

### **Kompetenceudvikling som flerdimensionelt ledelsessprog**

### **- når menneskebogholderiet, kærlighedssproget og fortællekunsten står på valg**

### **En empirisk analyse af kompetence-udviklingsstrategier i danske virksomheder.**

Af Christa Amhøj, Morten Hvid Pedersen, Lars Rasmussen, Birte Osholm og Preben Melander \*)

Artiklen tager sit udgangspunkt i den aktuelle debat om virksomhedernes kompetenceudviklingsindsats. Der satses i disse år stadigt flere ressourcer på at udvikle medarbejdernes og organisationens faglige, sociale og menneskelige kompetencer. Nogle gør det for at forbedre virksomhedens performance og effektivitet. Andre gør det for at udvikle virksomhedens forandringsberedskab og strategiske kapabilitet. Kompetenceudviklingen kan iværksættes på mange forskellige måder. Den kan organiseres som en rationel og hierarkisk "administrativ maskine" til måling og overvågning af medarbejdernes resultater, indsats og kvalifikationer. Den kan også iværksættes som en social integration af den enkelte medarbejders livsverden med virksomhedens kultur. Endelig kan den iscenesættes gennem en åben og ekspanderende dialog mellem organisationens deltagere, hvorigennem viden, værdier og visioner successivt kreeres, italesættes og omsættes til handling. De tre scenarier er naturligvis forskellige hvad angår udviklingsperspektiv, menneskesyn, styringsopfattelse, ledelsesform, arbejdssprog etc. Artiklen giver først en beskrivelse af tre scenarier til afdækning af virksomhedernes strategier. Dernæst vises resultatet af en survey-undersøgelse, hvor danske ledere blev udspurgt om deres syn på og holdninger til kompetenceudviklingens aspekter. Undersøgelsen viser et broget billede af dagens kompetenceudviklingsopfattelser præget af en vis konformitet, harmonitankegang og vanetænkning med præferencer i retning af de "bløde" strategier. Til sidst diskuteres, hvordan vi kan drage lære af både teorien og praksis.

\*) Christa Amhøj er cand.mag. og erhvervsforsker ved Center for Virksomhedsudvikling og Ledelsesteknologi (CVL). Morten Hvid Pedersen er cand.merc. og konsulent hos A-2. Lars Rasmussen er cand.oecon. og partner hos A-2. Birte Osholm er cand.merc. og har sin egen konsulentvirksomhed. Preben Melander er professor og centerdirektør ved CVL på Handelshøjskolen i København.

---

## A. Indledning

### 1. Baggrund

Kompetenceudvikling har i princippet altid været en vigtig ledelsesfunktion. Men kompetenceudvikling er i de sidste fem år kommet endnu mere i fokus af tre grunde.

#### En evigt aktuel ledelsesfunktion

For det første har samfundsudviklingen betydet, at menneskelige ressourcer har ændret sig fra at være fysiske til at blive intellektuel kapital. Virksomhedens værdiskabelse og performance er blevet stadigt mere afhængig af menneskers specifikke faglige og ledelsesmæssige viden og erfaringer. Evnen til at opsøge, producere, formidle og dele viden er blevet den vigtigste ressource for stadigt flere virksomheder.

For det andet er menneskelige ressourcer blevet en tiltagende knap ressource i de vestlige samfund på grund af reduceret nettotilgang til arbejdsmarkedet.

#### Flere formål

For det tredje har den almindelige velstands- og samfundsudvikling bevirket, at mennesker stiller stigende krav til egen livskvalitet og selvrealisering i såvel arbejds- som samfundslivet. Mennesker ønsker et liv fuld af oplevelse, mening og udfoldelse i deres jobsituation. Kompetenceudvikling er derfor ikke alene en afgørende kerneressource for virksomheden, men i lige så høj grad en nødvendig eksistensbetingelse for medarbejderne.

Kompetenceudvikling er derfor blevet en central ledelsesfunktion, der skal sikre samspillet mellem virksomhedens forretningsudvikling og medarbejdernes oplevede karriereudvikling gennem livslange uddannelsesforløb og faglig og social selvrealisering.

Kompetenceudviklingsledelse bliver således en meget vigtig del af virksomhedens lederskab. Ledere på alle niveauer skal kunne indleve sig i den komplekse verden, hvor forskellige mennesker ofte fra forskellige kulturer skal bringes til at udvikle og realisere nye værdier i et stadigt skiftende samspil.

#### Fra personalestyring til strategisk ledelse

Kompetenceudviklingen skal opsøge, udvikle og fastholde organisationens fremtidige kernekompetencer, som kan sikre virksomhedens strategiske positionering. Kompetenceudvikling er derfor en langt mere omfattende ledelsesfunktion, end den udviklingsfunktion, som i dag er tillagt virksomhedernes personalefunktion, organisationsafdeling og uddannelseskonsulenter.

### 2. Problemstillingen

Artiklens problemstilling er at illustrere og undersøge de ideer, værdier og holdninger, som ligger bag virksomhedernes valg af strategier til kompetenceudvikling. Kompetenceudvikling kan siges at skulle tage hensyn

til en række modsatrettede hensyn og dilemmaer, som nødvendigvis må vurderes og afbalanceres i den valgte strategi.

Nogle af de modsatrettede hensyn, som omtales nedenfor i artiklen, er f.eks. følgende:

- I hvilken grad er kompetenceudviklingen rettet mod at sikre kontinuitet/stabilitet kontra at skabe opbrud/forandring?
- I hvilket omfang tilstræber man gennem kompetenceudviklingen at skabe konformitet/unitarisme/fælles fodslag kontra at tilsikre mangfoldighed/pluralisme/individuel udfoldelse?
- I hvilken grad er kompetenceudviklingen rettet mod at sikre effektivitet og produktivitet kontra det at styrke fleksibilitet og udviklingsberedskab?
- I hvilken grad vil kompetenceudviklingen gøre brug af systematiske hierarkiske kontrolmetoder, rationelle måleværktøjer og kritiske indikatorsammenligninger set overfor mere ad-hoc prægede inspirationsformer og innovative personorienterede samspilsformer?

### 3. Oversigt

#### Oversigt

Artiklen vil opstille en række alternative scenarier for udformningen af virksomhedens kompetenceudviklingsstrategi. Med basis i disse scenarier har vi undersøgt praksis ved at klassificere forskellige lederes opfattelse af og holdninger til virksomhedens kompetenceudviklingspraksis. Undersøgelsen er baseret på udsendte spørgeskemaer med mulighed for kvalitative svar. Resultatet af undersøgelsen skal illustrere og analysere det udviklingsstade, man er nået til omkring kompetenceudviklingen i danske virksomheder anno 2002. Til slut perspektiveres undersøgelsens resultater og de foretagne observationer omkring virksomhedernes opfattelse og holdninger til dagens kompetenceudviklingstiltag.

## B. Variation i kompetenceudvikling - tre scenarier

### 1. Hvorfor er variation vigtig?

Vi skal i det følgende se på nogle af de forskellige grundlæggende koncepter, som virksomheder benytter til at skabe kompetenceudvikling. I praksis vil disse koncepter ofte være kombineret i den valgte kompetenceudviklingsstrategi. (Man kan derfor principielt stille spørgsmålet, hvorfor virksomheder anvender flere koncepter, f.eks. både "hårde" og detaljerede måleteknikker og mere "bløde" og værdiskabende ledelsessprog).

