

Balansekunst

- hvordan og hvorfor beskrive kompetanse som bygges opp i arbeidslivet



Innhold

Balansekunst	4
Læringspunkter og utfordringer fra utprøvingene.....	10
Presentasjon av verktøyet «Balansekunst»	19
Detaljert presentasjon av utprøvingene	26
Case 1: Handel.....	28
Case 2: Voksenopplæring.....	35
Case 3: Sykehjem/Helse.....	39
Case 4: Folkehøgskole	47
Case 5: Tillitsvalgt	55
Veien videre – konklusjoner og anbefalinger	65



Balansekunst

– hvordan og hvorfor beskrive kompetanse som bygges opp i arbeidslivet

«Vi vet at det som læres i arbeidslivet gjennom egne erfaringer, samtaler med andre og internopplæring er helt nødvendig for å mestre jobben på en god måte. Det er på høy tid vi får åpnet den svarte boksen med såkalt taus kunnskap. «Balansekunst» er en modell som er utviklet i arbeidslivet og som gjør alle i stand til å beskrive kompetansen sin, slik at den kan forstås av andre.

Denne rapporten er et viktig skritt for å få myndigheter og politikere på banen og samarbeide med arbeidsgivere og arbeidstakere om en skikkelig verdsetting av all kompetanse som er viktig i arbeidslivet.»

Ivar Horneland Kristensen, administrerende direktør i Virke

Målgrupper

Arbeidsgivere/arbeidstakere: Først og fremst er det et håp at rapporten og beskrivelsen av konseptet «Balansekunst» vil inspirere og motivere både arbeidsgivere og arbeidstakere i arbeidet med kompetanseutvikling på jobben. Gi mer tro på og stolthet over kompetansen de bygger. Utpøvingene avdekker en utbredt forestilling hos mange i arbeidslivet at de ikke driver med kompetanseutvikling fordi de ikke har noe med utdanningssystemet å gjøre. De bare prøver å finne måter i hverdagen til å lære det som er nødvendig for å gjøre jobben sin så godt som mulig.

Hvis flere blir inspirert til å ta i bruk dette verktøyet, kan det føre til en mer strategisk kompetanseutvikling i arbeidslivet. Det vil gi motivasjon til å satse mer når kompetanseutviklingen kommer direkte inn i den hverdagen arbeidsgivere og arbeidstakere står i og alle får et språk for å snakke om kompetanse. Da blir det lettere å bruke ressurser og tid på kompetanseutvikling.

Myndigheter/politikere (med ansvar for kompetanse og utdanning): Forstå verdien av den kompetansen som bygges opp i arbeidslivet. Bli inspirert til å tenke nytt om utdanning, kompetanse og livslang læring.

Håpet er at myndigheter og politikere vil stole på det juryen for VPL Prize så. «Balansekunst» er et unikt konsept for å integrere arbeidslivet i systemet for realkompetanse og for å bygge bro mellom utdanning og arbeidsliv.

Kompetansemeglere i karriereveiledning/voksenopplæring/tilbydere, kan inspireres til å bruke verktøyet som en del av sitt grunnlag for veiledning og tilbud.

Med denne rapporten håper vi at målgruppene sitter igjen med et etterlatt inntrykk av at dette er mulig å gjennomføre. Vi håper de blir motivert for å ta verktøyet i bruk, og at de ser merverdi i å:

- Styrke arbeidslivet som læringsarena
- Styrke egen bransje
- Styrke dialog om kompetanse i egen virksomhet
- Bli verdsatt som individ med mye kompetanse

Denne rapporten er ikke en vitenskapelig publikasjon. Det er lite bruk av fotnoter og henvisninger, og det er ikke vitenskapelig belegg for alle påstander. Forskere er ikke en prlmær målgruppe, men det er et håp at noen blir inspirert til å forske på «Balansekunst», både som teori og praksis.

Fra Stortingsmeldingen «Lære hele livet»

Boks 6.4 Balansekunst

Rapporten **Balansekunst** er skrevet av hovedorganisasjonen Virke i samarbeid med varehandelen representert ved IKEA, Meny og Kiwi, NHO, LO og YS, og med finansiering fra Kunnskapsdepartementet.

Virke skriver at «prosjektet har som oppgave å utvikle en modell og metode for å beskrive kompetanse som bygges opp i arbeidslivet, slik at den kan forstås også i andre deler av arbeidslivet og i det formelle utdanningssystemet.». Denne modellen tar sikte på å beskrive kompetanse ervervet i arbeidslivet gjennom å bruke begreper kjent fra utdanningssystemet, som «læringsutbyttebeskrivelse» og «kvalifikasjon». Prosjektet ønsker å gi mulighet for å dokumentere hva slags kompetanse folk får gjennom sitt daglige arbeid og gjennom opplæring i arbeidslivet. Formålet er blant annet å bidra til mobilitet i arbeidslivet. Evalueringen av prosjektet konkluderte med at kjedene som deltok, var positive til å synliggjøre den kompetansen som kreves for å jobbe i varehandelen, og at modellen tydeliggjorde krav til kompetanse og omfanget av internopplæringen. Evalueringen pekte også på at det er behov for uttesting i større skala før man kan uttale seg om modellens verdi for arbeidslivet og den enkelte. **Balansekunst** har fått utmerkelsen The Global Prize for Validation of Prior Learning av The VPLBiennale.

Kilder: Jensen & Lidahl 2018, Skjerve & Simeou 2018

Internasjonal og nasjonal oppmerksomhet

«Selv om verktøyet foreløpig er utviklet bare i en sektor, har det et stort potensial for å bli tatt i bruk også i andre sektorer og det arbeidet er allerede igangsatt.»

Dette er avslutningen på juryens begrunnelse for hvorfor «Balansekunst» ble tildelt The Global VPL Prize 2019¹ som beste produkt i det verdensomspennende arbeidet med realkompetanse. Hele begrunnelsen kan du lese i egen boks. Det er nettopp dette «potensialet» denne nye rapporten handler om.

