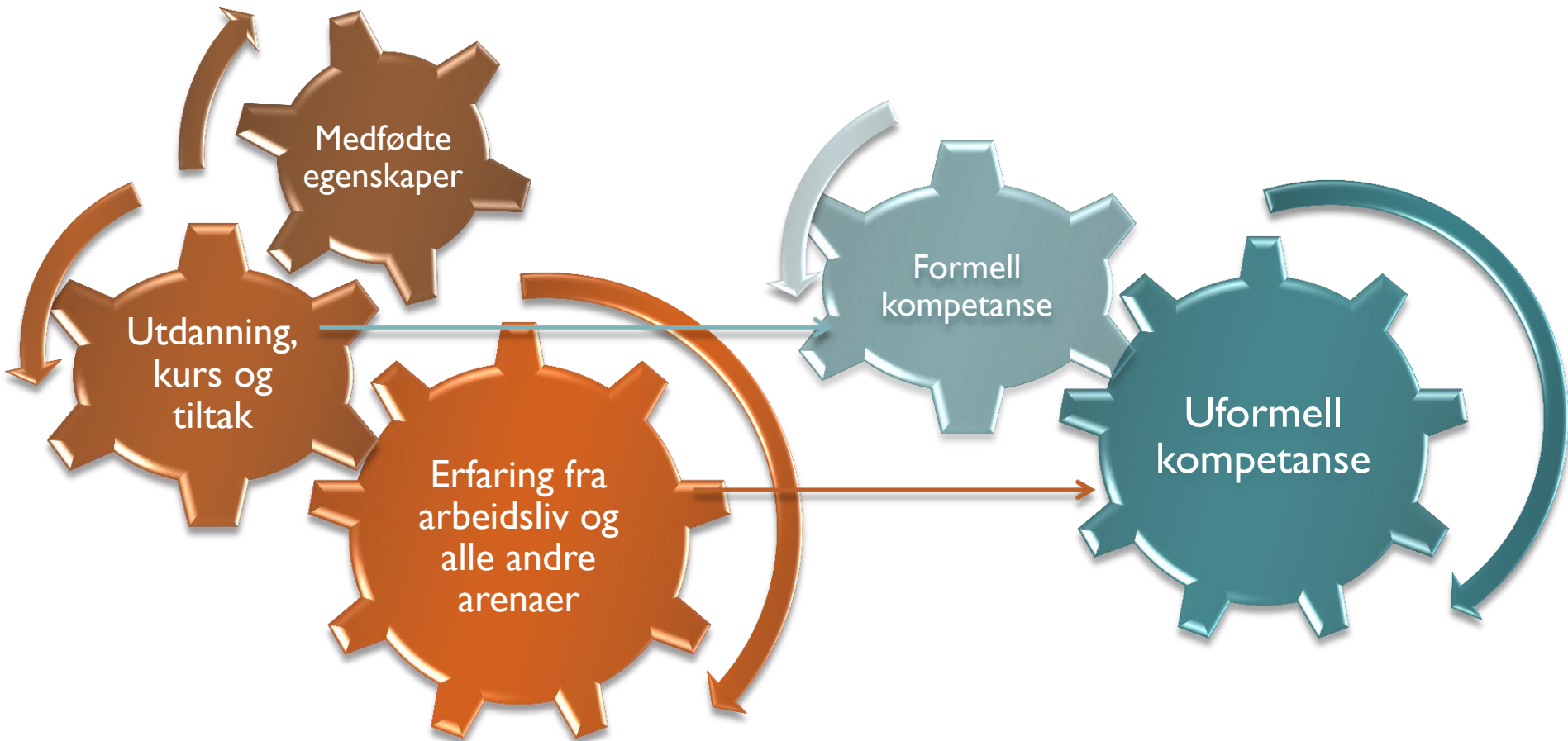
Å være inkompetent:

- Er å ha feil, dvs. uegnede, for lave eller for høye "kvalifikasjoner"
 - Være på feil plass ("ikke samsvar")
- Overkvalifikasjon kan være like negativt som underkvalifikasjon



Kilder til kompetanse

Typer kompetanse



Hva består kompetanse av?