#### Forretningsmål og personalepolitik

Principielt må kompetenceudvikling opfattes som en kompleks og flerdimensionel ledelsesfunktion, som skal opfylde flere modstridende mål. Kompetenceudvikling skal først og fremmest tilgodese virksomhedens forretningspolitiske mål, men samtidigt leve op til normerne for en attraktiv og meningsfuld personalepolitik.

Tilsvarende skal kompetenceudviklingssystemet både virke effektivt og rationelt samtidig med at det skal skabe tillid, troværdighed og legitimitet udadtil, f.eks. i forhold til investorer, kunder og potentielle medarbejdere.

**Kompetenceudvikling  
handler om ledelse**

Kompetenceudviklingen skal på samme måde både fungere objektivt og skabe måleteknisk evidens, samtidigt med at systemet skal tilgodese ledelsens og medarbejdernes behov for jobtilfredshed, personlig integritet og menneskeligt udfoldelsesrum. Kompetenceudvikling kommer ofte tæt på den enkeltes oplevede selvforståelse og selvfølelse. F.eks. kan et kontrolsystem, der måler og sammenligner faglige medarbejderkvalifikationer på tæt hold uden diskretion, virke negativt afslørende og nedværdigende med deraf følgende utilsigtede destruktive bivirkninger i form af utryghed, demotivation og konfliktomkostninger.

Kompetenceudvikling er en ledelsesdisciplin, der skal fungere på alle niveauer og på tværs af organisationens faglige og sociale grænser. Kompetenceudvikling skal derfor kunne anvende flere sprog, der både kan forstås og anvendes af medarbejderen på gulvet og lederen på højeste niveau. Deltagerne i kompetenceudvikling vil derfor ofte være nødt til i praksis at kunne betjene sig af flere sprog, således at alle aktørerne kan spille sammen til gavn for virksomheden. Kompetenceudvikling vil i praksis ofte være forbundet med store kommunikationsproblemer, som undertiden overses i initiativtagernes iver efter at få systemet til at fungere og vise resultater.

**Udviklings-  
beredskab**

Det er vigtigt, at deltagerne i kompetenceudviklingsprocessen forstår, at succes forudsætter indsats på flere niveauer. Kompetenceudvikling skal jo primært resultere i bedre driftsmæssig performance og deraf følgende bedre ressourceudnyttelse. Men kompetenceudvikling skal også resultere i øget udviklingsberedskab til at imødegå uforudsete risici og barrierer. Sidst men ikke mindst er både forbedret drift og styrket udviklingsevne betinget af øgede ledelseskompetencer. Udvikling af ledelseskompetencer er sjældent en ressource, som kompetenceudviklingen sætter øverst på dagsordenen. Vi vil i det følgende beskrive tre forskellige grundmodeller, her kaldet "scenarier", for virksomhedens kompetenceudvikling. De tre scenarier er beskrevet ud fra deres grundlæggende og rendyrkede ideologi, velvidende at de i praksis nok virker mindre stereotyper og dogmatiske.

## 2. Det menneskelige bogholderi

### a. Stringens med planlægning, målinger og opfølgning

Eftersom virksomhedernes konkurrenceevne mere og mere afhænger af virksomhedens medarbejdere er interessen for en stringent opgørelse af og vurdering af kompetence kommet i fokus.

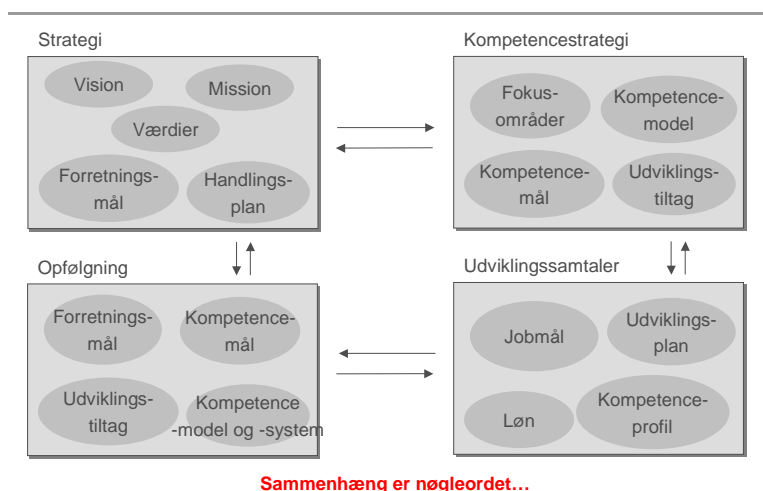
Når man kompetenceudvikler efter den metode, vi har valgt at kalde "det menneskelige bogholderi", tror man på det stringente og strukturerede. Filosofien er, at ligesom man kan beskrive de økonomiske forhold i virksomheden i et bogholderi, sådan at det er muligt at opgøre virksomhedens mere bløde medarbejderværdier, som f.eks. kompetencer.

Man kvantificerer, måler og følger systematisk op på organisationens kompetenceudvikling. Denne metodik baserer sig på principper om konsekvent planlægning og styring.

**Bogholderi over  
kompetencer**

## Afsæt i vision og mission

Figuren nedenfor skitserer processen, hvor man arbejder ud fra virksomhedens bevidste – og typisk dokumenterede – ledelsesgrundlag: Vision, mission, værdier og forretningsmål.



**Figur 1: Kompetenceudvikling i 'det menneskelige bogholderi'**

## Sammenhæng mellem markedet og organisationen

Ud fra den fremtidige forretningsstrategi udledes kompetencestrategien. Kompetenceudviklingen sigter med andre ord efter at lukke gabet mellem markedets krav og organisationens præstation.

I det følgende gennemgås nogle af grundelementerne i den systematiske kompetenceudvikling.

## Overblik ved bemanding

### b. Kompetencekortlægning og ressourceallokering

For at udlede medarbejderens udviklingsområder – og samordne udviklingen på tværs af organisationen – opstiller man en taxanomi for at kortlægge medarbejdernes kompetenceniveau. Det kræver en kompetencemodel, som beskriver de nødvendige fremtidige kompetencer, og en registrering af medarbejdernes niveau indenfor modellens kompetencer. Konsulent- og IT-området har f.eks. længe arbejdet med kortlægning på individniveau. Har man organisationer af en vis størrelse, er dette nødvendigt, hvis man skal kunne lave en optimal ressourceallokering i forhold til de konkrete projekters behov. Eftersom virksomheder bliver mere og mere projektorienterede, vil flere og flere have dette behov.

### c. Medarbejderudviklingssamtaler

Kompetenceudviklingen forankres typisk i udviklingssamtaler mellem leder og medarbejder. Her vil man skulle forholde sig til to spørgsmål:

## Medarbejderudviklingssamtaler

- Hvilke forretningsmål skal medarbejderen leve op til for at bidrage bedst muligt til virksomhedens samlede succes?

- Hvilke kompetencer – og dermed kompetenceudvikling – er nødvendige for at den enkelte medarbejder kan opnå sine mål?

### Veldefinerede karriereveje

#### d. Karriereveje

I virksomheder af en vis størrelse, som anvender metoder a la 'det menneskelige bogholderi', vil man ofte også arbejde med beskrevne karriereveje og efterfølgerplanlægning. Karrierevejene skitserer det 'normale' karriereforløb i virksomheden. Store internationale konsulenthuse er en velkendt eksponent for filosofien: 'Up or out'. I de seneste år har især tekniske virksomheder suppleret ledervejen med en teknisk specialist-vej og en projektleder-vej.

