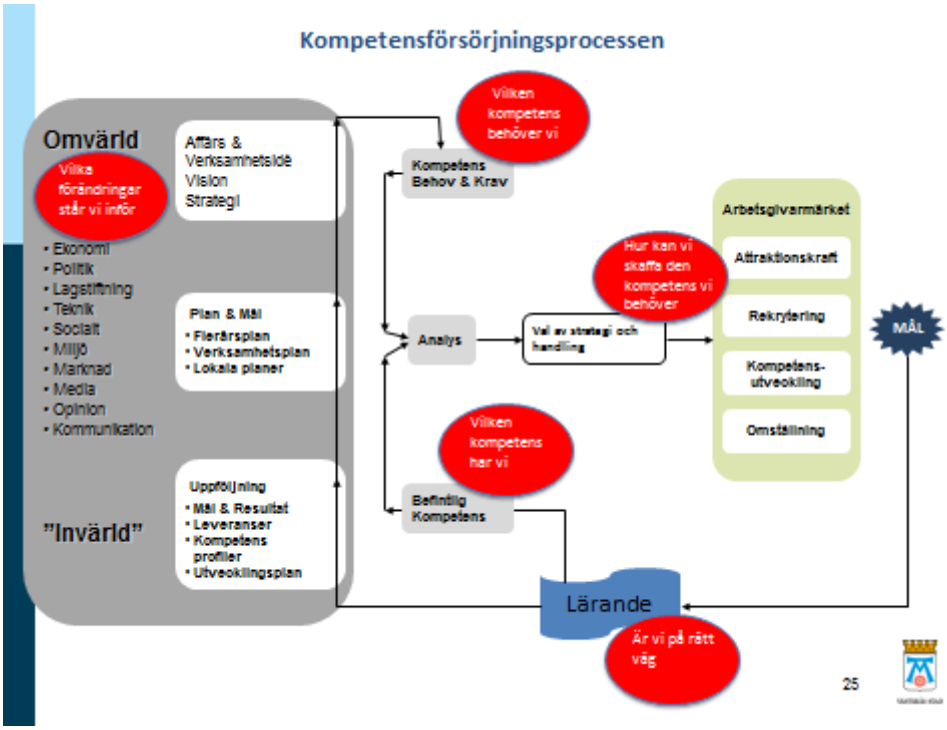
Att bli en kompetent kravställare av kompetens och öka anställningsbarhet hos medarbetarna

Hur kan vi i praktiken agera för att underlätta att strategi och operativ förmåga ska kunna gå hand i hand inom ramen för kompetensförsörjningsprocessen?
Jag tror att ett absolut måste för att ha förutsättningar och uppnå denna strävan är att varje organisation på övergripande nivå har:

- en tydligt identifierad kompetensförsörjningsprocess
- en riktlinje och styrdokument som beskriver organisationens syn på kompetens och tydliggör styrning av kompetensförsörjningsprocessen
- väl fungerande stödsystem för kompetensförsörjningsprocessens olika steg

Utan att ha klargjort ovanstående punkter kommer vi ha mer eller mindre svårigheter att på ett konsekvent och begripligt sätt beskriva och kommunicera vad vi vill uppnå och hur vi ser på och uppfattar begrepp och fenomen, här startar resan med att bygga vad vi kallar för ”helhetsgrepp” dvs. ***säkerställande av organisationens/verksamhetens förmåga att vara en kompetent kravställare av kompetens.***
Som ett nästa steg kan en möjlig väg på den resan vara att försöka följa frågeställningarna av Antilla enligt bilden nedan



Vilka förändringar står vi inför?

Vad är i fokus i den här delen av processen för kompetensförsörjning, ja inte helt oväntat är det bakgrundsfaktorer som omvärldsutveckling, verksamhetsplaner och verksamhetsutveckling som är det raster vi måste försöka förstå, översätta och hantera för att ha som ingångsvärden i kompetensförsörjningsprocessen. Det är här vi på mer eller mindre väl underbyggda grunder börjar formulera/beskriva våra bilder och scenarios för framtiden.