KOMPETANSEKOMPONENTER

(Byggestener)



KOMPETANSEFORMER

(grunnleggende former i organisasjoner)

KOMPETANSE-KOMPONENTER

FAGLIG

LEDER-MESSIG

PERSONLIG

SOSIAL

KUNNSKAPER

= Vite at:
innsikt,
antagelser

f.eks.
medisinsk,
pleiefaglig,
pedagogisk

f.eks.
innsikt i
motivasjons-
teori.

f.eks.
innsikt i
selvledelses-
teori, selvinn-
sikt.

f.eks.
innsikt i konflikt-
håndtering.

FERDIGHETER

= Kunne gjøre i
praksis
(manuelt eller
analytisk)

f.eks.
analysere
brukers
behov

f.eks.
motivere, vise
tillit, ta
beslutninger.

f.eks.
utholdenhet,
gjennomførings-
kraft.

f.eks.
samarbeids-
evner, skape
tillit hos andre.

EVNER

= Personlige
egenskaper
(personlighet)
og talenter

f.eks.
analytisk,
over-
bevisende.

f.eks.
troverdighet,
naturlig
autoritet.

f.eks.
nøyaktighet /
grundighet,
planmessighet.

f.eks.
omgjengelig-
het, troverdig-
het

HOLDNINGER

= Meninger, tro,
vilje, innstilling

f.eks.
indre
motivasjon,
vilje til å
følge regler.

f.eks. syn på
organisasjonen,
grad av tillit til
ansatte.

f.eks.
ansvarfølelse,
lojalitet.

f.eks. etisk
bevissthet,
giverglede.

► Kunnskaper er overfokusert og holdninger underfokusert i kompetansearbeid!

- Kunnskaper er ikke nok, men må kombineres med (evne og) vilje til å gjøre en god jobb!

- Avgjørende holdninger, f.eks:
 - Mestringstro
 - Indre motivasjon
 - Brukerorientering
 - Samarbeidsvilje

Nesevis?



Pedant?



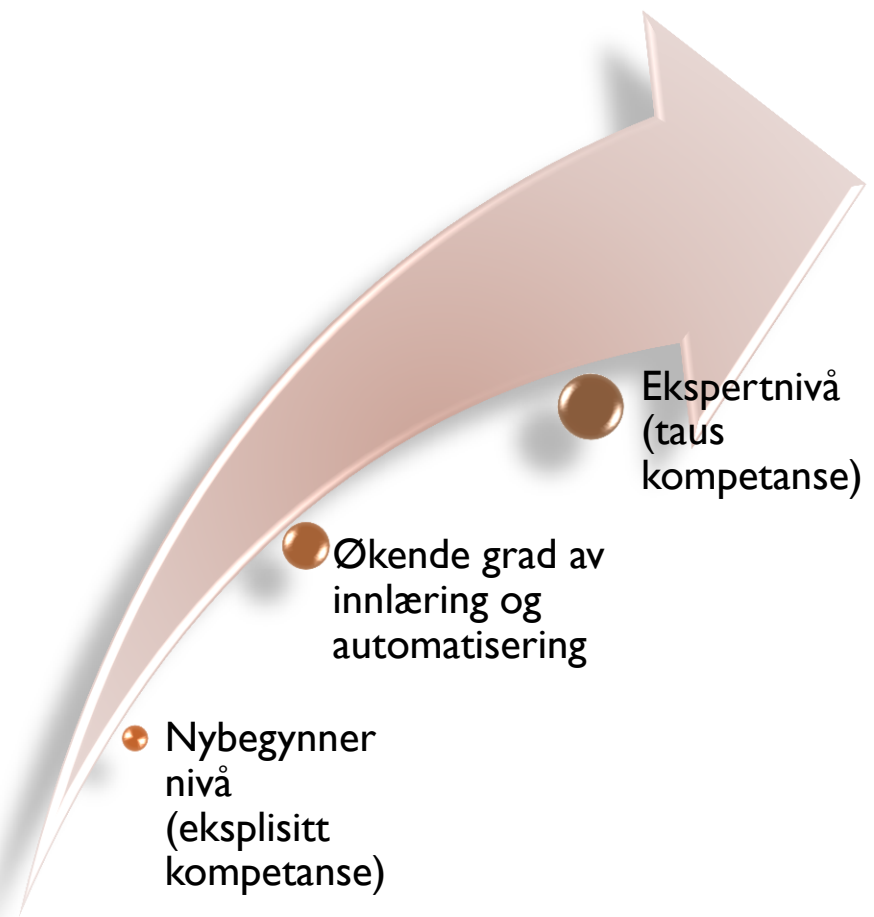
Arbeidsvillig og lojal!

