Uddannelse & Udvikling

resumé

- effektiv opdatering af din managementviden

resumé 93 • nr. 30 • 2. kvartal • 2005 • Kompetenceudvikling

The Competenceweb

An organizational development concept that weaves customer values and competences into sustainable growth

Af Tove Brink

279 sider. Udgivet af Ankerhus, 2005
ISBN 87-89303-32-6
www.competenceweb.dk
Resumé-referent: Lise Bagger-Nielsen

CompetenceWeb® koncept

1. Afdække kundeværdier.
2. Afdække nødvendige kompetencer.
3. Afdække organisationens optimale værdikæde.
4. Evaluere organisationens kompetencer.
5. Identificering af styrker og svagheder.
6. Planlægning af kompetenceudviklingstiltag.
7. Forankre kompetenceudviklingen.

Igennem ca. 15 år har Tove Brink arbejdet med forretningsudvikling og specielt fokuseret på vigtigheden af at sikre den organisatoriske kompetenceudvikling for at opnå øget profitabel vækst. Erfaringerne er indhentet såvel i erhvervsskolesektoren som i industri-koncernen Danfoss. Begge steder er der gennemført mindre afgrænsede projekter samt store projekter, der involverer hele organisationen. Hos Danfoss er projekterne yderligere gennemført med global involvering af ledelse og medarbejdere.

Erfaringerne er gradvist blevet til et samlet koncept, der er særdeles velegnet som inspiration for andre organisationer i forbindelse med organisatorisk kompetenceudvikling. Der vil altid være behov for en individuel tilpasning af processen. Enhver virksomhed har sine egne forretningsbetingelser, forretnings-idéer og organisationsprofiler. Derfor skal der altid ske en tilpasning. Bogen understøtter dette ved at give alternative bud på, hvordan man kan gøre i forskellige situationer. Herved øges indsigten i og mulighederne for at få tilrettelagt en rigtig god proces i ens egen organisation.

Det understøttes yderligere gennem et web-link www.competenceweb.com , hvor man kan rejse forskellige tvivlsspørgsmål og få forslag til løsning fra andre interesserede parter.

Hvad er CompetenceWeb?

Det er en metode, der forener procesforløb med konkrete regnearksværktøjer. Herved tilstræbes og opnås kreativitet, samtidig med at denne kreativitet fastholdes i en struktur, der letforståeligt kan kommunikeres, integreres og anvendes.

CompetenceWeb® konceptet består af syv trin. Disse trin i procesforløbet er følgende:

Der er således tale om syv sammenhængende trin, der tilsammen danner en kæde og kan sammenføjes i en cirkel, der fortsætter kontinuerligt, efter at selve Competence-Web® processen er gennemført. I starten af hvert trin i bogen forklares gennem eksempler hvorfor og hvordan trinene kan udføres. Dette skitseres i det følgende.

Afdække kundeværdier

Der er i dag overproduktion af produkter og tjenesteydelser. Kunderne kan vælge og vrage mellem en mængde forskellige tilbud og alle tilbud kan stort set leve op til de umiddelbare kvalitetskrav. Det betyder, at kundebehovsopfyldelsen – kundeværdierne – sætter præmiserne for enhver organisation, der befinder sig i global konkurrence. Derfor eksisterer der et behov for at »komme tæt« på kunden i langt højere grad end tidligere.

Afdækningen af kundeværdierne foretages sammen med kunden eller så tæt på kunden som overhovedet muligt, så processen bliver virkelighedsnær og stærkt kundeinspireret.

Det betyder, at de involverede nøglepersoner i organisationen oplever og anvender sanser og fantasi til at forstå kundens vitale behov og præferencer. Det er disse behov og præferencer, der danner de kundeværdier, som organisationen målrettet skal søge at opfylde for selv at få succes.

Dette trin er meget vigtigt for resultatet af CompetenceWeb® processen, som det skrives i bogen s. 85:

»Communication amongst participants is a vital aspect because all the work that follows is dependent on the interpretation and internalisation of these customer values. Therefore value pictures/stories have to be challenged to understand the assumptions for further exploration. The platform for working through management layers and across »silo's« is shaped by the explicit externalization of customer values«.