Varför är det här viktigt? Jo det är nu vi påbörjar arbetet med att fånga kompetenskrav som är möjliga att kommunicera, styra mot och utvärdera.
Vilket innebär att söka säkerställa en möjlig koppling mellan strategier för verksamheten och strategier för kompetens.
Hur gör man det? Ja det är en veritabel 10 000 $ fråga, hur får vi en strategisk överblick för planering/styrning samtidigt som vi har operativ förmåga att utveckla och skapa förutsättningar för att kunna genomföra aktiviteter och lösa de problem man står inför, i dag och i framtiden.
Möjlig väg framåt kan vara en kombination av ett antal åtgärder:

- Scenario byggande – att förstå och tolka omvärldsfaktorers påverkan över tid i relation till egna strategier och planer för att få bilder av vad som kan vänta
- Kund och Intressent/Aktör - perspektiv/krav/återkoppling analyseras
- Intervjuer med nyckelpersoner i olika positioner på skilda nivåer inom verksamheten
- Analys och kritisk granskning av strategier och verksamhetsplaner

Resultat:

- Bilder av förändringsbehov som är begripliga och kommunicerbara

Vilken kompetens behöver vi?

I praktiken försöker vi förmodligen svara på detta samtidigt som vi enligt ovan gör vårt bästa för att förstå och tolka en mängd mer eller mindre klara signaler och indikatorer på vart vi kanske är på väg (eller var vi borde vara…)
Jag tror det ofta kan vara välgörande att tillåta sig lite mer tid och även ge utrymme för mycket diskussioner och avstämningar med medarbetarna. Det är här vi ska analysera, ifrågasätta och reflektera över möjliga samband och sammanhang, prioriteringar utifrån verksamhetens strategiska perspektiv, vad är våra verkliga behov nu och över tid och varför är de det?
Möjlig väg framåt **kan** vara:

- APT – arbetsplatsträffar
- Benchmarking
- Intervjuer med nyckelpersoner i olika positioner på skilda nivåer inom verksamheten
- Workshops med chefer och nyckelpersoner för analys av verksamhetsplaner

Resultat:

- Bilder av kompetensbehov/krav som är begripliga, kommunicerbara, förankrade och möjliga att såväl agregera som bryta ned
- Fastställda och dokumenterade kompetensbehov som är möjliga att styra mot i Verksamhetsplaner och vara del i äskande av investeringsbudget samt i lönebildningsprocessen

Uppdatering:

- Kalibrering genom korta intervjuer med nyckelpersoner i olika positioner på skilda nivåer inom verksamheten för att ta ”tempen”, eventuella förändringar i kravbilder
- Uppdateringar även genom processen för medarbetar och utvecklings samtal, eventuella förändringar i kravbilder

Vilken kompetens har vi?

I den här fasen är det dags att ge sig iväg på en resa i vårt inre för att försöka förstå, tolka och fånga upp hur organisationen är rustad för att kunna svara mot de identifierade kompetensbehoven/kraven. Här bör vi ställa oss frågor om vad som ger oss goda förutsättningar för att kunna:

- Inventera befintlig kompetens i organisationen
- Identifiera och specificera krav på medarbetarnas kompetens
- Genomföra gap-analyser