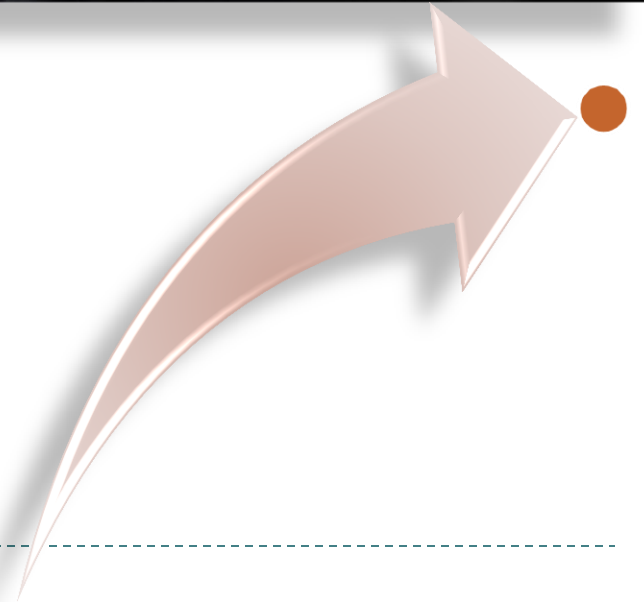


Eksplisitt versus taus (implisitt) kompetanse

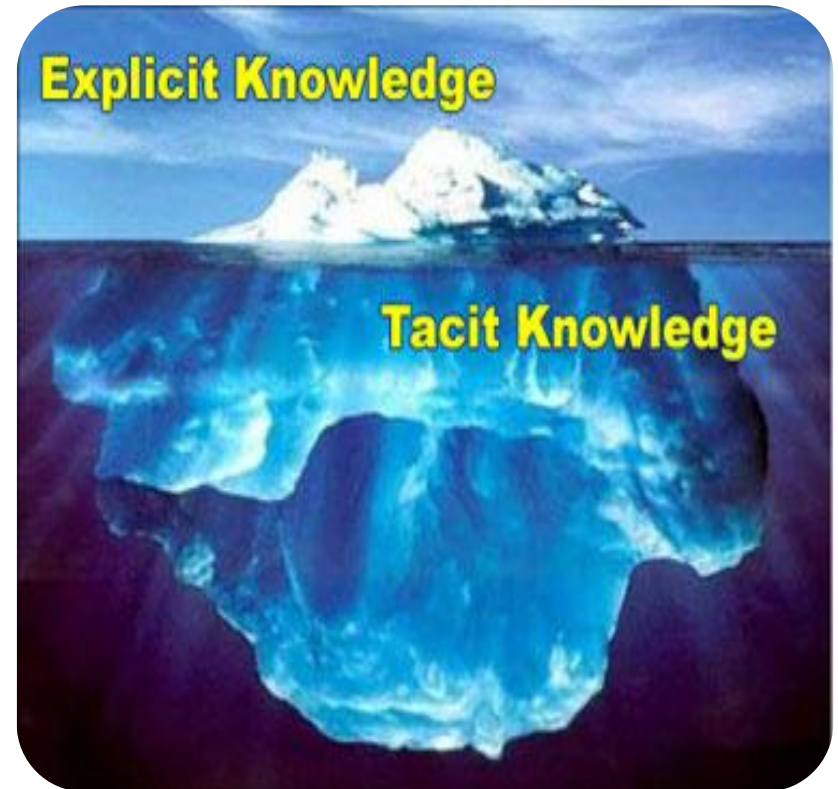
Kompetanse som er implisitt, dvs. som:

- man ikke vet man har,
- ikke tenker over at man har,
- tar som en selvfølge, eller
- har glemt hvordan man har lært,
- og som det derfor er vanskelig å sette ord på og dele med andre





- ▶ Gjelder ikke bare kunnskap, men også:
 - ▶ Ferdigheter
 - ▶ f.eks. å snakke et språk flytende, kjøre bil
 - ▶ Holdninger
 - ▶ ofte implisitte, kommer først til uttrykk gjennom reaksjoner og handlinger
 - ▶ Evner
 - ▶ tendenser, atferdsmønstre, uant potensial/talenter

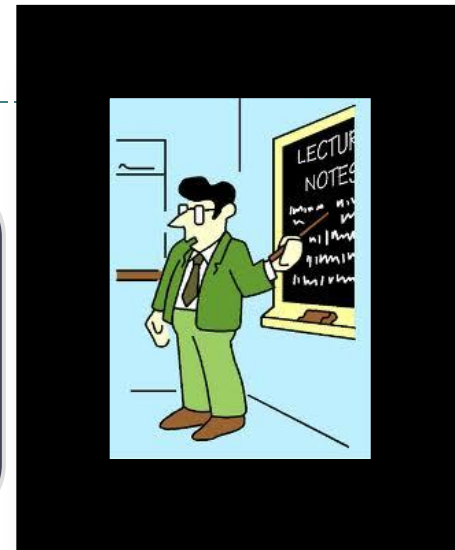


Implikasjoner for kartlegging og spredning av kompetanse

Taus kompetanse kan ikke spres til andre gjennom å gjøre kompetanse eksplisitt (tradisjonelle kurs, forelesninger eller bøker), men krever at den som skal lære jobber tett med kilden og

- samarbeider om oppgaver,
- observerer,
- stiller spørsmål,
- diskuterer,
- imiterer eksperten,
- ber om tilbakemelding på sine metoder og resultater.

Kartlegging bør alltid være forankret i mål, spisset og ha klare målsetninger utover å måle



Kritisk eller kjernekompetanse?