### Ledelsens 'cock-pit'

#### e. Kompetenceregnskabet

En af kongstankerne i 'det menneskelige bogholderi' er planlægning og opfølgning. Med en logisk sammenhængende kompetencestrategi, kompetencemålsætning og kortlægningen af medarbejdernes kompetencer har man gode muligheder for at bruge EDB til dette formål. Dette giver således muligheder for ikke alene systematisk at kunne følge op på individniveau, men også at aggregere virksomhedens samlede kompetencer på samme måde, som man kan skabe en balance i det økonomiske bogholderi. Hermed er der skabt mulighed for i langt højere grad strategisk at kunne styre udviklingen i den samlede kompetenceprofil i virksomheden og løbende at kunne tilpasse denne i forhold til behovet. Nøgletallene bruges bl.a. i virksomhedens scorecard eller videnregnskab – nutidens ledelsesmæssige 'cock-pit' til at illustrere og italesætte virksomhedens styrker og svagheder.

### Lederskab eller registreringsritual

#### f. Menneskebogholderiet kræver styrket lederskab

Menneskebogholderiets stærke sider som videnbase, styringsgrundlag og effektivitetssymbol er åbenbare. Men for at det kan udfolde sin ledelseeffekt, må det suppleres med synligt lederskab. Medarbejderne må kunne forstå organisationens forretningsstrategi og heri se sine karrieremuligheder. Medarbejderne må stimuleres til at involvere sig i virksomhedens udviklingsmuligheder og karriereveje og forstå sin placering i organisationens karriereprofil og udviklingspolitik. Men det kræver en ledelse, der på alle niveauer er synlig og aktivt involveret i kompetenceudviklingsprocessen. Der er en stor risiko for, at menneskebogholderiet blot forbliver et registreringsritual, hvor stabsfunktionernes talmystik og ledernes gode intentioner ender usynligt i ørkensandet og arkivskabet. Eller også kan et ensidigt kontrolpres og de mange målinger føre til et stresset, lukket og ensidigt arbejdsliv uden frihed til refleksion og diskussion. Kompetenceudvikling kræver ledere, der tør komme "ud af skabet" og forholde sig til kompetenceudviklingen som et dagligt strategisk og personligt ressourceudviklingsproblem med højeste prioritet. Kompetenceudvikling lægger beslag på tid og ressourcer, som ofte må tages fra den daglige drift. Dette kræver bevidst prioritering og arbejdsdisciplin hos lederen.

## 2. Det krævende kærlighedssprog

### a. De betydningsfulde, krævende og følsomme medarbejdere

#### Medarbejder- nes krav om udvikling

Der er i disse år ved at ske et skift i den måde, medarbejderne betragter deres arbejdspladser på. Fremtidens unge medarbejdere vælger og vurderer i øget grad deres arbejdsplads ud fra de muligheder, der er for at kunne udvikle sig og for at kunne bruge deres unikke evner og talenter. Arbejdslivet er blevet en vigtig del af menneskers livsverden og identitet. Mennesker lever intenst og følelsesladet med deres job.

#### Mennesker er forskellige

Det er disse forhold, der har fået virksomhederne til i stigende grad at interessere sig for deres medarbejders sociale og personlige færdigheder som nøglen til succes. Men at få adgang til de personlige ressourcer og få lov til at udvikle dem er ikke sådan ligetil. Der er ingen brugervejledning eller køreplan at slå op i. Mennesker er forskellige. De udvikler sig og reagerer forskelligt. At forholde sig til dem kræver ledelse på helt nye måder.

#### Ny ledelsesform

Fremtidens kompetenceudvikling bliver med disse perspektiver mere orienteret mod at få medarbejderne til at demonstrere og udvide deres kunnen og udfolde deres talenter. Og det kræver, at lederen interesserer sig for sine medarbejdere, viser tillid, respekt og personligt engagement. Arbejdslivet skal udformes, således at medarbejdernes identitet bliver socialiseret og integreret med virksomhedens værdier og strategiske udfordringer. Der bliver brug for en helt ny ledelsesform med fokus på loyalitet, tætte menneskelige relationer og kommunikation.

#### Kærligheds- billedet

Den bedst tænkelige kommunikation findes i kærligheden. Derfor er kærlighed et bud på fremtidens kompetenceudviklingsstrategi. Nu er kærlighed måske ikke lige det, der tænkes på i arbejdsmæssig sammenhæng, men så er tiden måske inde til at tænke nyt og oversætte kærlighedens væsen til arbejdslivets vilkår.

### b. Familien som mønster for ledelse

#### Familierollerne

De gammeldags familieroller bruges her som model for fremtidens lederroller. Fremtidens ledelsesform skal i dette scenarie være mere kvindelig. De ledelsestalenter, der her efterspørges, er meget lig de kvaliteter, der hæftes på kvinder: Socialt ansvar, helhedssyn, interesse for menneskers følelser, moderrollen etc., alt sammen kvaliteter, som kvinderne kender og bruger i familiesammenhænge.

Der er for så vidt ikke noget nyt i kærlighedsbegrebet set i ledelsesmæssig sammenhæng. Det har vel altid været sådan, at den leder, der blev værdsat mest af medarbejderne, var en leder med menneskelig udstråling. Det nye er en øget bevidsthed og forståelse for, at der er en vigtig sammenhæng mellem menneskelige lederegenskaber og de forretningsmæssige resultater.

### c. Omsorg, ansvarsfølelse, respekt og viden

Der lægges vægt på fire grundlæggende elementer i kærlighedsbegrebet: *Omsorg, ansvarlighed, respekt og viden.*

#### Kærlighedens grundlæggende elementer

*Omsorg* er at bryde sig om sine medmennesker for deres egen skyld og interessere sig for, at de trives og udvikler sig. I ledelsesmæssig sammenhæng handler det om at tage udgangspunkt i hver enkelt

---

<b>Omsorg</b>	<p>medarbejder som individ og så hjælpe vedkommende på vej på den måde, som er bedst for ham eller hende.</p> <p>I dagens ledelse kan dette måske forekomme lidt for eftergivende, fordi der i ordet omsorg ligger noget passivt og forsørgende. Men at bryde sig om handler ikke om misforstået godhed, men simpelthen om en medmenneskelig interesse. Og bagved ligger en tro på, at mennesker, der trives, også er produktive.</p>
	<p>Og den meget vigtige pointe er, at det aktive element går begge veje. Lederen må også sørge for, at medarbejderne involverer sig. Det bliver lederens opgave at få alle med, samtidig med, at der må være forståelse for, at mennesker ikke udvikler sig ens. Kompetenceudvikling er ikke for den lille udvalgte elite, men bør gælde alle medarbejdere uanset evner, position og status.</p>
<b>Ansvarlighed</b>	<p><i>Ansvarlighed</i> handler om at påtage sig sit ansvar for de krav, der stilles. Ikke som en pligt, men som en forpligtelse. <i>Commitment</i> er blevet et nyt modeord i denne betydning. Lederen må tage ansvar for sine medarbejdere, så de udvikler hver deres unikke evner og talenter. Lederen må turde stille krav til sine medarbejdere om, at de hver især påtager sig deres del af ansvaret, at de deltager aktivt og viser, hvad de har at byde på og bidrage med.</p>
<b>Respekt</b>	<p><i>Respekt</i> for et andet menneske og dets særegenhed forudsætter, at man lader den anden have friheden til at være sig selv på godt og ondt med mulighed for at udfolde sig på sine egne betingelser. Respekt har alle vel. Det er en del af vor samfundskultur at respektere hinandens frihed. I ledelsesmæssig sammenhæng ligger udfordringen i at skabe balance mellem den personlige frihed på den ene side og virksomhedens rammer på den anden. Der må være frihed til at udfolde de personlige evner og talenter, men det må stadig ske i respekt for virksomhedens normer, kultur, mål og midler. Respekten må gå begge veje. Lederen må også formå at skabe respekt omkring sin egen person, sin arbejdsgruppe og sine medarbejdere udadtil i organisationen for at sikre sig, at andre viser den fornødne respekt.</p>
<b>Viden</b>	<p><i>Viden</i> om det enkelte menneske er en forudsætning for at kende det og respektere det. Det kræver opmærksomhed at have fokus på den måde, den anden reagerer og handler på. Lederen må derfor kende til sine medarbejdere og være bevidst om de evner og potentialer, de har og så hjælpe med at få dem brugt og udviklet.</p> <p>Og uanset, hvor godt lederen kender sine medarbejdere, så handler de ikke ens i alle situationer. Nye opgaver, nye gruppesammensætninger og forandringsprocesser skaber bestandigt nye konstellationer, hvor det faktisk kan vise sig, at de velkendte, stærke medarbejdere pludselig bliver stressede og svage, mens andre, som ikke har været så synlige, pludselig viser talenter, der kan bruges her og nu. Lederen må vide, hvad der virker motiverende for hver enkelt medarbejder.</p>