Den internasjonale prisen ble gitt til konseptet «Balansekunst» på bakgrunn av rapporten «Balansekunst – hvordan beskrive kompetanse som utvikles i arbeidslivet».² Regjeringen viser til «Balansekunst» i Stortingsmeldingen om livslang læring som kom i april 2020. I kapittelet om modeller for dokumentasjon om kompetanse skriver de:

«Det er opp til arbeidslivet selv om de ønsker å innføre felles standarder for hvordan kompetanse beskrives eller testes. Regjeringen ønsker ikke å innføre ordninger som oppleves som byråkratiske og overstyrende. Dersom

bransjene selv tar initiativ til å teste ut eksisterende eller nye modeller for å dokumentere kompetanse ervervet i arbeidslivet, vil regjeringen vurdere hvordan det kan være hensiktsmessig å støtte opp om slike prosjekter. Regjeringen vil også støtte en evaluering av en uttesting i større skala av Balansekunst-modellen dersom dette blir aktuelt.»³

Det blir vist til nye utprøvinger både i den internasjonale juryens begrunnelse for å gi «Balansekunst» prisen som det beste produktet «that make learning outcomes visible or help assess them» ⁴, og i regjeringens omtale av «Balansekunst» i Stortingsmeldingen om livslang læring. Det har kommet mange forespørsler om å få prøve ut konseptet, og denne rapporten presenterer fem utprøvinger på forskjellige områder etter at konseptet ble lansert våren 2018, De nye utprøvingene som blir dokumentert her, er valgt fordi de gir erfaring og kunnskap om ulike sider ved å bruke konseptet. I tre av utprøvingene var det også et poeng å gi opplæring i bruk av konseptet, slik at oppdrags-giveren kan bruke «Balansekunst» på egenhånd i den videre implementeringen.

Juryens begrunnelse for tildeling av The Global VPL Prize 2019 til «Balansekunst»

The emphasis on learning outcomes and the connection of work-based learning to formal education makes the tool very suitable to get the private sector and enterprises involved – one of the major challenges in the establishment of validation arrangements.

The tool is an excellent example on how to create the bridges between labour market and the education and training using validation. In addition, it has a lot of potential for improving social dialogue on strategic development of skills.

The “balancing act” is well suited to be integrated and use in the larger context of career guidance by making skills development and acquirement in the workplace more transparent, having, thus enormous potential to spread validation practices in different contexts.

In the described product, the involvement of companies and trade unions as well as the piloting of the tool in three large retail chains makes the product fit for purpose, while making the method easy to use and valuable. Although small in scale and developed for one sector at the moment, it has a lot of potential to be used in other sectors for which development work has already started.

¹ Prisen ble utdelt på 3rd VPL Biennale, 7-8 May 2019, Berlin. Biennalen var organisert av Bertelsmann Stiftung i Tyskland, i samarbeid med følgende partnere:

- European Commission
- UNESCO Institute for Lifelong Learning
- Cedefop (European Centre for the development of Vocational Training)
- European Network Validation of Prior Learning
- Lifelong Learning Platform (European Civil Society for Education)
- Nordic Network for Adult Learning
- ETF (European Training Foundation)
- SAQA (South-African Qualifications Authority)
- EPALE Electronic Platform for Adult Learning in Europe)

² Skjerve & Simeou 2018 <https://www.virke.no/politiske-saker/kompetanse-og-utdanning/balansekunst/>

³ Meld. St. 14 2019–2020 Kompetansereformen – Lære hele livet (side 79) <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-20192020/id2698284/>

⁴ Ett av juryens kriterier for vurdering av beste produkt

Rapportens oppbygging:

Første del reflekterer rundt læringspunkter og utfordringer fra utprøvingene.

Andre del er presentasjon av verktøyet «Balansekunst»; en modell for beskrivelse av kompetansen og en metode for kommunikasjon av kompetansen eksternt

Tredje del er en detaljert presentasjon av de fem utprøvingene

Fjerde del er en avslutning med konklusjoner og anbefalinger; hvordan kan kunnskapsgrunnlaget og utfordringsbildet fra utprøvingene av «Balansekunst» brukes til å forbedre arbeidslivets kompetansearbeid og styrke den generelle kompetansopolitikken?

Kort om utprøvingene

Utprøvingene som blir presentert gir grunnlag for å si noe om ikke bare hvordan, men også hvorfor vi bør beskrive kompetanse som bygges opp i arbeidslivet. Tre av utprøvingene handler om kompetansestandarder i ulike deler av arbeidslivet; i handel, i helse og omsorg og i utdanning. En utprøving viser individuelle kompetansebeskrivelser og bruk av arbeidslivets kompetansestandard som referanse for realkompetansevurdering. Den siste utprøvingen handler om å beskrive den kompetansen som bygges opp gjennom en funksjon i arbeidslivet.



⁵ Vedlegg 2-4 i Balansekunst-rapporten fra 2018

Case handel

Det var i handelsnæringen modellen og metoden ble utviklet.

Tre kjeder var involvert - KIWI, Meny og IKEA – og det ble laget en kompetansestandard for hver av kjedene⁵, butikk-sjef i KIWI, leder/kjøpmann i Meny og shopkeeper i IKEA. Kulturforskjeller gir seg utslag i hvilke begreper som brukes om kompetanse, men veldig mye av nøkkelkompetanser og læringsutbyttebeskrivelser viste seg å være felles. Derfor har Virke satt sammen de tre spesifikke standardene til en felles kompetansestandard for «butikkssjef».

En felles kompetansestandard kan stimulere til økt mobilitet, og gi enklere rekrutteringsprosesser. Det får også tydeligere fram de særegenhetene som skiller kjedene.