Svaren på vad som ger goda förutsättningar och hur vi på bästa sätt kan arbeta med ovanstående punkter varierar naturligtvis beroende på en mängd olika faktorer ex. graden av komplexitet i verksamheten, storlek på organisation, produkt/tjänsteutbud, kund/aktörssituation etc. etc.
Men om vi har som ambition att ytterligare söka finna vägar och möjligheter att navigera mot den rätta kombinationen/matchningen av kompetensbehov och medarbetarnas kompetensnivåer så tror jag att vi snart landar i diskussioner om vi ska, kan och vilka former för kompetensprofil/medarbetar profil för kompetens som tillämpbara hos just vår organisation.
Jag är av den uppfattningen att kompetensprofiler ***kan*** spela en viktig roll, de ger möjlighet att lyfta fram det önskvärda agerandet/beteendet och därmed skapar man också det driv man vill ha för att utveckla organisationen i önskvärd riktning och måluppfyllelse.
Men det kräver också att de används i en verklighet, det bör vara ett uttalat praktiskt fokus. Profilen ger ett utökat stöd för chefer och medarbetare i processen för Medarbetarsamtal & Utvecklingssamtal genom att det ges möjligheter att bättre diskutera, relatera, värdera, analysera och ange krav på agerande/beteende, prestation för att därefter diskutera/besluta om aktiviteter/åtgärder för bland annat olika former av kompetensförsörjning & kompetensutveckling.
Jag skulle vilja lyfta fram ytterligare några aspekter för att belysa nytta/värde av kompetensprofiler från ett individperspektiv:

- Du - påverkar din egen utveckling
- Du - synliggör din kompetens
- Du - ökar din anställningsbarhet

Grundregeln – ”ju större organisation desto mer komplex” behöver inte gälla men gör det ändå tillräckligt ofta för att vi nog också börjar ställa oss frågor kring verktyg och IT - stödsystem när vi befinner oss här. Det IT stödsystem och det/de företag som väljs måste förutom ”hygienfaktorer” som god funktionalitet och användarvänlighet i dess produkter också i hög grad präglas av ett långsiktigt, flexibelt och inkluderande förhållningssätt i sina relationer med kunden.
Resultat:

- Bilder av kompetensläge på organisations och individnivå som ger möjligheter till prioritering av områden och målgrupper, val av åtgärder, uppföljning och utvärdering av vidtagna åtgärder
- Säkrare kunskap av I vilken utsträckning verksamheten har förmåga att möta nuvarande och kommande krav utifrån strategier, mål & planer

Hur kan vi skaffa den kompetens vi saknar?

Givet att vi får ett läge från arbetet i föregående del som liknar det önskade resultatet enligt ovan så är det nu dags att gå in i nästa fas, kompetensplaneringen. Den syftar till att rikta in oss ytterligare, avgränsa mer, välja vilka åtgärder och aktiviteter som ska genomföras, för vem/vilka och när. Enkelt uttryckt att skapa förutsättningar för att effektiv kompetensförsörjning ska kunna åstadkommas.

Vad gör vi då?

Förmodligen en mängd kombinationer av åtgärder och aktiviteter som kan åskådliggöras på varierande sätt med olikartat detaljeringsgrad men i det stora hela ryms de vanligaste insatserna troligen inom de områden som bilden nedan förmedlar. Hur vi presterar som organisation när vi genomför i denna fas har en enorm påverkan på vårt arbetsgivarevarumärke och därmed också på vår förmåga till kompetensförsörjning. Det är här vi gör avtryck genom vårt agerande och våra beteenden vilket sprids såväl internt som externt. Vid positiva avtryck så bygger vi vårt varumärke vid negativa så sker det motsatta.

Attraktionskraft

Handlar om allt från kvalitetet på ledarförsörjningsprocesser till arbetsmiljöpolicys. Vill man göra ett försök till någon form av kategorisering så finns det en ganska tydlig ”hårdvarudel” och en motsvarande ”mjukvarudel”.
Hårdvaran består ex. av:

- Lag & Avtal, Lön/Villkor, Tjänstgöringsgrad, Arbetsmiljö, Karriärvägar, Praktik & Examensjobb, Mångfald, Rekryteringsprocess, Omställning

Mjukvaran av ex.

- Uppdrag, Värderingar, Ledarfilosof & Ledarskap, Ledarutveckling, Ledarförsörjning, Medarbetarfilosofi, Kompetens syn & Kompetensprofil

Det vi som organisation förmedlar med att konsekvent jobba på att optimera förmågan till attraktionskraft kommer att ha mycket stor och direkt påverkan på våra möjligheter att säkra kompetensförsörjningen i våra verksamheter. Det är här vi genom vårt samlade beteende på alla nivåer och i alla stycken har möjligheter att få våra medarbetare att bli mer av ambassadörer för vårt varumärke.