#### d. Kompetenceudvikling gennem coaching, mentoring og procesledelse

Med kærlighedsmetaforen i baghovedet vil kompetenceudvikling i høj grad ske gennem de personlige relationer. Coaching, mentoring og procesledelse bliver centrale teknikker, som lederne skal beherske.

---



**Coaching**

*Coaching* er det moderne udtryk for relationen mellem leder og medarbejder, hvor lederen er aktiv støttespiller og træner for medarbejderen og arbejdsgruppen. Målet er at skabe toppræstationer både for den enkelte og for gruppen som helhed med visionen om at udvikle medarbejderen til en vinder og dermed gruppen til et *High Performance Team*.

**Mentoring**

*Mentoring* er et gammelt udtryk for det at tage vare på et ungt menneskes udvikling, så vedkommende udvikler sit potentiale i forhold til sine evner og talenter og i forhold til virksomhedens behov. Det handler om karriereudvikling, udvikling af topledere, varetagelse af organisatoriske udfordringer i forbindelse med generationsskifte og udfyldelse af nye ledelsesmæssige behov.

**Procesledelse**

*Procesledelse* består i, at lederen yder støtte i forbindelse med forandringsprocesser. Proceslederen kan betragtes som topledelsens budbringer, der skal få større dele af virksomheden og dermed flere teams og medarbejdere til at fungere og samarbejde på nye måder. En god forandringsproces starter oppefra i organisationen, forankres i visionen, støtter først de øverste ledergrupper i deres arbejde med strategiudvikling og støtter dernæst nedover i organisationen, indtil alle har fundet deres nye roller og ansvar.

**e. Kærlighed stiller store krav****Den opslugende kærlighed**

Kærligheds sproget styrke er dets evne til at indfange og mobilisere menneskets opmærksomhed, tankeverden og handling. Kærligheds sprogets svaghed er naturligvis dets evne til at opsluge, kolonisere og ensrette menneskers identitet, værdier og relationer til skade for deres andre livsroller. I kærlighedssproget ligger farerne i en så stærk socialisering med arbejdsrollen og arbejdsgruppen, at personen ikke formår at udfolde sit privatliv, fritidsliv og samfundsliv. Dette vil på længere sigt kunne hæmme personens almene livsudfoldelse og trivsel til skade for arbejdsrollen. Kærligheds sprogets kraft vil kunne resultere i stress, social sårbarhed, selvcentrering, konformitet, ensorethed og intolerance til skade for organisationens åbenhed, fleksibilitet og innovationsevne.

**3. Den refleksive fortælling****Mennesker skaber selv sine værdier gennem tanke og tale****a. Mennesker skaber værdier gennem tanke og tale****Der er flere modstridende fortællinger**

Den refleksive fortælling er et scenario, hvor medarbejdere og ledere hele tiden spørger sig selv og hinanden om: *Hvordan kommunikerer vi? Hvem er vi? Hvilke kompetencer har vi?* etc. Den refleksive fortælling anerkender, at der i vore virksomheder i dag er mange og modstridende fortællinger på spil. De er med til at holde organisationen levende, åben og reflektiv. Derfor skal de forskellige fortællinger, udfordringer og konflikter ikke reduceres til konsensus, ensartet sprog og til endegyldige og ”objektive” sandheder. Den refleksive fortælling hylder ikke én iagttagelsesposition, men er altid på udkig efter nye og måske modstridende iagttagelser af verden. En medarbejder i dette scenario vil stille spørgsmål som: *Hvad er den blinde plet, når jeg for eksempel vælger produkt? Hvilke billeder skaber vor ledelsesinformation af medarbejderen, virksomheden om omverdenen?*

**Fle  
iagttagelsesposit  
ioner**

*Skaber disse billeder forandring, modstand eller stilstand i organisationen? Hvilke andre iagttagelsespositioner kunne være interessante? Hvilke syn på udvikling, kompetence og medarbejderidentitet rummer disse? Hvorledes vil disse perspektiver reducere vort synsfelt? etc.*

Den refleksive fortæller er af den opfattelse, at andre iagttagelsespositioner kan sætte ens egen iagttagelsesposition i et nyt lys. Det kan sætte os i stand til at se verden på ny måde og kan dermed forandre ens egen og andres identitet og kompetence. En lydhørhed overfor andre iagttagelsespositioner kan også betyde, at man bliver mere sikker på den iagttagelsesposition, man selv har i øjeblikket. En iagttagelsesposition eksisterer kun i kraft af, at den adskiller sig fra noget andet. Begrebet "kvinde" eksisterer kun i kraft af begrebet "mand". På samme måde eksisterer "Det menneskelige bogholderi" kun i kraft af, at det adskiller sig fra andre iagttagelsespositioner som f.eks. kærlighedssproget. På den måde er iagttagelsespositionerne gensidigt konstituerende og kan bruges til, at man reflekterer over ens position.

### Hybrider skaber refleksion

Den refleksive fortæller har også blik for, at der kan opstå nye og ukendte *hybrider*. En transvestit er et eksempel på, hvordan begreberne "mand" og "kvinde" ikke er givet på forhånd, men derimod er under forandring. På samme måde kan man forestille sig, at der kan opstå hybrider mellem forskellige syn på virksomhedsudvikling, som betyder, at medarbejderens kompetencer pludselig er anderledes end hidtil set. Den refleksive fortæller er med andre ord interesseret i at betragte kompetence ud fra mange forskellige iagttagelsespositioner for derigennem af skabe et større udviklings- og handlerum.

### Et nyt virkelighedssyn

#### b. Et postmoderne processyn

Den refleksive fortælling gør dermed op med den traditionelle funktionelle og positivistiske tilgang, der tager udgangspunkt i, at verden kan planlægges og ledes rationelt, og at menneskers evner bedst kommer til udfoldelse under stabile, harmoniske og forudsigelige strukturelle rammer. Den refleksive fortælling udspringer af en postmoderne tilgang, der bygger på, at det er menneskers kommunikation og handlinger, der konstituerer vore kompetencer, identiteter og organisationer.

### Virkeligheden er socialt konstrueret

Selvom der er forskellige positioner inden for den postmoderne tilgang, er der alligevel nogle fælles synspunkter (Burr 1998):

- **Viden** udspringer ikke af naturen, sådan som den er, men er konstrueret socialt af mennesker. Vores adgang til viden går altid gennem subjekter.
- **Individet** har ingen iboende kerne, men de sociale og kulturelle konstruktioner er så gennemtrængende, at de af individet forstås som iboende.
- **Identitet** skabes som led i de dynamiske processer mellem individ og samfund.
- Vi fødes ind i **sproget** og lærer at tænke, føle og bevæge os gennem sproget. Vi formes og former således vores identitet gennem sproget. **Sproget** er således *ikke* et neutralt medie for vore tanker, men skaber vores sociale praksis. Kommunikation er med andre ord en aktiv og praktisk aktivitet.