Deltagerne skal have lov til at udforske kundeværdierne, reflektere og idegenerere så kreativt som muligt. Det er formålet med processerne og det, der skaber en fortrinlig grobund for de næste trin.

Afdække nødvendige kompetencer

En forudsætning for, at kundeværdier kan opfyldes af organisationen, er, at alle medarbejdere skal have bearbejdet, hvad det kræver af dem selv og af deres kolleger på kryds og tværs i organisationen.

Ved at arbejde med disse krav styrkes kompetenceudviklingen, fordi den brede forretnings indsigt og forståelse præciserer kravene langt bedre og mere effektivt, end hvis man nøjes med nogle få enkeltpersoners indgangsvinkel. Ejerskabet til nødvendige tiltag styrkes dermed betydeligt.

Kompetenceafdækningen gennemføres med nøglemedarbejdere, der anvender kunde-forståelsen – opnået i trin 1 – og deres egen viden om årsag og virkning til at specificere de nødvendige kompetencer. Processen understøttes af facilitering, der fremmer kreativiteten hos deltagerne.

Det er vigtigt hele tiden at være opmærksom på, om resultaterne – at indholdet i den skabte CompetenceWeb® model – kan bidrage positivt til en bedre kundeværdiopfyldelse og dermed også til en bedre forretning for organisationen. Det præciseres på s. 100 i bogen:

»Setting priorities and applying verification measures provide the advantage of overview and further learning«.

Kompetenceudvikling er for vigtig til kun at blive overladt til HR-ansvarlige. Det er en fællesopgave imellem ledelsen, medarbejdere og HR-ansvarlige.

Afdække organisationens optimale værdikæde

Hvilke aktiviteter skal foregå omkring opfyl-delse af kundeværdierne? Her er det givtigt at få skabt et overblik omkring aktiviteter og kompetencer, så de kan bearbejdes i hele organisationen. Det giver et godt helheds-billede både overordnet og set i forhold til de daglige aktiviteter.

Der er behov for, at kompetenceudviklingen rører ved såvel de daglige operative opgaver, som de taktiske og strategiske opgaver, en medarbejder er involveret i, hvis han/hun skal have en mulighed for virkelig at forøge kundeværdiopfyldelsen.

Igen gennemføres trinnet med nøglemedarbejdere, der anvender kundeforståelsen og kompetencespecifikationen i trin 1 og 2 – sammen med deres egen viden om nødvendige aktiviteter i en optimal værdikæde.

Der specificeres aktiviteter, som er nødvendige for at opfylde kundebehov og præferencer – innovativt. Det testes i en bredere værdikæde ramme s. 112.

»There has to be a connection between customer values and competences and actual activities in the organisation. That makes the model more complex and more related to daily work. Therefore the processes tend to be more structured to capture the different elements«.

Når dette trin er gennemført, er elementerne i CompetenceWeb® modellen skabt.

Evaluering af organisationens kompetencer inden for denne værdikæde

Nu er forståelse og indsigt etableret omkring hvilke kompetencer, det er nødvendigt at besidde for at udvikle forretningen gennem kundebehovsopfyldelse. Imidlertid kan vi ikke stoppe her, hvis tingene skal rulle. Det er formålstjenligt at få en fælles erkendelse af, hvor godt organisationen kan leve op til disse kompetencekrav.

Det er grundlaget for, at man kan sætte ind de rette steder og få en forankring af de nødvendige tiltag. Der er i høj grad tale om praksislæring, når vi taler om at opbygge organisatoriske kompetencer. Elementerne i praksislæring fremgår af bogens appendix 2, der bruges som en gennemgående relation i alle trin i bogen.

Medarbejderne foretager med udgangspunkt i et indgående kendskab til trin 1, 2 og 3 en evaluering af nuværende og nødvendige fremtidige kompetencer og understøttende funktioner. Evalueringen sker i forhold til gennemsnitlig standard for markedet og

ses i forhold til konkurrenter, så »benchmarking« opnås på en kreativ måde. Det er vigtigt at se og få forståelse for, hvordan organisationen kan komme foran i kundeværdiopfyldelsen. Benchmarkingen skal bruges som inspiration til at komme foran – ikke som laveste fællesnævner.

Gennem denne analyse – hvis den foretages kvalitativt – opnås en Aha-oplevelse, som det beskrives i bogen s. 146.