Rekrytering
Att ha en väl fungerande process för rekrytering från verktyg för registrering av ansökan till återkoppling efter intervju är oerhört betydelsefullt, Västerås stad genomför som exempel cirka 1000 rekryteringar årligen och det passerar nästan 25 000 personer i vår process för att kunna nå det resultatet. Erfarenheter från rekryteringsprocessen innebär att kandidater gentemot sin omgivning kommer att tala om Västerås stad, är upplevelsen positiv stärks vårt varumärke, är upplevelsen det motsatta urholkas varumärket.

Några exempel på viktiga områden att tänka på:

- Professionella rekryteringskonsulter oavsett om de är interna eller externa
- Att söka öka och stärka våra chefers kompetens inom området
- Att utgå från en genomarbetad behovsanalys som mynnar ut i en kravprofil för att matcha organisationens behov och den sökandes kompetens
- En rekrytering är ett utmärkt tillfälle att genomlysa sin organisation och skapa förutsättningar för att möta framtida utmaningar. Var står vi och vart ska vi?
- Kompetensbaserad intervjumetodik är ett strukturerat sätt att driva rekryteringsprocessen. Detta ger en tydlig kvalitetssäkring och en ökad träffsäkerhet

Kompetensutveckling
Handlar om, ”*den process och de åtgärder som behövs för att utveckla ny förmåga hos individer och/eller organisationer”.* Kompetensutveckling utgår alltid från att utveckla medarbetarnas och organisationens kompetens i linje med verksamhetsmål och strategier. När vi vet hur den samlade kompetensprofilen i organisationen samt hos den enskilda medarbetaren ser ut och hur de förhåller sig i relation till de kompetenskrav som är definierade kan vi **välja** att börja kompetensutveckla.
Här följer några inspel kring hur vi kan jobba med vår kompetensutveckling utifrån lokala förutsättningar:

<u>Metoder för formellt lärande</u>

- Systematisk undervisning
  Lärarledd lektion, Demonstration, Övningar, Story Telling , Roll-spel
- E- utbildning
  Standard, Skräddarsytt
- Webb, Video, Virtuella klassrum
- Simulering, Scenario, Dilemma, Spel, Podcast
- Assessment

<u>Metoder för mindre formellt lärande</u>

- Lär från andra/benchmark
- Konferenser, Studiebesök, Seminarier, Event
- Coach
- Mentor
- Handledare
- Föreläsare
- Nätverkande, Lärande grupper
- Samverkan – Samarbete

Metoder för ännu lite minde formellt lärande

- Bredda och/eller fördjupa nuvarande jobb
- Job rotation
- Projektdeltagande, Delprojektledning, Projektledning
- Skugglärande – var ”ryggsäck” till någon som är högpresterande
- Skugglärande – låt någon högpresterande vara ”ryggsäck” och ge konstruktiv feedback till Dig
- Delegering
- Hitta best practice och analysera ”lessons learned” i egen verksamhet – dokumentera och sprid kunskap – **Delad kunskap är Dubbel kunskap**
- Presentera egen organisation, team, funktion i interna och externa sammanhang

Omställning

I den här delen hanterar vi frågor av mer strukturell karaktär, vilken är vår optimala organisation givet den förmåga vi har att möta nuvarande och kommande krav utifrån strategier, mål & planer. Ska vi förändra helt, delar av eller tror vi att vår nuvarande organisatoriska struktur är bäst lämpad. Det finns av uppenbara skäl begränsad anledning till att försöka beskriva hur vi ska ”rita om våra rutor” i ett organisationsschema och hur vi driver förändring. Dock finns det desto större anledning till att lyfta fram två aspekter av omställning.