- **Den sociale praksis** er, som den tager sig ud. Socialkonstruktivister er ikke på jagt efter en bagvedliggende sandhed. De tager det, som mennesker oplever og handler efter som den virkelighed, som man må forholde sig til.

Med afsæt i denne tilgang anerkender den refleksive fortæller, at de definitioner og opfattelser, vi har af, hvordan vore kompetencer ser ud, er billeder – eller konstruktioner – som vi hele tiden *forhandler* om at definere og indholdsudfylde.

### Forhandling skaber forståelse af mulighedsrum

*Forhandling* er et vigtigt begreb for den refleksive fortæller. Forhandlingen – eller samtalen – opfattes af den refleksive fortæller som noget, der udfolder sig gennem alle deltagernes fælles handlinger, når de gør egne og andres handlinger socialt forståelige. Den refleksive fortæller opfatter altså ikke samtalen som lytters afkodning af en social intention eller en betydning, der ligger i det talte, sådan som den traditionelle opfattelse af kommunikation er udtryk for. En talehandling kan forstås forskelligt fra person til person, og hvis den samme opfattelse ikke deles, kan der forhandles om dens betydning.

### Kompetencer skabes i et fællesskab

Den refleksive fortælling fjerner med andre ord fokus fra de mentale processer i individet og fokuserer i stedet på, *hvordan* vi i fællesskab skaber mening. På samme måde kan vi heller ikke opfatte kompetence som en iboende egenskab hos individet. Det er først gennem kommunikation, at *kompetence* får betydning både for os selv og for andre - og dermed for organisationen.

### c. Fra "den enøjede søhelt" til "den spørgende Sokrates"

Netop den pointe er den blinde plet i de funktionelle kompetenceudviklingsstrategier. De lukker om sig selv, når de definerer virksomhedens kompetencer. 'Det menneskelige bogholderi' tager udgangspunkt i, at det gennem objektive metoder kan definere de sande og endegyldige kompetencer. Og kærlighedssproget tager udgangspunkt i, at det gennem tillid og den rette coaching kan få medarbejderens iboende og *sande* kompetencer til at spire. Groft sagt kan man sige, at de begge på hver sin måde reducerer deres mulighedshorisont til ét iagttagelsespunkt.

### "Den blinde plet" begrænser mulighedsrum

### Den flerstem-mige virksom-hed

Det er svært i praksis at iagttage sig selv og virksomheden med ét blik. Det er svært at vedligeholde én iagttagelsesposition, når man dagligt konfronteres med mange mulige. Virksomheder såvel som medarbejdere taler i dag med mange forskellige stemmer. Man siger, at virksomhederne er polyfone (Andersen 2001a). Det betyder, at der er mange forskellige iagttagelsespositioner, der forhandler om virksomhedens såvel som medarbejderens identitet og kompetence.

### Mangfoldighed, uklarhed og konflikter er ressourcer

Den refleksive fortælling er et scenario, der ser mangfoldighed, konflikter og uklarheder som en ressource. I stedet for at skabe ét fælles sprog for 'objektivt' nøgletalssystem, som få kan identificere sig med eller én fælles personalekodex, som alle skal identificere sig med og som skal overvinde modstridende synspunkter eller faglige stridigheder, ser den refleksive fortælling de forskellige positioner som en styrke. Målet er at kunne hacke sig igennem de forskellige positioner.

**Flertydige  
iagttagelser skaber  
åbenhed og  
kreativitet**

#### d. At zappe mellem forskellige positioner

I den refleksive fortælling identificeres de forskellige iagttagelsespositioner gennem fælles refleksion og analyse af kommunikation, således at alle parter i højere grad kender de forskellige positioner, kan zappe mellem dem og få det bedste ud af dem. Fortælleren er dog klar over, at det ikke er alle positioner, der er lige mulige at indtage. Det er som nævnt tidligere *forhandlinger* mellem subjekter, der konstruerer den position, man indtager. Hvis andre for eksempel ikke anerkender, at man som leder slår an på fortællingen om kærlighed og tillid, så er der stor sandsynlighed for, at man vil blive betragtet som en dårlig leder og i værste fald kan blive fyret.

I dette scenario er der ingen, der pr. natur er en dårlig eller en god leder. Derimod er det iagttagelsespositionen, der kan være uhensigtsmæssig for de involverede parter. Ansvar for "en dårlig leder" placeres på den måde ikke hos én person, men derimod i den fælles kommunikation. Positioner, der er uden for fællesskabet, og som opfattes som illegitime, handler som nævnt tidligere i lige høj grad om ens egen position. Derfor kan man bruge andre positioner som en anledning til at forstå og eventuelt at ændre kommunikationen og se sig selv og andre med nye øjne.

#### e. Fortællingen og tilværelsens ulidelige lethed

Den refleksive fortælling har naturligvis sin styrke i omgivelsernes åbenhed og mangfoldighed, refleksionens og processens ubegrænsede kreativitet. Heri ligger naturligvis også scenariets svagheder, idet processens forløb afhænger af aktørernes kommunikations- og oplevelseskompetencer eller rettere deres kompetence til at tale om kompetencer.

Processen her kan nemt blive åben, kaotisk og præget af aktørernes lokale præferencer. Derfor vil den være svær at følge og påvirke fra centralt ledelseshold. Ledelsens rolle vil i høj grad være ideologisk inspirerende og iscenesættende gennem viden og holdninger.

**Den åbne proces er  
både en styrke og  
en svaghed**

#### 4. Sammenfatning af de tre scenarier

Umiddelbart kan de tre scenarier virke meget forskelligartede og derfor lidt uforenelige. Undersøgelsen, som omtalt nedenfor, viser dog, at danske virksomheder og organisationer i høj grad benytter sig af metoder og tankemåder fra alle tre strategier. Scenarierne kan og bør derfor i praksis supplere hinanden.

I tabellen nedenfor er kendetegn for de tre scenarier beskrevet og således at de kan sammenlignes. Dette skulle gøre dem lettere at overskue:

**Et mix af  
strategier**

	<b>Det menneskelige bogholderi</b>	<b>Det krævende kærlighedssprog</b>	<b>Den refleksive fortælling</b>
<b>Teoretisk baggrund</b>	Strategisk økonomisk Funktionalisme	Humanistisk Funktionalisme	Socialkonstruktivisme Postmodernisme
<b>Fokus</b>	Forretningspolitik Økonomisk resultat	Medarbejdertrivsel og -motivation	Kommunikation Kreativitet

