



# De rigtige kompetencer – nu og i fremtiden

*Webtilgængelig version*

## DE RIGTIGE KOMPETENCER – NU OG I FREMTIDEN

Titel: De rigtige kompetencer – nu og i fremtiden

Udgivet: Maj 2018, vers. 3 (webtilgængelig udgave opdateret 2026)

Redaktion: Koncern HR, Strategi og Udvikling: Kim Leck Fischer, Camilla Trane Magnussen og Tina Francke Ravn Sølling

Intra: [intra.regionsjaelland.dk/derigtigekompetencer](http://intra.regionsjaelland.dk/derigtigekompetencer)

Web: [www.regionsjaelland.dk/derigtigekompetencer](http://www.regionsjaelland.dk/derigtigekompetencer)

Kontakt: [derigtigekompetencer@regionsjaelland.dk](mailto:derigtigekompetencer@regionsjaelland.dk)

Layout: Michael Larsen

## Indledning

Region Sjælland står overfor udfordringer, der får betydning for virksomhedens muligheder for at levere god service, sundhed og velfærd. Det er blevet sværere at tiltrække, fastholde og rekruttere de rigtige kompetencer. Der er mange forhold, der gør situationen vanskelig, mere krævende og kompleks: geografi, arbejdspress, myter, nye teknologier, større krav og en udfordrende demografisk udvikling. Konsekvensen er, at regionens ledere og medarbejdere skal finde nye veje og tænke anderledes og innovativt for at sikre de rigtige kompetencer nu og fremover.

Man taler tit om, at medarbejdere er en virksomheds vigtigste ressource, men i virkeligheden er det deres kompetencer i bred forstand. En virksomhed kan ikke fungere uden medarbejdere, der kan handle kompetent sammen og alene. Problemet er derfor ikke bare et spørgsmål om personalemangel, selvom det naturligvis spiller en rolle. Det handler også om at udvikle, forløse og fastholde de rigtige kompetencer – eller styrke og udvikle det effektive kompetente samspil og samarbejde, særligt indenfor de områder, der er ramt.

For den enkelte afdeling er kompetence- og rekrutteringsudfordringer en meget hverdagskonkret udfordring, når man står og mangler en bestemt faglighed, en speciallæge eller jurist med en særlig ekspertise. Men det er også en mere strategisk og tværgående opgave som hele regionen må arbejde for at løse.

Årsagen er enkel: Region Sjælland kan ikke realisere sine opgaver uden kompetente mennesker, der kan arbejde effektivt sammen. - Og udfordringerne bliver ikke mindre de kommende år.

Direktionen, MED-Hovedudvalget og Regionsrådet har derfor valgt at gøre kompetenceudvikling og arbejdet med rekrutteringsudfordringer til et centralt tema. Det sker blandt andet i Regionsrådets Strategi 2018-2021 og ved at nedsætte et politisk Udvalg for arbejdsmiljø og rekruttering, der vil følge området tæt.

Som fælles udgangspunkt har man valgt, at rekrutteringsudfordringer både skal ses som et spørgsmål om mangel på bestemte faggrupper og som mangel på den ressource, der gør alt andet muligt - nemlig kompetencer. Det er derfor besluttet, at rekrutteringsarbejdet i regionen skal ske med udgangspunkt i en **rekrutteringsstrategisk ramme**, der både peger på ansættelser som vejen frem, men som også viser, at udfordringer kan løses gennem forløsning, udvikling og tiltrækning af de rigtige kompetencer. Kort sagt: Rammen er valgt for at nuancerer billedet af rekrutteringsudfordringerne og dermed også løsningerne.

Derudover giver den rekrutteringsstrategiske ramme en klar og brugbar systematik, der gør det nemt og klart at forstå de følgende tilbud, som KHR har udviklet til regionens enheder.