Caset viser liten «innlåsingeffekt» innenfor handelsnæringen, og åpner også for mobilitet til andre deler av arbeidsmarkedet.

Gjennom å lage en kompetansestandard for butikkmedarbeider, vises blant annet hvordan læring som korresponderer med karriere innenfor dagligvare kan se ut.

Case Oslo Voksenopplæring

Her presenteres individuelle kompetansebeskrivelser for flyktninger basert på deres arbeidserfaringer. Det viser seg at den kompetansen de har bygget opp gjennom arbeid ofte

har liten sammenheng med den utdanningen de kan dokumentere.

Kompetansebeskrivelsen gir vesentlig mer relevant informasjon for arbeidsgiver enn bare opplysning om type arbeidsplass. Eks. «bakeri» viste seg å være ansvar for regnskap, «frisør» var negler og sminke, «butikkmedarbeider» var ansvar for innovasjon i innredning og produktplassering, «byggeplass» hadde egentlig ingen ting med noe byggfaglig å gjøre.

En kompetansebeskrivelse kan gi flyktninger innpass i arbeidslivet uten ytterligere formell utdanning. For mange av dem er det nettopp det de ønsker ut fra motivasjon og livssituasjon.

Case nettverk sykehjem

Vi ble invitert av et nettverk av sykehjemsdirektører til å teste konseptet i en del av arbeidslivet som har en helt annen tradisjon og tenkning mht. rekruttering og kompetanseutvikling enn i handelsnæringen. Innenfor helsesektoren er det tette bånd til det formelle utdanningssystemet både når det gjelder grunnutdanning og etter- og videreutdanning.

Men kompetansen som bygges opp i arbeidslivet er like lite dokumentert i helse som i handel.



Case Elverum folkehøgskole

Vi ble invitert til å intervjuje undervisningspersonalet på folkehøgskolen for enten å lage individuelle kompetansebeskrivelser eller en felles kompetansestandard.

Det ble en kompetansestandard, men med eksempler på hvordan en kan gå fra felles kompetansestandard for en rolle til en individuell kompetansebeskrivelse.

Et underliggende tema for dette caset er spørsmålet om «Balansekunst», som er utviklet i arbeidslivet, også kan gi et språk om kompetanse som egner seg innenfor utdanning?

Case Mestertillitsvalgt LO

I dette caset fikk vi teste konseptet på en funksjon i arbeidslivet., nemlig det å være tillitsvalgt. «Balansekunst» kan tenkes anvendt også på andre funksjoner som f.eks. verneombud.

Caset gir et eksempel på verdsetting av kompetanse bygget opp gjennom utførelse av en funksjon i arbeidslivet. Mange har vært tillitsvalgt på heltid så lenge at de ikke lenger mestrer den rollen i arbeidslivet de hadde tidligere fordi kompetansekrav stadig er i endring. De har i stedet bygget kompetanse på andre områder.

Prosjektet viser den kompetansen det er mulig å bygge opp ved å bli tillitsvalgt, og kan dermed gjøre det mer attraktivt å gå inn i denne funksjonen.

Læringspunkter og utfordringer fra utprøvingene

Jeg har hentet overskrifter til refleksjonene fra tre «tristesser»⁶. Det er utfordringsbildet som presenteres her, og så kommer de samme overskriftene igjen i avslutningen hvor forslag til tiltak for å møte disse utfordringene blir lansert.

«Ingen hører hva du sier før det likner noe de har tenkt selv»
Hovedutfordring: Kompetansepolitikk er fortsatt et ungt og umodent politikkområde.

«Han var så unnselig at han gikk bakerst selv når han gikk alene»
Hovedutfordring: Manglende forståelse for og tillit til verdien av læring i arbeidslivet – også i arbeidslivet.

«De snakket forbi hverandre hele livet, men følte seg allikevel truffet»
Hovedutfordring: Krevende å styrke læringen i arbeidslivet og samtidig jobbe aktivt for kvalitet i de formelle utdanningene, skape en «vinn-vinn» med bedre samhandling og synergi.

1. «Ingen hører hva du sier før det likner noe de tror de har tenkt»⁷

Det er påfallende forskjell på responsen når «Balansekunst» blir presentert i arbeidslivet og når konseptet blir presentert for myndigheter og politikere. I arbeidslivet er det umiddelbart mange knagger å henge budskapet på og stor gjenkjennelse av tanker som likner noe en har tenkt selv. For folk som til vanlig tenker at mer formell utdanning er svaret på behov for kompetanseheving, så har det vist seg adskillig mer krevende å forstå hva «Balansekunst» bidrar med. Konseptet «Balansekunst» bygger på en logikk for kompetansebygging som ikke synes å passe inn i eller berøre utdanningspolitikken tenkning og utvikling. Derfor blir en samtale om kompetanse i arbeidslivet raskt penset over på en drøfting av behov for utdanning, dimensjonering av utdanning, arbeidsrelevans i utdanningssystemet og liknende. Det virker som en gjennomgående utfordring at vi mangler et språk og en ferdighet i å snakke om kompetanse. Dette gjelder også i arbeidslivet.

Eierskap til læring
Eierskap til egen læring er en nøkkelfaktor for å lykkes med å utvikle en kultur for livslang læring i befolkningen. For å kunne ta et eierskap til egen læring forutsetter det et eierskap til egen kompetanse. Intervjuene viser at praktisk talt alle mangler trening i å beskrive sin egen kompetanse. Ingen har blitt utfordret eller møtt nysgjerrighet på dette. Det har nok noe å gjøre med at «ingen hører hva du sier før det likner noe de tror de har tenkt». Om du har forsøkt å snakke om egen kompetanse, har du ikke blitt hørt. De som rekrutterer mangler ofte trening i å snakke om kompetanse. De mestrer en god dialog om utdanning, arbeidsoppgaver og egenskaper, men ikke om kompetanse. Derfor hører de heller ikke det som blir fortalt om kompetansen som bygger på erfaringer i jobbutførelsen. En har ikke knagger å henge det på. Dermed får samtaler om kompetanse en referanseramme knyttet til utdanning, kurs, arbeidsoppgaver, yrker og titler.