			Grænseoverskridende handlen
<b>Ledelsesstil</b>	Resultatorienteret Struktur Styring Standardiseret	Værdibaseret Omsorg Commitment Personlige relationer Individualiseret	Mangfoldighed Dialog Medlevende
<b>Signalværdi</b>	Effektivitet	Menneskelig omsorg	Kreativitet i åbne spændingsfelter
<b>Enhed</b>	Organisationen	Individet	Gruppen
<b>Kompetence-fokus</b>	Mix af faglige kompetencer	Leders menneskelige kompetencer	Kommunikativ kompetence Kommunikation om kommunikation
<b>Metoder og medier</b>	Politikker Strategier Planlægning Måling Top down initieret	Coaching Mentoring Videnformidling Medarbejdersamtale Sociale kontrakter Top down proces	Medier til styrkelse af refleksion, kreativitet, dialog og handling (billeder, eksperimenter, selvkritik, proceskonsultation etc.)
<b>Styrker</b>	Signalerer vha objektive målinger Integrerer kompetenceudvikling med forretningsstrategi Muliggør overblik/overvågning /styring Legitimerer effektivitet udadtil	Sætter fokus på menneskelige relationer Uddelegerer ansvaret for kompetenceudvikling til linielederne Fokuserer på commitment blandt ledere og medarbejdere Signalerer et menneskeligt ansigt	Tager udgangspunkt i kompleksitet Sikrer kreativitet gennem dialog Opbløde dogmatiske holdninger Inkluderer sub-kulturers styrker og ressourcer Kompetencer mobiliserer debat og spændingsenergi, der udvikler nye kompetencer
<b>Svagheder</b>	Kompetenceudvikling drives ofte som rent stabsprojekt Mangler værktøjer til at håndtere 'bløde'	Forudsætter værdimæssigt fællesskab Kræver stort engagement fra	Forudsætter at ledelsen må opgive ideen om rationel topstyring Mangfoldighed kan

	kompetencer "Skabsledelse" erstatter lederskab	lederne Kan resultere i omklamring, stress, konformitet	være svær at håndtere Kræver lederskab til at iscenesætte og mobilisere proces
--	--	--	---

**Tabel 1: Oversigt over de tre scenarier**

**Overvågning af kompetence-mix**

Som det ses af tabellen udspringer scenariet om 'Det menneskelige bogholderi' af en markedsstrategisk økonomisk tankegang. Her fokuserer man på markedets fremtidige krav, som efterfølgende afspejles i markedsstrategien

**Måling og overvågning**

og de bagvedliggende kompetencestrategier og -politikker. Ved hjælp af måling af organisationens kompetenceniveau kan man løbende overvåge og styre/justere, om virksomhedens kompetencemix lever op til forretningsstrategiens krav. Det giver (top-)ledelsen et overblik over virksomhedens stade og fremtidsmuligheder.

**Stiller store krav til lederen**

Metoden har hidtil primært været anvendt på faglige og tekniske kompetencer. Dette skyldes formentlig tre forhold. For det første kræver metoden en beskrevet kompetencemodel. Derudover er et fagligt domæne lettere at specificere end f.eks. personlige, sociale og menneskelige egenskaber. For det tredje kræver det stor modenhed i lederens og medarbejdernes relationer at skulle 'give karakterer' på noget så ømtåleligt som personlighed.

**Kompetenceudvikling som centralt ansvar**

Strategien signalerer administrativ professionalisme, struktur og 'styr på tingene'. Men spørgsmålet er om det er muligt at opnå i praksis. Den lægger op til koordinerede udviklingstiltag og -programmer på tværs af organisationen. Derfor er 'det menneskelige bogholderi' typisk forankret i en central stabsfunktion f.eks. en HRM-funktion eller økonomifunktion. Det giver den indbyggede risiko, at organisationen føler, at kompetenceudvikling ikke er deres arbejde og ansvar.

**Individet i centrum**

'Det krævende kærlighedsprog' har et humanistisk udgangspunkt med fokus på de personlige relationer. Strategien fokuserer på at sikre, at den enkelte medarbejder realiserer sine mål i overensstemmelse med virksomhedens mål og værdier.

**Lederens personaleudviklingsansvar**

Lederens opgave er – via sin egen stil og personlighed – at skabe trivsel og motivation hos medarbejderne, hvorigennem den enkelte medarbejder kan udvikle sig. Det vil således ofte handle om at udvikle de bløde, personlige kompetencer, men også dermed at skabe en tæt social tilknytning til gruppen eller organisationen. Temaet vil således i høj grad være udviklingsledelse – uanset om det handler om en medarbejders selvudvikling eller en formel leders monitorering af sine medarbejders roller og kompetencer. Metoder som coaching, mentoring og videnformidling bliver derfor centrale.

**En stor udfordring for lederne**

I sammenligning med det 'det menneskelige bogholderi' vil ansvaret for kompetenceudvikling i langt højere grad være et personligt anliggende for dels den enkelte medarbejder, dels den enkelte leder. Dette er både styrken og risikoen ved at anvende denne strategi. Hvis det lykkes, får man i høj

### Mangfoldighed skaber kreativitet

grad skabt engagement og virkelyst hos medarbejdere og ledere. Modsat stiller strategien store krav til ledere på alle niveauer om at kunne håndtere de sociale og personlige relationer på en afbalanceret måde. En for kraftig og ensidig socialisering af arbejdsgruppen og dens normer kan give bagslag i form af stress, fravær, ensporethed, konformitet etc.

'Den refleksive fortælling' indtager et åbent professionelt udgangspunkt og fokuserer på vilkårene for at kunne dyrke mangfoldighed og kreativitet. Modsætninger og dialog skaber nye energier, og nye aktiviteter skaber nye kompetencer, som kan vise sig, at blive organisationens fremtidige eksistensgrundlag. Ledelsesformen tager højde for kompleksiteten i og med at den hele tiden reflekterer over sig selv. Det er ledelsens opgave at sætte fokus på, at styre og forandre organisationens kommunikation internt såvel som eksternt.

### Utraditionelle metoder

Metoder som workshops, eksperimenter, skuespil og "historiefortællinger" bruges til primært at skabe de rette vilkår for, at lokale enheder, grupper og sub-kulturer kan mobilisere sin egen kompetenceudvikling og dermed er med til at sikre organisationens samlede udviklingspotentiale.

Strategien har sin force i, at man gennem kommunikationen i sin lokale gruppe får skabt fokus på virksomhedens entreprenør-ånd med energi og kreativitet – måske på trods af den etablerede virksomhedskultur. Omvendt kan strategien virke kaotisk og uforudsigelig, fordi den opgiver tanken om, at virksomheder kan planlægges og styres rationelt.

## E. Kompetenceudvikling i praksis – et survey hos danske virksomheder

### 1. Undersøgelsens baggrund

I maj 2002 spurgte Center for Virksomhedsudvikling og Ledelsesteknologier (CVL) og A-2 a/s danske virksomheder og organisationer om kompetenceudvikling.

Formålet med spørgeskema-undersøgelsen var at kortlægge holdninger og værktøjer til kompetencekortlægning. Undersøgelsen skulle med andre ord være med til at kaste lys over denne artikels problemstillinger.

Spørgeskemaets indhold er udledt af de tre scenarier/strategier for kompetenceudvikling:

- Det menneskelige bogholderi
- Det krævende kærlighedssprog
- Den refleksive fortælling

Spørgeskemaet er udsendt til 900 personer i danske organisationer og virksomheder. Heraf er der indkommet 186 besvarelser fra ca. 175 virksomheder. Private virksomheder og offentlige organisationer er ligeligt repræsenteret.

**175 danske private og offentlige virksomheder**

Antallet af respondenter er for beskedent til, at undersøgelsens resultater kan siges at være repræsentative. Men omfanget er stort nok til indikere tendenser, opstille hypoteser og stille spørgsmål til debat. Det er denne artikels formål.

For alle spørgsmål har respondenterne på en skala fra 1-5 skullet svare på, om man var meget enig eller meget uenig i spørgsmålet. I de nedenfor viste resultater betyder 1 - meget enig og 5 - meget uenig. Der er i tabellerne vist den gennemsnitlige værdi af de afgivne besvarelser.

## 2. Undersøgelsens resultater

Kapitlet forsøger at fremdrage undersøgelsens resultater i forhold til de tre scenariers indhold.