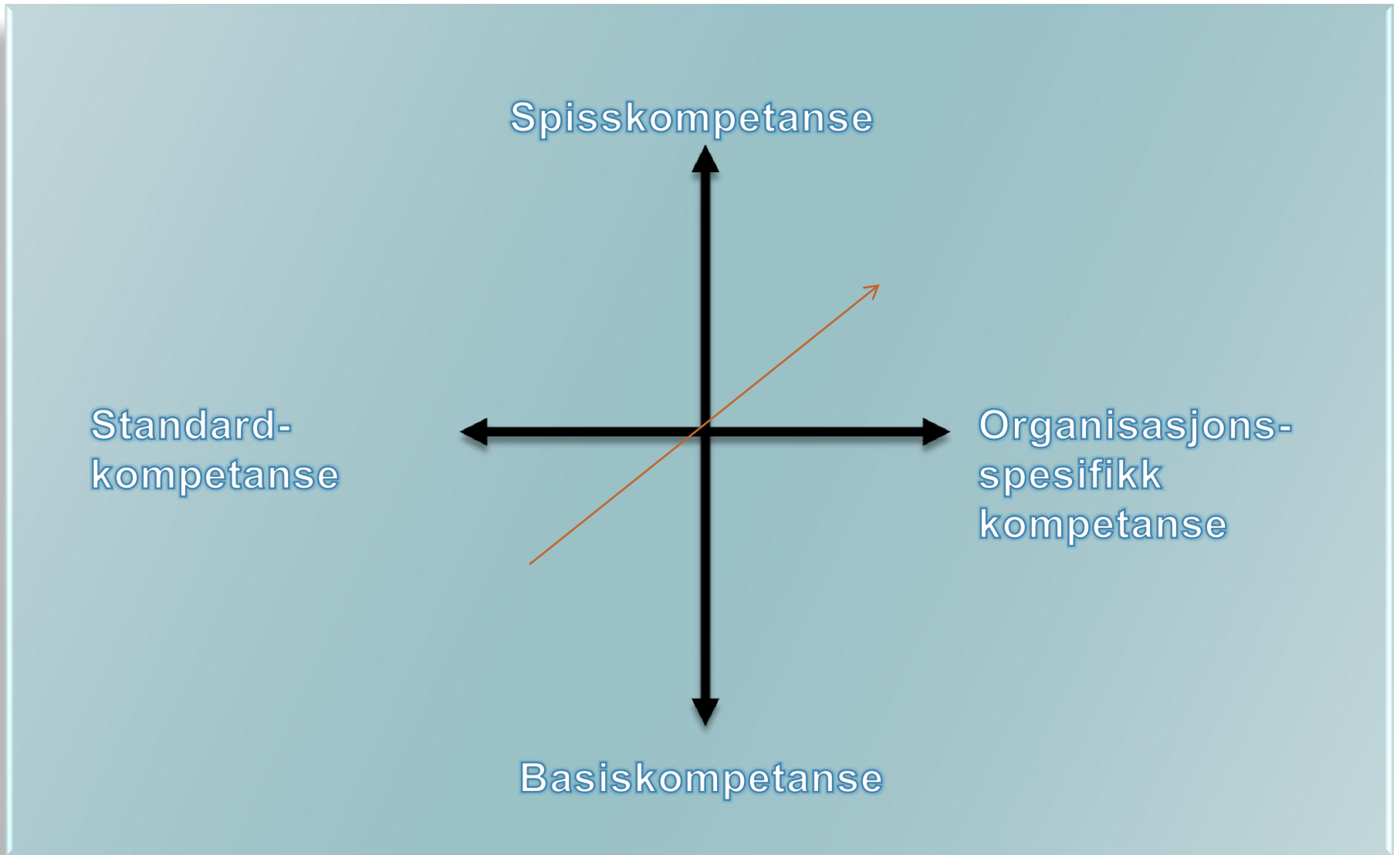
Kritisk
kompetanse

- kompetanse som er viktig , men ikke unik for bedriften
- f.eks. standardfunksjoner og støttefunksjoner som lett kan kjøpes/ out-sources



Kjerne-
kompetanse

- skal sikre langvarige konkurransefortrinn og overlevelse
- må ha høy potensiell verdi innen flere forretningsområder
- må være avgjørende for kundens oppfattede nytte av produkter/tjenester
- må være sjelden (helst unik)
- må være vanskelig å kopiere



Potensial (total kompetansebeholdning)