»The answer to the question at the beginning of this chapter (»How is the organisations performance?«) will be clear to all participants. It is shown to them graphically. A deeper organizational understanding and insight will be obtained together with a firm and structured introduction«.

Det betyder, at de nødvendige kompetencetiltag for alvor bearbejdes og forankres. Det gør, at man nu er klar til at tage de rigtige beslutninger omkring kompetenceudvikling, der tillige vil udvikle forretningsmulighederne.

Identificering af styrker og svagheder

Det er nødvendigt at reflektere over de Aha-oplevelser, processen har givet indtil nu og få sat ord og billeder på erkendelsen. Der anvendes struktureret analyse, så helhedsopfattelsen fokuseres sammen med de detaljerede erkendelser. Derfor anvendes i denne fase strategiske procesværktøjer, der kan understøtte resultaterne i en helhedssammenhæng.

Deltagerne afdækker nu kompetence »gap« med henblik på at specificere tiltag til at lukke svaghederne og understøtte styrkerne mest og bedst muligt. Som det beskrives på s. 164 i bogen, kan resultaterne ingå i en bredere strategisk analyse.

»The CompetenceWeb should be considered a part of an overall strategic analysis. The elements fit into strategic analysis and only few external and internal aspects have to be added. The CompetenceWeb can also form the basis for competence development on its own.«

Det er en styrke for bogens koncept, at det såvel kan være en del af en strategisk analyse som være en proces, der med kvalitet kan stå alene omkring fokusering på kompetenceudviklingen.

Planlægning af kompetenceudviklingstiltag

Det næste er at få disse kompetenceudviklingstiltag til at bundfælde sig i hele organisationen. Og det kommer ikke af sig selv.

Der skal elementer af planlagt kaos for at »røre i alle hjørnerne«. Ledelse og medarbejdere skal have diskuteret kompetenceudviklingen i forhold til deres egen situation. Hvad gør vi? De skal med på råd og være aktive i at finde de bedste løsninger i forhold til den organisatoriske kompetenceudvikling, så gennemføres kompetenceudviklingen langt bedre – mere kvalitativt og med større målopfyldelse.

Derfor gennemføres en række workshops, der både fokuserer på kommunikation af de nødvendige kompetenceudviklingsområder og involvering i organisationen. Det bør være en reel to-vejskommunikation, hvor man kan afklare og uddybe tiltagene sammen.

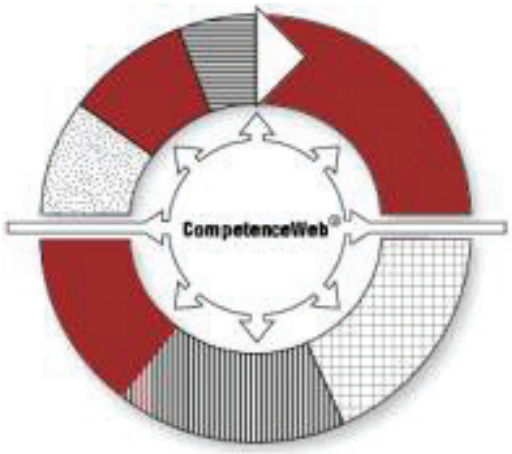
Disse workshops tilrettelægges, så deltagerne kommer fra organisatoriske enheder, men også således, at deltagerne går på tværs i forhold til de aktiviteter (trin 3), der skal foretages for kundeværdiopfyldelse. Der arbejdes bevidst med kompetenceudvikling på tværs af funktioner og inden for de enkelte funktioner – samtidig, som udmøntet i bogen s. 183.

»Scope and time are used actively in planning the approach of involvement and communication in the organization. The scope contains four different elements, which are employed simultaneously, and both order and disorder are added for brokering between the different relevant views in the communication process. The learning loops continue by externalizing the finding of the CompetenceWeb.«

Det fører til, at kompetenceudviklingen belyses fra alle relevante vinkler og nedfældes igennem beslutninger og konkret planlægning. Hele organisationen bearbejder og fasholder kompetenceudviklingen i forhold til egen situation.