En kunnskapsbasert kompetansepolitikk
Det regjeringsoppnevnte Kompetansebehovsutvalget⁸ har i sin tredje og siste rapport laget en oversikt over «Kunnskaps-hull», det vil si viktige områder for kompetansepolitikken hvor vi rett og slett mangler et kunnskapsgrunnlag. Flere av disse handler om læringen i arbeidslivet.

Fra Kompetansebehovsutvalgets rapport

Boks 1.1 Kunnskapshull⁹

Etter nesten tre års arbeid på dette feltet, har KBU identifisert en del kunnskapshull knyttet til statistikk og analyser som begrenser forståelsen om temaer knyttet til fremtidens kompetansebehov. Listen over disse kunnskapshullene er sammensatt og mangfoldig, og den er heller ikke uttømmende. Noen av kunnskapshullene er mer krevende å fylle enn andre.

Vi vet lite om effekten av digitale læremidler i utdanningssystemet. Det er ingen tvil om at behovet for digitale ferdigheter er stort og økende blant elever, men det er liten innsikt om hvordan digitale læremidler best kan brukes i undervisningen for å oppnå bedre læringsutbytte.

Bruk av digitale hjelpemidler til læring er i sterk vekst i arbeidslivet og i høyere utdanning. Hvorvidt teknologiske plattformer gir et annet læringsutbytte enn mer tradisjonelle kurs og opplæring, eller om de kun gir større fleksibilitet knyttet til hvor, når og hvordan opplæringen foregår, er det lite kunnskap om.

Det er liten delt innsikt blant lærere om hvordan man kan arbeide med sosiale og emosjonelle ferdigheter i skolen.

Det mangler empiriske studier som har kartlagt hvilke kompetanseendringer som følger av grønn omstilling i Norge.

Manglende opplysninger om utdanning om mange innvandrere med utdanning fra utlandet gjør det umulig å lage en helhetlig kartlegging av kompetanse i arbeidsmarkedet. Årsaken er at det ikke samles inn opplysninger om utdanning for innvandrere i forbindelse med deres etablering i Norge. Vi vet tilsvarende lite om personer som forlater Norge for å arbeide utenfor landets grenser og hvilken kompetanse de tar med seg.

Det finnes mange nasjonale og internasjonale undersøkelser om voksnes læring, men det er ikke dekkende registerstatistikk om annen kompetanse enn formell utdanning. Deltakelse i kurs og opplæring registreres ikke. Mer komplett registerstatistikk ville gjort det mulig å kombinere objektiv informasjon om deltakelse i uformell opplæring med undersøkelser som kunne samle mer subjektive erfaringer og oppfatninger om deltakelse i læringsaktiviteter, både om offentlig og privat sektor.

Statistikk for sysselsetting fordelt på videregående opplæring er ikke tilgjengelig i SSBs statistikkbank. Det gjør det vanskelig å finne ut hvilke yrker og næringer ulike typer arbeidskraft etter utdanning jobber i.

Det er behov for mer kunnskap om hvordan læringen skjer i ulike deler av arbeidslivet, for eksempel mellom offentlig og privat sektor og mellom lavkompetanse- og høykompetansejobber.

Det har vært gjennomført få effektstudier av voksnes læring i arbeidslivet gjennom offentlig finansierte programmer slik som Kompetansepluss. Mer generelt er det liten kunnskap om hvilke læringseffekter som oppnås av ulike grupper og i ulike typer læringsaktivitet.

Det finnes lite systematisk innsikt om arbeidslivsrelevansen i fagskolene. Sektoren er svært mangfoldig og sammensatt av skoler med forskjellig formål og tematisk innretning. Kunnskapsdepartementet har satt i gang en kandidatundersøkelse rettet mot fagskolekandidater som vil gi mer informasjon om dette.

Det er lite innsikt i kvalitetsforskjeller knyttet til praksis i høyere utdanning, heller ikke i utdanninger som har obligatorisk praksisopphold.

Det er behov for bedre kunnskap om fremtidens kompetansebehov i helse- og omsorgstjenestene, særlig knyttet til spørsmålet om effektiv og god oppgaveløsning. Med dagens organisering vil den demografiske utviklingen føre til en økning i behovet for arbeidskraft og kompetanse som kan bli krevende å dekke.

⁶ Nils-Fredrik Nielsen: Tristesser i utvalg I-IV (Aschehoug 1993-1999)
⁷ Nils-Fredrik Nielsen: Tristesser i utvalg – II (Aschehoug 1994)
⁸ <https://kompetansebehovsutvalget.no/>

⁹ Side 18 «Fremtidige kompetansebehov III - Læring og kompetanse i alle ledd»
NOU 2020: 2

Svaret på disse kunnskapsutfordringene er ikke bare mer forskning. Kunnskap gir bedre forståelse, men forståelse er mer enn kunnskap.

Balansekunst dokumenterer kompetansebygging i arbeidslivet slik det fremstilles innenfra, av de som bygger og eier kompetansen, de som har den kompetansen som blir vurdert. Vi er vant til at kunnskap forutsetter et utenfra-blikk, for innenfra får vi bare subjektive erfaringer. Men for å forstå læringsutbytter i arbeidslivet, må vi ta et innenfra-blikk.