Kompetanse-
krav

Mobilisert
kompetanse

Læringsbehov

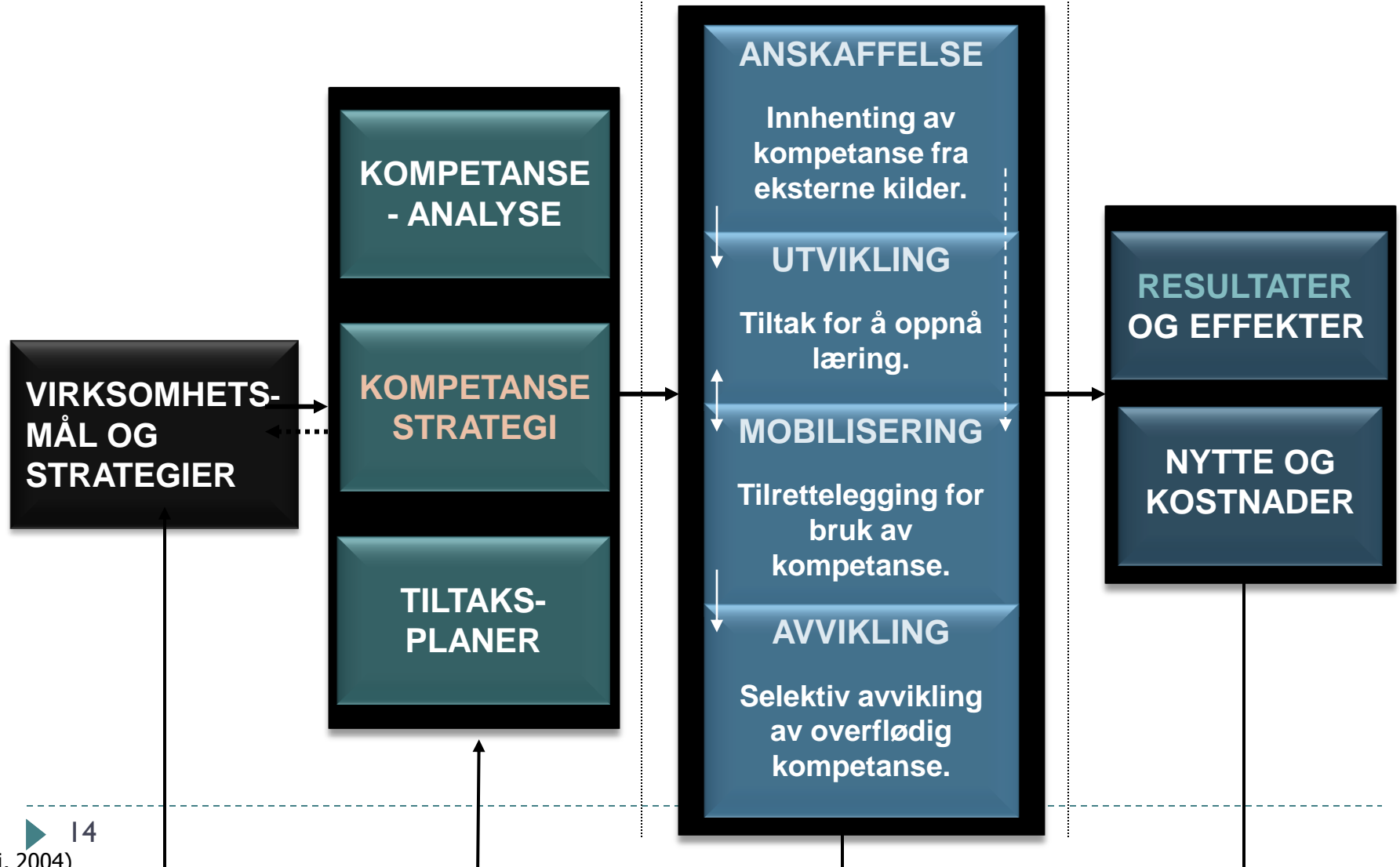
**Mobiliseringsbehov
(ubrukt, relevant
kompetanse)**



KOMPETANSE- PLANLEGGING

IMPLEMENTERING AV TILTAK

EVALUERING OG OPPFØLGING



Les mer:

- ▶ Lai, Linda (2004). Strategisk kompetansestyring (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget
- ▶ Lai, Linda (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. Artikkel i særnummer av Magma om verdiskapning gjennom ledelse av kunnskapsarbeidere (mai-utgaven, 2011)