Figur 1: Den rekrutteringsstrategiske ramme - "viften"

## De rigtige kompetencer – nu og i fremtiden

Perspektiv eller synsvinkel betyder noget for praksis. Betragter man alle rekrutteringsudfordringer som et spørgsmål om at sikre de rigtige kompetencer nu og i fremtiden, bliver det muligt at se nye løsninger. I et nyt perspektiv bliver udfordringerne ikke kun et spørgsmål om, hvordan man finder og ansætter de fagpersoner, man mangler. Det kommer også til at handle om at skabe vilkår, der forløser, udvikler og tiltrækker kompetencer. Man ser, i kraft af et bredere og mere nuanceret perspektiv, nye muligheder.

Den rekrutteringsstrategiske ramme – som i det følgende er illustreret som en ”vifte” - synliggør mindst syv veje. De syv veje:

- giver en form for systematik, der kan bruges i forhold til de rekrutteringstiltag og rekrutteringsstrategier, der er igangsat.
- skaber et overblik, der gør det lettere at tale mere præcist om, hvad en rekrutteringsudfordring er.
- kan vise tilgange, der forsømmes eller tilgange, der får for meget opmærksomhed.
- anskueliggør, at rekruttering er en udfordring, der kan håndteres på mange måder.
- viser, at rekruttering er en del af en overordnet strategisk målsætning, der ikke kun handler om at ansætte, men om at sikre de rigtige kompetencer.

## Udgangspunktet

”Viften” viser de 7 ”veje” og at de rigtige kompetencer bestemmes af virksomhedens strategiske udgangspunkt, samt de udfordringer, der ligger i fremtiden.

Enhver virksomhed starter et sted og stedet eller udgangspunktet, har konsekvenser for, hvad man kan eller skal for at bevæge sig mod de mål, man sætter sig.

Hvis man ikke ved, hvor man er – eller ved hvilke udfordringer man står overfor – er det umuligt at kompetenceudvikle på en meningsfuld måde. Der mangler et vigtigt ”hvorfor”; man udvikler forkert og vilkårligt og ender med at mangle det, der er brug for, især når trends eller andet slår igennem.

Den strategiske position danner udgangspunktet eller afsættet for processen mod ”de rigtige kompetencer”, og det bestemmes ved at se på sig selv, relevante udviklingstrends (f.eks. digitalisering og demografi), ens opgaver og udfordringer. Man laver en ”analyse”, der handler om interne og eksterne faktorer, der har betydning for gennemførelsen og udformningen af de projekter og delstrategier, der skal føre til det over-ordnede strategiske mål: ”De rigtige kompetencer”. Billedet af virksomhedens udfordringer er kort sagt et nødvendigt udgangspunkt. Man kan ikke vide, hvilke veje man skal vælge, hvis man ikke ved, hvor man er, og hvad man møder på den vej, man vælger. Et eksempel: Større efterspørgsel og fokus på et særligt område fører til, at en afdeling mangler specialistkompetencer. Afdelingen har forgæves forsøgt at rekruttere en kollega til den person, der

allerede varetager opgaverne. Ved at se på problemet som andet og mere end en rekrutteringsudfordring, finder afdelingen ud af, at flere af de mere tidskrævende opgaver, som specialisten varetager, kan overtages af andre efter en forholdsvis simpel oplæring. Resultatet blev, at det faglige potentiale hos specialisten blev forløst ved at udvikle og dele kompetencer med hendes kolleger.

### De tre grundprincipper

Den rekrutteringsstrategiske ramme tager udgangspunkt i tre grundprincipper:

- Rekrutteringsudfordringer er kompetenceudfordringer.
- Kompetencer – eller kompetent praksis – er samspil mellem en lang række faktorer.

- Behovet for kompetencer (de rigtige) bestemmes af de opgaver og udfordringer, virksomheden skal løse og håndtere her og nu og på sigt.