### a. Det menneskelige bogholderi

Undersøgelsen viser, at danske virksomheder har taget bogholderitankegangen til sig. Kompetence er noget, der kan måles og noget, der kan påvirkes. Det er også udpræget enighed om, at definition og styring af kompetencebehov er en vigtig ledelsesopgave. Kompetenceudvikling kræver ledelse. Desuden er der enighed om, at kompetence ikke er noget, som man er begavet med fra naturens hånd, men noget, som udvikles under de rette forhold.

En væsentlig del af alle de virksomheder, der har deltaget i undersøgelsen, arbejder systematisk med at kvalificere medarbejdernes kompetencer. Det er dog samtidig en gængs opfattelse, at kompetence ikke er en statisk sag, men derimod dynamisk og afhængig af, i hvilken social sammenhæng den enkelte befinder sig i. Den teknik, der bruges, er medarbejdersamtaler, hvorimod de psykologiske tests til kvantificering af de bløde kompetencer ikke er populære.

**Kompetence er ikke medfødt**

**Psykologiske tests bruges ikke til måling af kompetencer**

Vi arbejder systematisk med at kvantificere medarbejdernes kompetencer	2,44
Kompetencer kan kvantificeres	2,69
Kompetence er medfødt, det er noget, man enten har eller ikke har	4,41
Kompetence er dynamisk, det skabes i de sociale sammenhænge man indgår i	1,79
Kompetenceudvikling handler om at udfylde gabet mellem markedets behov og medarbejderens kompetencer	2,11
Kompetencer kommer bedst til udtryk, når den enkelte medarbejder har sit eget afgrænsede arbejdsområde	3,81
Vi gennemfører medarbejderudviklingssamtaler for alle medarbejdere	1,25
Brugen af medarbejderudviklingssamtaler udspringer af en hierarkisk ledelsesform	2,62
Medarbejdersamtaler skaber øget enighed og commitment	1,92
Psykologitest kan bruges til at afdække medarbejdernes kompetencer	2,73
Psykologiske tests af medarbejdere er en god og effektiv måde at måle kompetencer på	3,25
Det er ledelsens opgave at definere, hvilke kompetencer der er værdifulde i virksomheden	2,05
Karrierevejen, hvor du arbejder dig op fra bunden og vokser ind i virksomhedskulturen er den bedste	3,46
Der skal være et afklaret forhold mellem leder og medarbejder, hvor lederen har	2,64



beslutningsansvaret, og medarbejderen har ansvaret for bestemte arbejdsopgaver	
Lederen skal påtage sig ansvaret for at lede og fordele arbejdet	2,15
	<b>2,62</b>

**Tabel 2: Resultaterne på spørgsmål om 'Det menneskelige bogholderi'**

Selvom alt tyder på, at dette er et udbredt scenarie, er det det mindst populære, hvis man antager, at gennemsnittet over de spørgsmål, som er klassificeret til at falde indenfor dette scenarie, er et udtryk for et popularitetsbarometer.

#### b. Det krævende kærlighedssprog

Et gennemgående træk i undersøgelsen er virksomhedernes stærke tro på én fælles platform for virksomheden og udviklingen af kompetencer. Man er således forsigtig overfor tanken om flere sprog i organisationen. Der er en beskedent tiltro til psykologiske test som et relevant værktøj i afdækningen af kompetencer, og de bruges i ringe omfang i dag til rekruttering – eksternt og internt.

En væsentlig del af virksomhederne støtter op omkring individet som et centralt punkt. Der skal være plads til det individuelle, og det er den enkeltes ønsker, drømme og visioner, der fokuseres på. Der er en udpræget grad af tillid til individet og til dets evner til selv at administrere arbejdslivet.

De personlige kompetencekrav har dog endnu ikke overtaget i forhold til de faglige krav.

#### Selvledelse skaber motivation

Vi arbejder med kompetenceudvikling gennem kultur- og organisationsforandringer	2,21
Kompetenceudvikling handler om at give rum til, at medarbejdernes forskellige kompetencer kan udfolde sig på kryds og tværs i virksomheden	1,83
De personlige kompetencer er vigtigere end de faglige kompetencer	2,98
Det er de personlige kompetencer og værdier, som afgør om en medarbejder passer til et job i virksomheden	2,46
Vi gennemfører medarbejderudviklingssamtaler for alle medarbejdere	1,25
Vi bruger psykologitests i forbindelse med rekruttering	3,24
Vi bruger psykologitest i forbindelse med bemanning af interne projekter/intern rekruttering	4,26
Vi arbejder på at få et "fælles sprog" i virksomheden	2,09
Et fælles sprog kan skabe synergi mellem forskellige faggrupper	1,70
Det er muligt at skabe et fælles sprog	1,89
Det er bedst at medarbejdere og ledere kan tale flere sprog frem for ét fælles sprog	3,08
Det er ledelsens opgave at definere, hvilke kompetencer der er værdifulde i virksomheden	2,05
Rationel styring er ikke muligt. Ledelse handler om tillid	2,11
Ledelse handler om, at vide så meget som muligt om den enkelte medarbejder fx om hans eller hendes ønsker, drømme og visioner	2,37
Det er ledelsens ansvar at udfolde medarbejderens kompetencer	2,23

Medarbejderne i din virksomhed arbejder effektivt, fordi arbejdet er et lystbetonet og personligt projekt	2,24
Arbejdet skal primært struktureres som arbejdsopgaver/projekter, hvor medarbejderen selv administrerer sin tid	1,77
	<b>2,34</b>

**Tabel 3: Resultaterne på spørgsmål om 'Det krævende kærlighedssprog'**

Ud fra dette begrænsede antal spørgsmål/svar tyder det på, at det krævende kærlighedssprog på en række områder er på vej til at blive til virkelighed.

#### c. Den refleksive fortælling

I gennemsnit scorer dette scenarie bedst. Besvarelserne tyder på, at mangfoldighed og forskellighed er populært.

Forskellighed er nogle af de spørgsmål, der scorer bedst i undersøgelsen. I modsætning hertil er der et kraftigt ønske om ét fælles sprog. Dette understøtter således ikke, at den refleksive fortællings varierede begrebsapparat er indført i de danske virksomheder. Der er dog et klart ønske om, at beslutninger trækkes så langt som muligt ud i organisationen.

Tanken om en personalepolitik, som giver medarbejderne mulighed for også at have et liv uden for arbejdspladsen, er gennemgående for deltagerne i denne undersøgelse.

Alt i alt tyder det på, at nogle af tankerne fra den refleksive fortællings begrebsverden har grobund blandt danske virksomheder.

#### Nok decentralt – men ét fælles sprog

Kompetenceudvikling handler om at give rum til, at medarbejdernes forskellige kompetencer kan udfolde sig på kryds og tværs i virksomheden	1,83
I stedet for et fælles sprog handler det om at skabe plads til flere sprog i virksomheden	3,06
Ledelsesformen har betydning for, hvilke kompetencer der er dominerende i virksomheden	1,82
Vores virksomhed skal have medarbejdere, der er forskellige både, hvad angår personlighed og faglighed	1,35
Det er mere vigtigt, at der er plads til forskellighed end at alle er enige	1,61
I vores virksomhed inddrager vi medarbejderne i beslutningsprocesserne	2,02
Beslutningskompetencerne i virksomheden skal skydes så langt ud i organisationen som muligt	1,87
Det er vigtigt, at medarbejderen prioriterer at have et liv uden for arbejdet	1,34
Vores virksomhed har en reel personalepolitik, hvor der tages hensyn til at medarbejderen har tid og overskud til sit liv uden for arbejdet	2,01
Virksomheder bør have en personalepolitik, hvor der tages hensyn til at medarbejderen har tid og overskud til sit liv uden for arbejdet	1,32
	<b>1,82</b>

**Tabel 4: Resultaterne af spørgsmålene om 'Den endelige fortælling'**

#### d. Øvrige observationer

Udover at fokusere på de tre scenarier var der følgende øvrige demografiske karakteristika:

I forhold til respondenternes funktionelle ansvar ser det ud til, at de HR-ansvarlige er mest til den reflektive fortælling, hvorimod de økonomiansvarlige mere trækker over mod det menneskelige bogholderi.

