

# LEDELSE I EN OMSKIFTELIG VERDEN

KENNETH MØLBJERG JØRGENSEN



AALBORG UNIVERSITET

# Nye krav, nye kompetencer, nye ledelsesformer

- Organisatorisk læring
- Samspillet mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder/organisationer
  - Skifte til at være mere fokus på kunderne; dvs. virksomhederne og organisationerne.
  - Fra uddannelse til læring
- Uddannelsesinstitutionernes rolle forandres
  - Forberede unge på et arbejdsmarked i konstant udvikling
  - Samarbejde omkring kontinuerlig efteruddannelse og læring
- Øget fokus på læring på arbejdspladsen og organisatorisk læring
- Organisationen som en social og materiel teknologi, som tiltrækker, former, vedligeholder og udvikler viden.
- **Læringsledelse – Når det er på kompetencer vi vinder.**



# Hvad er kompetence

Den europæiske kvalifikationsramme skelnes i dag mellem **viden**, **færdigheder** og **kompetencer**.

**Viden:** formelle faglige kvalifikationer inklusive viden-hvordan. Altså det er en form for en aktivitet, som er understøttet af formelle teorier modeller eller begreber. Traditionelt har det været den form for viden, som har været understøttet af det formelle uddannelsessystem.

**Færdigheder:** Som en form for adfærd som refererer til nøjagtighed og hastighed i forhold til at udføre bestemte typer af arbejdsopgaver.

**Kompetence:** Som har at gøre med udfoldelse i praksis i overensstemmelse med nogle bestemte normer og standarder for hvordan det skal udføres i praksis:



# Kompetence

- **Organisatoriske normer og standarder:** effektivitet og målopfyldelse i forhold til organisationens mål og strategier, og at udførelsen af en kompetence udføres som en del af en større aktivitetskæde – dvs. sammen med andre.
- **Professionelle normer og standarder:** at arbejdet udføres i overensstemmelse med det pågældende fags normer og standarder.



# Kompetencer og forandring

- **Organisationer skal hele tiden forandre og omstille sig:** Det kan være på baggrund af ny teknologi, sociale og økonomiske forandringer, globalisering mv. Forandringstakten er steget, og den er formodentligt også steget voldsomt i løbet af det seneste århundrede og specielt i løbet af de sidste 10-20 år.
  - Bæredygtighed
  - Sociale forandringer
  - Ny teknologi
  - Globale pengestrømme
  - Øget konkurrence
  - Øget viden indenfor forskellige områder
- **Professionelle normer og standarder** også bevæger sig og i sit selv stiller krav til ny viden og læring.



# Hvad er kompetence – det er der stor usikkerhed om

**Kompetencer – det er en blanding af faglige, sociale og personlige karaktertræk og evner.**

- Evner
- Viden
- Forståelser
- Færdigheder
- Handlinger
- Erfaringer
- Motivation



# Tre kendetegn ved kompetencer

- **Kompetence er situeret.** Det er noget du gør i bestemte situationer i større eller mindre grad af overensstemmelse med etablerede professionelle og organisatoriske normer og standarder.
- **Kompetence afhænger af andre.** Det betyder at menneskers performance i høj grad afhænger af kvaliteten af det samarbejde, som man har med andre. Der er altså en relativ stor grad af afhængighed, hvilket altså betyder at fokus ikke blot er på den faglige del af din performance men også på personlige og sociale evner.
- **Kompetence skal pege fremad:** altså det skulle gerne i dag bidrage til at kunne skabe innovation, forandring og læring. Og det er det, der faktisk i dag er ved at komme meget fokus på i det europæiske uddannelsessystem.



# Transversale kompetencer – Evnen til fleksibilitet, omstilling, forandring og innovation

- **Arbejds-mæssige og metodiske kompetencer**, som relaterer sig til arbejdets indhold og forskellige aktiviteter, problemforståelser og løsninger og deres betingelser og til udviklingen af passende tilgange til disse problemer.
- **Organisatoriske og strategiske kompetencer** refererer til evnen til at organisere og planlægge opgaver og til at arbejde i specifikke arbejds- og organisatoriske kontekster.
- **Sociale, kommunikative, normative og kulturelle kompetencer** refererer til problemer forbundet med at arbejde i grupper og deltagelse i praksisfællesskaber på gruppe, virksomheds- eller professionsplan.
- **Læringskompetencer** refererer til bidraget til ens egen læring og udvikling og til udviklingen af innovationen i virksomheden og professionen.





# Kompetencer som beskrevet i den europæiske kvalifikationsramme.

## Niveau 4.

- Evnen til selv-ledelse indenfor de retningslinjer, som ofte er forudsigelige, men som kan forandre sig.
- Man skal være i stand til at vejlede andres rutineopgaver samt at tage ansvar for evalueringen og forbedringen af arbejdsaktiviteter.

## Niveau 5.

- Evnen til at håndtere tekniske og professionelle aktiviteter eller projekter. Tage ansvar for beslutningstagen i uforudsigelige kontekster.
- Tage ansvar for at lede faglig/professionel udvikling af individer og grupper.



# Læringsledelse

## Læringsledelse – Afhængighed af en konstant velkvalificeret og kompetent arbejdskraft.

- 
- Kompetence er både et spørgsmål om faglige, personlige og sociale evner
- Kompetence afhænger af andre – samarbejdskulturer og teams.
- Kompetencer skal relatere sig til organisation og strategi
- Kompetencer skal pege fremad – læringsmæssig motivation og evner

**Læringsledelse** defineret som at man er fokuseret på den konstante tilførsel, vedligeholdelse og udvikling af nøglekompetencer i organisationer.



# Spørgsmål til deltagerne

Spørgsmål: hvordan leder man i en sådan verden og hvilke principper lægger man vægt på.

1. Individuelt – dvs. i forhold til den enkelte medarbejder
2. Organisatorisk – dvs. i forhold til skabelsen af teams og fællesskaber.
3. Strategisk – dvs. hvordan ser man på organisationen og dens samspil med omverdenen.



Individet	Gruppen	Organisationen
Kvalifikationer og kompetencer	Praksisfællesskaber (hvilke faste eller løse koblinger)	Organisationens strategi og HR strategi
Faglige, sociale og personlige kvalifikationer/kompetencer	Socialisering, sociale relationer og kommunikation i gruppen	Lederudvikling
Mening, motivation og engagement	Teamledelse	Samarbejde med uddannelsesinstitutioner og andre aktører
Evnene til selvledelse og selvkontrol.	Samspillet mellem grupper	Hvad er vores kernekompetencer
Evnene til læring	Arbejdsdeling og koordinering	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekruttering</li> <li>- Oplæring</li> <li>- Efteruddannelse</li> <li>- Samarbejds mønstre</li> <li>- Arbejdsindhold</li> </ul>	Læring i gruppen	