Begrepsbruk

Språk og begreper er avgjørende for en felles forståelse. Vi har en lang tradisjon i å snakke om læring i arbeidslivet ut fra hva det ikke er, nemlig «ikke-formell». «Balansekunst» gir et enkelt rammeverk for å kunne snakke om hva læring i arbeidslivet faktisk er. Vi går fra en beskrivelse av noe «ikke-formelt» til å bruke begreper som alle i arbeidslivet kjenner seg igjen i: Teknologi – Mennesker, Fleksibilitet – Rutine, Tempo – Tilstedeværelse. Da likner det ikke bare «noe de tror de har tenkt», men noe de opplever i hverdagen som en konkret realitet.

Ingen har til nå kommet med tilbakemeldinger på at modellen eller metoden i konseptet «Balansekunst» må endres på noe vis. Det betyr at når de forstår hva som ligger i konseptet, så hører de noe «som likner på noe de tror de har tenkt», og det gir inspirasjon, eierskap og motivasjon til å bruke konseptet videre.

Skepsis og motstand til konseptet kan komme fra et konkurranseperspektiv, enten av folk som har satset på et annet verktøy som de opplever at «Balansekunst»

konkurrerer med, eller fra folk som ser på oppvurdering av læring i arbeidslivet som en trussel mot det hegemoniet de mener formell utdanning fortsatt må ha.

2. «Han var så unnselig at han gikk bakerst selv når han gikk alene»¹⁰

Det snakkes og skrives ofte om hvor viktig læring i arbeidslivet er. Og for kompetansepolitikken er det en hovedoppgave å inspirere til læring uansett hvor den finner sted. Vi har tre viktige arenaer for læring: I utdanningssystemet, i arbeidslivet og i samfunnslivet.

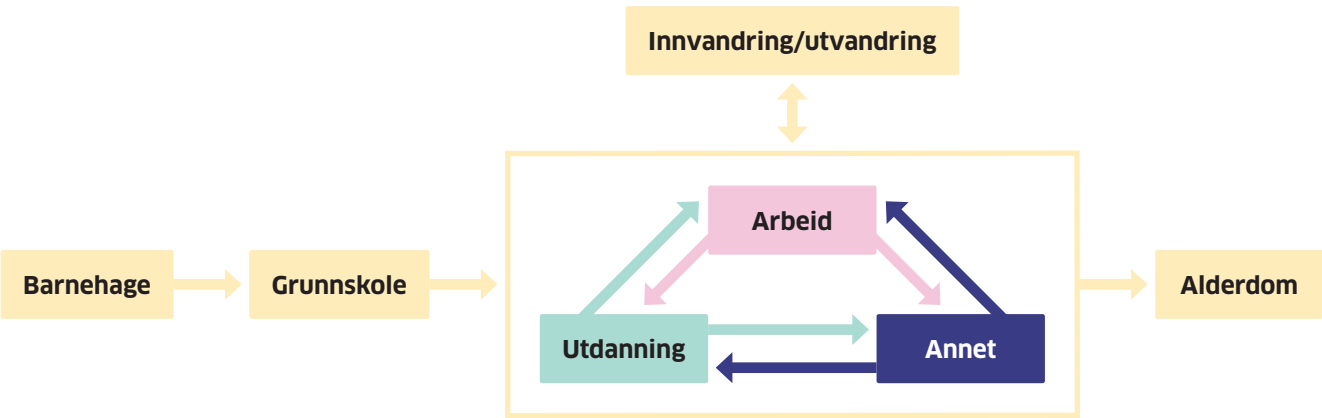
Det viser seg i praksis at vi har en lang vei å gå før vi ser en likeverdighet mellom de tre læringsarenaene. Det kan være fristende å sitere en annen av Niels-Fredrik Nilsens tristesser:

«Han var regnet som nummer tre blant likemenn»¹¹

Et par eksempler fra utprøvingene illustrerer dette:

- Alle avdelingslederne på sykehjem hadde først behov for å fortelle om den formelle utdannelsen de hadde, før de kunne prøve å beskrive den kompetansen de brukte i det daglige arbeidet. Det er fullt forståelig, for helsesektoren er en av delene i arbeidslivet som er tettest knyttet til utdanning og derfor har en oppfatning om at utdanning er den «ordentlige» kompetansen som det er viktig å få lagt på bordet først.
- Mange mindre kjeder innen detaljhandel tror ikke de er relevante for å snakke om «kompetanseutvikling», for de driver ikke med sånt. Ledelsen og de ansatte prøver bare å gjøre jobben sin best mulig, og har ikke tid til mer utdanning.

Kompetansesystemet som individet beveger seg gjennom



Forenklet versjon av Figur 1.1. i Kompetansebehovsutvalgets 3. rapport om fremtidens kompetansebehov: NOU 2020: 2 Fremtidige kompetansebehov III. Læring og kompetanse i alle ledd (side 20).

¹⁰ Nils-Fredrik Nilsen: Tristesser i utvalg (Aschehoug 1993)
¹¹ Ibid.

I begge eksemplene assosieres kompetanse umiddelbart med utdanning, og kompetanseutvikling betyr mer formell utdanning. Den læringen som foregår i arbeidslivet «er bare der» og må nok finne seg i å gå bakerst uansett.

Når man går bakerst, er det langt fram for å få endret inngrodde begreper. Vi er vant til å høre at læringen i arbeidslivet er «ikke-formell», og at den blir blandet sammen med «uformell» læring. Samtidig snakkes det om «kompetanse» og «utdanning» som om de var synonymer.

Det må være et mål å få gjennomslag for at «høy kompetanse» er å være god på nøkkelkompetansene for den rollen en er i og skal utøve. Det kan selvfølgelig for noen roller være nødvendig med lang utdanning for å få høy kompetanse, men arbeidslivet bør se mer på læringsutbyttebeskrivelsene for utdanningene. Det er for mange eksempler på at vi ansetter folk med master fordi de har lenger utdanning enn de med bachelor, og derfor tenker vi at de har høyere kompetanse. Også i arbeidslivet finner vi en forståelse som bygger på at høyt utdanningsnivå = høy kompetanse.