Mønstrene i forhold til alder er identiske, så der er ikke noget der tyder på at bestemte aldersklasser trækker mod bestemte scenarier. Det tilsvarende gør sig gældende, hvis man betragter resultaterne opdelt på brancher.

## F. Vælg kompetenceudvikling med omtanke

### 1. Kompetenceudvikling i danske virksomheder

Kort fortalt indikerer vores undersøgelse, at følgende holdninger er fremherskende i danske virksomheder og organisationer:

- Kompetenceudvikling er en dynamisk proces, hvor kompetencer skabes i de sociale sammenhænge, som medarbejderne indgår i.
- Kompetenceudvikling er rettet mod primært at skabe forandring og udviklingsberedskab i organisationen.
- Udvikling stimuleres bedst, når den enkelte leder hhv. medarbejder selv administrerer sin tid og sine opgaver.
- Mangfoldighed og individuel udfoldelse på kryds og tværs i virksomheden er med til at styrke kompetenceudviklingen.
- Èt fælles sprog er med til at sikre synergier på tværs af forskellige kompetencegrupper i organisationen.
- Tillid mellem ledere og medarbejdere er en forudsætning for kompetenceudvikling

Vores undersøgelse indikerer, at blandt de redskaber, som virksomhederne benytter sig af, er de mest populære:

- Udviklingssamtaler, hvor den enkeltes performance og udvikling aftales mellem lederen og medarbejderen.
- Kvantificering af kompetencer, i form af nøgletal som giver overblik på tværs af virksomheden
- En personalepolitik, som tager hensyn til, at medarbejderen skal have tid og overskud til et liv uden for arbejdspladsen.

Holdningerne repræsenterer alle tre scenarier. Formentlig bruger de fleste virksomheder mere eller mindre ubevidst og utilsigtet elementer fra alle tre strategier i sit arbejde med kompetenceudvikling.

### 2. Bland med omtanke

I den resterende del af artiklen vil vi diskutere spørgsmålet om, hvordan man skal blande strategierne for at få den mest hensigtsmæssige udviklingsstrategi.

I den forbindelse er det på sin plads at pointere, at virksomheder og organisationer *har* brug for at blande elementer fra de tre scenarier i sin strategi for kompetenceudvikling. I en forsknings- og udviklingsorienteret

**Kompetenceudvikling er en dynamisk proces**

**Det hele menneske**

**Find det rette blandingsforhold**

**Undgå ryggradsreaktioner**

virksomhed kunne man i høj grad forestille sig, at kompetenceudvikling i forskningsafdelingen var stærkest inspireret af den reflektive fortælling, mens strategien blandt de mere rutineprægede produktionsafdelinger mere var fokuseret mod at tilvejebringe og forholde sig til nogle kontante og målbare faglige kompetencer. Ledelsesudviklingen i virksomheden og de enkelte ledeses samarbejde med sine medarbejdere kunne med fordel være stærkest inspireret af kærlighedssproget. Oven på alt dette ville topledelsen bifalde, at effekten af kompetenceudviklingen kunne dokumenteres i form af nøgletal i 'det menneskelige bogholderi'.

En anden pointe må være, at organisationer er forskellige, hvorfor de har forskellige behov. Dvs. valg af strategi-mix bør være situationsafhængigt. Den lille entreprenør-virksomhed har vidt forskellige behov set i forhold til den store produkt-divisionaliserede koncern.

En tredje pointe fra vores side er, at organisationer – afhængig af ledelseskulturen – vil have forskellig præference for de tre strategier. Den professionaliserede, forretningsorienterede og mandsdominerede konsulentvirksomhed vil formentlig vælge anderledes end den økologiske, humanistiske og kvindelige producent af natur-medicin. Denne præference er naturlig, men ikke nødvendigvis sund for organisationen. Derfor er man som ledelse nødt til at udfordre sine antagelser i sit valg af mix.

En fjerde pointe må være, at der i virksomheder i vidensamfundet altid vil være mange forskellige og ofte modstridende ledelsessprog. Det er vigtigt, at man opfatter dette som en ressource og ikke kun som en barriere.

Nedenfor er opstillet en række spørgsmål, som vi håber kan inspirere til at overveje og gennemtænke virksomhedens behov og muligheder for strategivalg i forbindelse med kompetenceudvikling:

1. Hvilke ledelsessprog er markante i ledelseskulturen i organisationen – og hvilke effekter har det ledelsesmæssigt for bl.a. valg af af udviklingsstrategier?
  2. Er der dominerende fokus på "bløde" eller "faglige" kompetencer? Er det hensigtsmæssigt?
  3. Retter det planlagte kompetenceløft sig mod enkeltpersoners, grupper eller hele organisationens præstationer? Hvad er konsekvensen af de foretagne præferencer og fokusområder?
  4. Har vi i den nuværende situation brug for at formalisere og strukturere vore kompetencer i forhold til en given forretningsstrategisk position eller har vi snarere brug for at udvikle organisationens fleksibilitet og innovationsevne i forhold til en udfordrende men ukendt fremtid gennem øget vægt på mangfoldighed, kreativitet, åbenhed, eksperimenter, som skaber grobund for mangfoldighed?
  5. Skal vores kompetenceudvikling fokusere på at løfte vores udviklingsberedskab gennem kommunikation, dialog og læring snarere end at kontrollere de produktionsnære kvalifikationer?
  6. Hvordan skaber vi sammenhæng mellem fiktion og virkelighed, vision og praksis, drift og udvikling, stabilitet og forandring, konformitet og mangfoldighed?
-

Ledelse bør i fremtiden nok i langt højere grad leve med en mangfoldighed i viden, visioner og værdier, som skal ses som energien til at skabe innovation. Ledelsen bør gennem sine signaler skabe og inspirere diskurs og refleksion. Innovationsledelse bliver måske mere til irritationsledelse.

## Litteratur

Andersen, Niels Åkerstrøm: *Polyfone Organisationer*, CCC Working Paper 2001, no 6. (2001a).

Andersen, Tom: *Reflekterende Processer, Samtaler og samtaler om samtalerne*, Dansk Psykologisk Forlag, 2001. (2001b)

Bridges, William: *The Character of Organizations - Using Personality Type in Organization Development*. Davies-Black Publ. Palo Alto, Cal. 2000.

Burr, Vivien: *An Introduction to Social Constructionism*, Routledge, 1995.

Danelund, Jørgen og Jørgensen, Carsten.: *Kompetencebroen – strategisk reflekterende kompetenceudvikling i et systemteoretisk og diskursteoretisk perspektiv*. Danmarks Forvaltningshøjskoles Forlag, 2001.

Gergen, Kenneth J. A: *An Invitation to Social Construction*, Sage Publication, 2000.

Hornstrup, Carsten (red.): *Udviklingssamtaler i grupper. Udvikling gennem dialog*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København 2001.

Osholm, Birte: *Management by Love*. Aschehoug, København 2001.