### Den brede kompetencemodel

Det brede kompetencebegreb kan beskrives ud fra følgende model. Modellen viser eksempler på nogle af de faktorer, der er forudsætningerne for, at man kan realisere kompetent praksis. Man kan – efter behag – vægte de forskellige faktorer, og man kan, hvis man synes, der mangler nogle, sætte andre i stedet. Den brede kompetencemodel tvinger os til at tale om kompetenceudvikling og ledelse af strategisk kompetenceudvikling på en helt ny måde.



Figur 2: Den brede kompetencemodel

Det handler ikke bare om MUS (medarbejderudviklingssamtaler), kurser og individuelle udviklingsplaner, men også udvikling af kompetencefremmende kultur, processer, værdier, struktur, ledelse, arbejdsmiljø, teknologi osv. - Og det handler ikke bare om at rekruttere "viden og færdigheder", før man er sikker på, at elementer i konteksten er på plads og ikke kommer i vejen.

### **Kompetent praksis**

I realiteten er kompetencer en bestemt adfærd, der løser de opgaver og udfordringer, vi ser som væsentlige i en bestemt situation. Kompetencer er noget, der kan være i mødet med en patient, på en operationsstue eller i samarbejdet med en kollega om en undervisning. Det giver ikke mening at tale om, at man har kompetencer, hvis man ikke kan vise det i kompetent praksis; kompetente mennesker handler kompetent.

Hvis man fra strategisk niveau ønsker at betragte rekrutteringsudfordringer som kompetenceudfordringer, er det vigtigt, at man har et brugbart billede af, hvad kompetencer er. Man kan ikke arbejde effektivt med kompetenceudvikling og ikke ane, hvad kompetencer er. Det vil svare til at arbejde med sundhed uden at ane, hvad det vil sige. Begrebslig klarhed betyder noget. Hvis man udelukkende betragter kompetencer som et spørgsmål om viden, så kompetenceudvikler man individer ved at give dem kurser og uddannelser. Hvis man derimod mener, at kompetencer ikke kun er viden, men også en form for praksis i en bestemt kontekst, kan man

kompetenceudvikle på mange måder, blandt andet ved at ændre vilkår, kultur og ledelse.

I Region Sjælland ønsker man ikke kun at betragte kompetencer som noget i hovedet på folk; kompetencer er noget mere, noget bredere, der også rummer ydre faktorer. Men hvad vil det sige?

Den brede kompetencemodel er et forsøg på at illustrere alle de forudsætninger, der har betydning for, om vi er i stand til at handle kompetent. - Og den centrale pointe er, at det vi har brug for - den kompetente praksis - ikke kun kan betragtes som noget individuelt, en viden eller færdighed. Vi er nødt til at se kompetencer som et komplekst produkt af den kontekst og det samspil, vi indgår i.

Derfor giver det god mening at tænke bredere, når man vil sikre, at man har de rigtige kompetencer. Det er for eksempel ikke nok at lære folk noget, give dem viden og færdigheder, hvis strukturer, kultur eller arbejdsprocesser forhindrer dem i at bruge det. Man kan forestille sig, at en person har lært at bruge en bestemt teknologi, men hun kan ikke handle med den viden, fordi teknologien ikke er til stede eller ikke fungerer.

Der er naturligvis altid et subjektivt og et individuelt element i en enhver "kompetent proces", men pointen er, at det kun bliver "kompetent" i samspil med vilkår i bred forstand. Man kan derfor kompetenceudvikle alene ved at ændre eller udvikle noget "udenfor" den enkelte.

Læs om rekrutteringsinitiativet, se analyser og rapporter, find inspirationsmateriale, tilmeld dig kurser og uddannelses tilbud, rekvirer pakker eller et sparrings- og rådgivningsforløb på:

[intra.regionsjaelland.dk/derigtigekompetencer](http://intra.regionsjaelland.dk/derigtigekompetencer)

Har I spørgsmål, brug for yderligere information eller behov for en snak om hvilket kursus, forløb eller pakke der passer jer bedst, så kontakt:

[derigtigekompetencer@regionsjaelland.dk](mailto:derigtigekompetencer@regionsjaelland.dk)