Utprøvingene viser nødvendigheten av at arbeidslivets parter, virksomheter og arbeidstakere må få større selvtilitt i sin viktige rolle i oppbyggingen av befolkningens kompetanse. Arbeidslivet generelt må bli betraktelig bedre på å forstå og kommunisere sin styrke og egenart som læringsarena.

Proxy

Begrepet «kompetanse» blir brukt i utallige sammenhenger, men utrolig ofte er det allikevel ikke «kompetanse» det snakkes om. Vi er mestere i å sette inn en proxy fordi vi ikke har trening i å snakke om kompetanse, og i en del sammenhenger er det heller ikke kompetanse som er ment.

Det er derfor nødvendig å reflektere over hvilke konsekvenser det kan få at vi så gjennomgående velger å bruke

en proxy som egenskap, oppgave, utdanning, tittel eller yrke i stedet for kompetanse.

Egenskaper og kompetanse

Det er en utstrakt bruk av egenskaper som proxy for kompetanse. Konseptet «Balansekunst» handler om kompetanser, og det er nyttig av flere grunner å være bevisst en distinksjon mellom kompetanse og egenskaper. Det kan være glidende overganger og det er ikke hensiktsmessig i arbeidet med Balansekunst å bli altfor dogmatisk på å finne det riktige skillet, men være pragmatisk så en ikke mister fokus på det Balansekunst skal bidra med: Å bli bedre på å beskrive kompetanse.

Eksempel: Det er forskjell på å søke etter en som «har godt humør» versus en som «kan yte god kundeservice». Det siste står i kompetansestandarden for butikkmedarbeidere. Ofte er det den første varianten vi hører og ser når noen skal ha tak i nye butikkmedarbeidere. Problemet er at det er absolutt mulig å være i perlehumør og samtidig yte elendig kundeservice. Men like ille er det at en person med evne til ypperlig kundebehandling kan bli sett på som uaktuell for jobben fordi en ikke alltid føler at humøret er så godt.

Den grunnleggende tanken er selvfølgelig at om en selger møter kunden med godt humør, skapes det en hyggelig salgssituasjon og kunden blir fornøyd. I stedet for å måle «kundeservice» måler man «humøret», som da blir en «proxy».

Å fremheve egenskaper fremfor kompetanse i beskrivelsen av krav til mestring av roller, bygger opp under forestillingen om at det i disse delene av arbeidslivet ikke er nødvendig med kompetanse. Hvis det gis et inntrykk av at det bare er egenskaper som er viktig for en rolle, så gjør en det samtidig vanskelig for de som er i denne rollen å kommunisere og være stolte av den kompetansen de faktisk må ha for å mestre rollen.

Egenskaper kan også trenes, som f.eks. fysisk styrke, men det individuelle utgangspunktet er veldig forskjellig og en må stille spørsmål om hvor viktig egenskapen egentlig er for mestring av rollen.

Eksempel fra musikken:

Å være en god bass-sanger er en kompetanse. Og en bass kan trene seg opp til å mestre høyere toner i stemmeregisteret. Men uansett hvor mye han trener, vil han aldri høres ut som en tenor. Hvis oppgaven er å fremføre en tenor-arie, så må du ha tak i en tenor, uansett hvor dyktig bassen er. Alle har ikke forutsetning for å mestre alle oppgaver, selv om de trener mye. Hvis oppgaven er å synges vakkert, og en søker i utlysningen etter en med dyp røst og som er sjarmerende med glimt i øyet. Da kan du få en som synger forferdelig, men har de egenskapene du var på jakt etter. Så hva var det viktigste for å løse oppgaven?

Egenskaper er noe du kan forsterke eller dempe. En måler gjerne egenskaper på en skala som har motsatte egenskaper i hver ende av skalaen (se eksempel fra OECD i egen boks). Målingen av egenskaper blir derfor normativ. Noen egenskaper er per definisjon de beste, og de motsatte blir oppfattet som negative.

Et eksempel med store konsekvenser er den til dels unisone verdsettingen av ekstroverte egenskaper ved rekruttering til arbeidslivet. Det medfører at introverte personer ikke blir vurdert etter sin kompetanse, men må først trene seg i å bli ekstroverte før de er aktuelle for arbeidsgivere. Da må spørsmålet stilles: For hvilke roller i arbeidslivet er det å være ekstrovert avgjørende for mestring?

Kompetanse er noe du bygger opp og trener. En måler samme kompetanse på ulike nivåer, og det blir derfor en progressiv måling.

Kompetanse kan være med å bidra til en ønsket forsterkning eller demping av en egenskap i en konkret rolleutøvelse, og vi ser et samspill mellom kompetanse og egenskaper.

Et skille mellom kompetanse og egenskaper gir konsekvenser for innhold og mål i opplæringsprogrammer, i en rekrutteringssituasjon og for inkludering i arbeidslivet.

Noen arbeidsgivere sier: «Kompetanse kan du trene opp, men egenskaper får du ikke gjort noe med». Det ligger en sannhet i dette, men den må nyanseres og problematiseres.

I stedet for å måle evne til god kundebehandling, måler man humør. Man spør om egenskapen, men er på jakt etter kompetansen. En proxy som man håper er god og relevant. Sannsynligvis brukes egenskaper som proxy for kompetanse fordi det er enklere og noe som alle forstår. Og den som rekrutterer behøver ikke bruke tid på å finne begreper som dekker kompetansebehovet.

Eksempel fra OECD studie om sosiale og emosjonelle kompetanser, med en blanding av egenskaper og kompetanse.¹²

“Big five” domains	Skills	Description	Behavioural examples
OPEN-MINDEDNESS (Openness to experience)	CURIOSITY	Interest in ideas and love of learning, understanding and intellectual exploration; an inquisitive mind-set.	Likes to read books, to travel to new destinations. Opposite: dislikes change, is not interested in exploring new products.
	TOLERANCE	Is open to different points of view, values diversity, is appreciative of foreign people and cultures.	Has friends from different backgrounds. Opposite: dislikes foreigners or people from different backgrounds.
	CREATIVITY	Generating novel ways to do or think about things through exploring, learning from failure, insight and vision.	Has original insights, creates valued art works Opposite: acts conventionally, not interested in arts.