Forankre kompetenceudviklingen gennem udnyttelse af de eksisterende systemer

Det sidste trin i CompetenceWeb® konceptet er at udføre kompetenceudviklingen i den daglige drift. Der skal målinger og konkret opfølgning til, før udrulning for alvor tager fart. Det bør ikke være en stor systemøvelse. Det er nemlig ikke det væsentlige. Det væsentlige er derimod at bruge de systemer og kanaler, man normalt benytter i organisationen. I bogen påvises, at meget forskellige måle- og driftssystemer sagtens kan integrere resultaterne fra CompetenceWeb processen. Det betyder, at trinene i CompetenceWeb processen nu hænger sammen i en læringscirkel, der vises som følger:



Denne sammenbinding betyder også, at læringen kan fortsætte igennem trinene, og hele tiden blive evalueret i det daglige driftssystem.

Hvis kunde- og uddannelsesmålingerne endnu ikke eller kun delvist er etableret, må de naturligvis oprettes i driftssystemet. Men ellers kan man nøjes med at tilrette det eksisterende system.

Det er en absolut og relativ styrke for CompetenceWeb® konceptet, der medfører, at udførelsen af kompetenceudviklingen kommer til at foregå som planlagt – og sandsynligvis endnu hurtigere og bedre end planlagt, fordi medarbejdere og ledere er tændte, klar over behovet og meget bevidste omkring de praktiske trin, der skal til for at få gennemført den nødvendige kompetenceudvikling. Det opsummeres i bogen s. 204.

»Every organisation has a management system, which support operations. It is vital to use this management system as much as possible to get the efforts implemented fast and smoothly. The new issues from the CompetenceWeb just have to be fitted into the existing system. Some adjustments are likely needed, however, preferable adjustments into the existing system. If the system cannot in-corporate any of the CompetenceWeb require-ments in terms of measurements, then a new system has to be created.«

Yderligere understreges, at selv om integrering i den daglige drift ikke skal gøres til et stort og omfattende område, så er det vigtigt, fordi cirklen hermed bliver stærk og levedygtig i organisationen. Bogen opsumerer dette på s. 205.

»Motivation leading to action is important within execution. Measurement and interpretation of the outcome are important dual ingredients of reification and participation. You need accurate and effective measurements and behaviours to be aligned in the operational management system in order to ensure a smooth execution«.

CompetenceWeb® konceptet er skalerbar

Afhængigt af organisationens eget kendskab til kundeværdier, forretningsmæssige profil og aktuelle medarbejderkompetencer tilpasses processen i hvert enkelt konkret tilfælde.

Herved opnås optimalt udbytte i forhold til organisationens behov.

Forudsætninger for CompetenceWeb processen

Bogen gør igennem alle trinene opmærksom på de forudsætninger, som CompetenceWeb® konceptet hviler på. De hænger tæt sammen med praksislæringsprincippet, som bogen kort berører i appendix 2.

Sagt meget kort kræves som udgangspunkt gennemsigtighed, viden og involvering. Herigennem skabes forståelse og ansvar for ens egen arbejdssituation. Det giver en solid base for den nødvendige kompetenceudvikling for de forskellige relevante medarbejdergrupperinger og for hver enkelt medarbejder.

CompetenceWeb® konceptet skaber accellereret læring gennem et triple-learning-loop

Selve forløbet gennem de syv trin skaber et organisatorisk »learning loop«. Det danner første loop. Den konstante verificering i forhold til rigtige kunder skaber det næste »learning loop«. Selve den planlagte kompetenceudvikling skaber det tredje loop, hvor den praksisnære læring for alvor igangsættes.

Hvert loop etablerer en bedre kundeforståelse, dels ved at indse og forstå behov og præferencer i dybden, dels ved at efterprøve disse hos rigtige kunder og i praksis prøve kundeværdi opfyldelsen.

CompetenceWeb® konceptet kan bruges i et videre perspektiv

Bogen afsluttes med en refleksion på, hvad CompetenceWeb® konceptet kan aflede – udover den umiddelbare kompetence- og forretningsudvikling – af interessante påvirkninger i en organisation.