Förändring kostar

Birgitta Södergren från Handelshögskolan i Stockholm, nu på IPF i Uppsala har redovisat förändringens osynliga kostnader

- Oro, stress
- Informationssökande rykten
- Yrkesroll och professionell identitet utmanas.
- ”Nätverksfrakturer”, och relationer ansträngs.
- Internpolitik och maktspel.
- Kompetensförluster – bra personer slutar.
- Kompetensomställning tar resurser.
- Kompetensutvecklingsvacuum” – utveckling stannar av.
- Samarbetsmönster oklara – vem har ansvaret nu?
- Handlingsförlamning – ”I väntan på Godot”.
- Internfokus i stället för kund-fokus.

Det blir inte särskilt svårt att förstå att det här påverkar våra leveranser och vårt resultat.

Individen påverkas

Det är inte heller särskilt svårt och förstå att ovanstående lista påverkar oss som individer. Det kan inte nog påpekas hur viktigt vårt kollektiva agerande som arbetsgivare är för individen när vi befinner oss i ett läge av strukturella förändringar. Dels som tidigare har betonats måste vi anstränga oss till det yttersta för att över tid ge våra medarbetare rätt förutsättningar att stärka sin anställningsbarhet. Vi behöver också ha hållbara och kvalitativa processer för rehabilitering och avslut av anställning. Här om någonsin behöver medarbetarna uppleva att vi bryr oss på riktigt och lever våra eventuella värderingar fullt ut.

Är vi på rätt väg?

En uppföljning av vårt arbete är absolut nödvändig, ansvaret bör ligga hos en processägare för kompetensförsörjningsprocessen genom en uppföljning av respektive verksamhet/förvaltning för att ha en bild av och följa hur processen genomförs i organisationen. Former för genomförande av uppföljning varierar naturligtvis, personligen så är jag av den uppfattningen att öppna och strukturerade frågeställningar där vi följer de fem frågor som behandlas i artikeln kan vara en lämplig ingång för att föra en konstruktiv dialog med respektive verksamhet. Vinsten av att möta verksamheterna på det viset är möjlighet att få:

- Förbättrad/Tydligare bild av utmaningar per förvaltning
- Förbättrad/Tydligare bild av pågående och/eller planerad respons för att möta utmaningar
- Ökad möjlighet att följa upp respektive förvaltning gällande resultat och effekter på respons över tid
- Se kopplingar mellan verksamhetsstrategier och kompetensstrategier

Vi behöver **veta** om vi är på rätt väg, resultatet av uppföljningen ger signaler och indikationer till ledning och uppdragsgivare/ägare om vi är på rätt väg och skälen om så är fallet till att vi inte är det, för att kunna ha som en del av input till övergripande verksamhetsplanering och budgetarbete.

Sammanfattning

Jag har i mina två artiklar haft för avsikt försöka lyfta fram den strategiska vikten av procesen för kompetensförsörjning. Frågor om kompetensförsörjning är på många agendor i dag, det är politiskt korrekt och lyfts fram på ett stort antal arenor. Min uppfattning är dock att det är svårt och få fotfäste på riktigt och att vi till stora delar snarare är i ett läge gällande kompetensförsörjning där vi ofta inte riktigt når till ett helhetsgrepp med tillräcklig omfattning och på rätt nivå.
Samtidigt bör man ha en mycket stor respekt för komplexiteten och svårigheter att navigera systematiskt då processen berör hela verksamheten oavsett nivå. Vi behöver bli snabbrörliga med operativ handlingskraft utan att tappa helhetssynen så att vi uppnår det Antilla kallar ”*effektiv kompetensförsörjning”* nämligen att kunna omsätta omvärldsutveckling, verksamhetsplan och verksamhetsutveckling till kompetenskrav som är möjliga att kommunicera, styra mot och utvärdera. Min förhoppning är att dessa artiklar bidrar till att öka vår helhetssyn **och** operativa förmåga.

Mats Wistrandh är HR Strateg på Stadsledningskontoret i Västerås stad
Ansvarar för att leda, samordna och utveckla stadens Process för Kompetensförsörjning.
Processägare för Attraktionskraft & Arbetsgivarvarumärke