(side 43 - 45)

I stedet for å måle evne til god kundebehandling, måler man humør.

¹² Miloš Kankaraš and Javier Suarez-Alvarez: ASSESSMENT FRAMEWORK OF THE OECD STUDY ON SOCIAL AND EMOTIONAL SKILLS (2019) OECD Education Working Paper No. 207



Oppgaver og kompetanse
Det er betydelig lettere å beskrive en oppgave enn kompetansen for å mestre denne oppgaven.

Eksempel: «Ansvar for innkjøp» er en arbeidsoppgave som hører til en rolle.

Kompetanser som er nødvendig for å utføre denne oppgaven for en butikksjef er:

- Å mestre IT-verktøy
- Kunnskap om lokale forhold
- Analytiske evner
- Produkt-/sortimentskunnskap

Vi mangler språk og begreper utover fag/fagområder/utdanning, og derfor blir ofte stillingsutlysninger og rekrutteringssamtaler en opplisting av oppgaver, utdanning og egenskaper. Vi tenker det vil være et stort framskritt om stillingsbeskrivelsen og samtalen i fremtiden kan handle om nøkkelkompetansene som er viktige for å mestre jobben, jfr. kompetansestandard for rollen.

¹³ Nils-Fredrik Nielsen: Tristesser i utvalg I (Aschehoug 1993)

3. «De snakket forbi hverandre hele livet, men følte seg allikevel truffet»¹³

Det har vist seg krevende å jobbe med å styrke læring i arbeidslivet uten at det blir oppfattet som en nedvurdering av formell utdanning. Hensikten med «Balansekunst» er å skape bedre forståelse for den kompetansen som bygges opp i arbeidslivet. En økt forståelse av denne kompetansen har en klar egenverdi. Det vil gi bedre utnyttelse av den kompetansen som eksisterer både hos det enkelte individ, den enkelte virksomhet og i samfunnet. Det vil gi bedre kvalitet i rekrutteringsprosesser og karriereveiledning, og gi bedre muligheter til inkludering og integrering i arbeidslivet.

Samtidig må vi ha et godt utdanningssystem og være med å styrke utdanningsinstitusjonene som viktige læringsarenaer for alle. Dessverre blir det ofte satt opp et kunstig motsetningsforhold mellom læring i arbeidslivet og i utdannings-systemet, når det grunnleggende sett handler om å få til en best mulig synergi og samspill.

Styrke formell utdanning samtidig som vi hever status på læring i arbeidslivet, en Ole Brumm i kompetansepolitikken – er det mulig?

Regjeringens kompetansereform «Lære hele livet» er et kraftfullt tiltak for å arbeidslivsrette utdanninger. Men i entusiasmen for å få til dette, tegnes det opp et bilde av at det formelle utdanningssystemet er svaret på alle endringer i kompetansebehov og for å realisere livslang læring. At den arbeidslivsdrevne kompetansebyggingen er helt nødvendig for at virksomheter og individer skal kunne ha «rett kompetanse til rett tid» blir borte i kommunikasjonen.

Regjeringens kompetansopolitikk kan dermed forsterke inntrykket av at det å lære hele livet, det handler om mer utdanning og ikke om en bedre forståelse av de forskjellige rollene utdanning og læring i arbeidslivet har.

Balansemodellen brukt på konkrete roller i arbeidslivet viser at formell utdanning er helt avgjørende for den første jobben. I balansepunktet «Rutiner» vises blant annet kravene til den faglige kompetansen som er nødvendig for å mestre rollen. Det er først og fremst denne kompetansen utdanningene må bidra med for at det skal være mulig å starte i arbeidslivet på en god måte, og det er dette balansepunktet som viser hvilken rolle som er realistisk i en overgang fra utdanning til arbeidslivet.

Progresjon og nivåer

I arbeidet med «Balansekunst» har det jevnlig kommet opp spørsmål om nivåer og progresjon i den kompetansen som bygges opp i arbeidslivet. Dette er åpenbart et område hvor det er lett å snakke forbi hverandre.

Arbeidslivet og utdanningssystemet har to ulike logikker for kompetanseutvikling:

- I utdanninger utvikles kompetanse i et fag eller fagområde med «fagets iboende egenskaper» som premiss eller styrende element
- I arbeidslivet utvikles kompetanse i en rolle eller funksjon med mestring av konkrete oppgaver som premiss eller styrende element

Kompetanseutvikling er en byggeprosess hvor en legger stein på stein. I utdanningssystemet gjennom fag og fagområder. I arbeidslivet gjennom jobbmestring. Byggeteknikken er logisk forskjellig. Du kan tydelig høre forskjellen når folk forteller om læring i utdanningssystemet og i arbeidslivet.

«Tenk hele tiden på den nåtid du skaper, det bør være den fremtid du ønsker»

Hvordan kan vi beskrive og dokumentere at noen har bygget opp en høyere kompetanse enn andre i arbeidslivet? Det finnes ikke en felles referanse for kompetanse eller kompetansestandarder i arbeidslivet som viser hvilket nivå kompetansen er på. Det er en utfordring at der utdanningssystemet bygger på faglig progresjon, og har et felles rammeverk med nivåer for innplassering av kvalifikasjonene, mangler vi tilsvarende standarder og rammeverk for kompetanseprogresjon i arbeidslivet. I formelle utdanninger kan vi vite mye om kandidatens potensielle kompetanse ved å se på dokumentasjon som beskriver nivå definert etter antall år i utdanningssystemet og hvilken faglig utdanningsretning vedkommende har valgt. I arbeidslivet er ikke progresjonen bygget opp tilsvarende. Du kan være kvalifisert til å ha en lederjobb med stort ansvar etter ganske få års erfaring i arbeidslivet, uavhengig av utdanningsnivå. Vi finner heller ikke et kompetansehierarki som konsekvent følger organisasjonshierarkiet. Når vi tar for oss enkelte spesifikke kompetanser ser vi ofte at det kreves høyere kompetanse på lavere nivåer i organisasjonshierarkiet.