Der er tale om en lang række, hvoraf de væsentligste drages frem i det følgende:

Brobygning mellem funktioner

Normalt betragtes HR, strategi og marketing som seperate funktioner, der ikke direkte sammenkobles. Det betyder, at man inden for marketing arbejder med kundeværdier, inden for strategi arbejder med den overordnede retningsfastsættelse af organisationen og inden for HR arbejder med kompetenceudvikling. Der er ikke nogen direkte og umiddelbar proces til at koble dem sammen. Og det er her, CompetenceWeb® konceptet gør en forskel.

Den direkte sammenkobling betyder, at viden og mennesker holdes »i kog« omkring forretningsudvikling. Resourcerne udnyttes meget målrettet, og der »tabes« ikke vigtige informationer og indsigt i forskellige blindgyder imellem funktionerne. Det er et meget væsentligt bidrag til, at organisationerne i dag efficient og effektivt kan modstå den udprægede globale konkurrence på mange markeder.

HR og linjeledelses opkvalificering

Et andet væsentligt bidrag er, at HR-funktionerne inddrages meget konstruktivt i processen gennem faciliteringen af processen – og dermed opnår et virkelig godt kendskab til forretningen. Det betyder, at linjelederne og HR-funktionerne får samme »sprog« og kan forstå hinanden på en helt anden måde. Selve processen er en opkvalificering af dette daglige og strategisk vigtige samarbejde i en organisation.

Kundeværdier kontra egne værdier

Det sidste, der fremhæves her, er organisationens egne værdier. De passer jo ikke nød-vendigvis sammen med kundeværdierne.

Dette spørgsmål diskuteres først helt til sidst i bogen, og som forfatteren påpeger, er emnet meget bevidst placeret til sidst. Den globale konkurrence

gør, at organisationerne i dag bevæger sig fra det navlebeskuende til det udadskuende, hvor organisationens værdier tilpasses kundeværdierne. Og som det er påpeget i flere videnskabelige projekter og cases af bl.a. Schein og Donaldson & Lorsch, kan en sammenkobling af værdisæt sagtens ske med mindre ændringer af bestemte features i ens egen organisation. ■

Referentens kommentarer

Det er en praktisk håndbog i at gennemføre konceptet i egen organisation

Målgruppen for bogen er praktikere, der gennem målrettet kompetenceudvikling, ønsker at skabe væsentlig bedre og mere profitabel forretningsudvikling. Det handler i høj grad om at frigøre kræfter, viden og idérigdom i organisationen på kryds og tværs. Nedbryde »siloer« og skabe fælles vilje.

Men da der er tale om et koncept, der i hver organisation skal tilpasses, er der også i bogen gjort plads til, at disse praktikere kan kigge nøjere på underliggende emner gennem et udførligt notesystem, der hele tiden relaterer til CompetenceWeb® konceptet. Der er også gennem eksemplerne lagt vægt på at vise, under hvilke omstændigheder de forskellige metoder vil være formålstjenlige.

Det betyder, at denne bog kan læses af alle, der ønsker at højne kompetenceudviklingen i en organisation – lige fra bestyrelsen, forskellige lederniveauer til de enkelte medarbejdere.

Yderligere er bogen opbygget, så den ikke kun kan læses i sin helhed, men også hurtigt kan læses igennem ved hjælp af de korte opsummeringer og »guides«. Det betyder, at den travle læser hurtigt kan få et overblik. Yderligere er bogen forsynet med noter, der hjælper praktikeren, der gerne vil gå yderligere i dybden omkring de enkelte emner med yderligere oplysninger.

Man kan selv gennemføre forløbet i en organisation, men ofte vil det kræve en tovholder – ekstern og/eller intern – og det kræver facilitering igennem kendskab til såvel kreative som systematiske procesværktøjer. Desuden kræves viden om forretningsmodeller og kompetencer i andre sammenhænge, så nytænkning herom kan understøttes mest muligt igennem trinene.

Bogen giver et anderledes bidrag omkring fokusering på kompetenceudvikling, der med stort udbytte vil kunne bruges i alle organisationer, men specielt vil være relevant i meget konkurrenceprægede områder.

Udgivet af Uddannelse & Udvikling ApS, Lyngsø Allé 3, 2970 Hørsholm. Telefon 45 74 45 74. Ansvarsh. redaktør Birthe Jørgensen. bj@u-u.dk. ISSN 1397-7032. Enhver form for gengivelse forudsætter redaktionens tilladelse.