Eksempel: Kundebehandling i varehandel er mer krevende for butikkmedarbeideren enn for butikksjefen. Og butikksjefen er avhengig av at butikkmedarbeideren har høy kompetanse på dette.

Egenart

Fra det formelle utdanningssystemet er vi vant til at det er «fagets iboende egenart» som er førende for faglig progresjon og beskrivelse av utdanningsstandarder på ulike nivåer. I arbeidslivet vil en tilsvarende tenkning være at det er «rollens egenart» som er førende for kompetanseprogresjonen. I arbeidslivet lærer man «balansekunst»: Erfaringens betydning for kompetanseprogresjonen ligger først og fremst i å gi økt forståelse for rollens egenart, slik at en kan mestre forholdet mellom balansepunktene i sin egen rolle på en stadig bedre måte.

Uten en felles referanse for ulike kompetansenivå, blir beskrivelsen av innholdet i kompetansen desto viktigere. Den må være så presis og forståelig som mulig. Balansemodellens tre dimensjoner og dynamikken i denne modellen bidrar til det. Vi vil i tillegg peke på to områder som kan brukes til å angi progresjon og nivå: Ansvar og ledelse (se egen boks).

Å definere faste nivåer av en kompetanse som er tenkt skal ha samme gyldighet for ulike roller i arbeidslivet, vil føre til en utenfrastyrt norm for progresjon som reduserer eller fjerner eierskapet til kompetansehevingen og står i fare for å gjøre den individuelle kompetanseprogresjonen mindre effektiv og verdiskapende. En generisk og standardisert nivåbeskrivelse av kompetanser kan ha betydning for overføringsverdien, men det kan legge føringer slik at også arbeidslivets kompetansebygging blir preget av en mer generisk kompetansebygging som følger en annen logikk

enn mestring av konkrete roller. «Balansekunst» svarer på utfordringen om kompetanse som bygges opp i en spesifikk rolle bare kan anvendes i denne rollen, eller om det kan dokumenteres at den også sørger for kompetanse for å mestre andre roller.

Dette aktualiserer spørsmålet om forholdet mellom eierskap og mestring. Det kan være vanskelig å samtale om mestringsfølelse som en individuell eller felles forståelse, f.eks. mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Forskning viser at det påfallende ofte er en ulik oppfatning mellom arbeidsgiver og arbeidstaker om graden av mestring i en rolle. Det kan lett bli en diskusjon om følelser og antakelser basert på et selektivt utvalg av situasjoner og eksempler. Og slike diskusjoner foregår nok ofte med bruk av proxy som for eksempel utdanning og utdanningsnivå som en referanse. «Balansekunst» som verktøy gir en bedre mulighet til en konkret samtale om mestring som både ivaretar den enkeltes eierskap til sin egen kompetanse og mestring, og

samtidig gjør det mulig for arbeidsgiver å være konkret på de kompetansebehovene som ligger i den enkelte rolle.

Vi må også bli bedre på å snakke om eierskapet til begrepet «arbeidslivsrelevans». Institusjonene i høyere utdanning snakker gjerne om relevans av utdanningene for fremtidens kompetansebehov i arbeidslivet, mens virksomhetene som regel har behovene nå som utgangspunkt for å definere «relevans». Ofte snakker en forbi hverandre fordi en legger ulik tidshorisont til grunn for «relevansen». Noe utvikling kommer gjennom «disruption» og er umulig å forutbestemme, men det meste av kompetanseutviklingen i arbeidslivet foregår ved å bygge videre på den kompetansen du allerede har og bruker. Kanskje vi kan bruke et afrikansk ordtak som en felles plattform: «Tenk hele tiden på den nåtid du skaper, det bør være den fremtid du ønsker». Hva bør læres for å knytte kompetansebehov i nåtid og fremtid sammen, og hvilken læringsarena egner seg best til hva?

Ansvar og ledelse

Vi finner ikke et kompetansehierarki som følger organisasjonshierarkiet i arbeidslivet. På ett område ser vi imidlertid en klar sammenheng, og det er i å kunne mestre ansvar. Det er en progresjon i ansvarsområder og hva det betyr å ta ansvar. Hver rolle har sin egenart når vi ser på kravet til ansvar. For å kunne beskrive progresjon i ansvarsområder må to ulike elementer tas i betraktning:

Ansvar i form av den beslutningsmyndigheten som ligger i rollen, og ansvar i form av kompleksiteten som må mestres.

Jo større omfang og påvirkningseffekt beslutningene har, jo høyere beslutningsansvar ligger i rollen.

Kompleksiteten viser til bredden av kunnskap/erfaring som må tas i bruk i rollen, og hvilke konsekvenser det får om en ikke tar ansvar for hele kompleksiteten i arbeidsoppgavene. Jo større omfang og konsekvenser, jo mer komplekst er ansvaret.

Ledelse er et område hvor vi finner et hierarkisk mønster, og hvor de ulike nivåene har klare krav til kompetanse. Ledelse handler både om å være leder for andre og å kunne lede seg selv.

Eksempel: «Lederkompetanse» i varehandel

- En butikkmedarbeider må ha kompetanse til selvledelse: Å ta beslutninger som gjelder ens egne handlingsvalg, prioriteringer og samhandling med andre.
- En teamleder må kunne lede medarbeidere.
- En sjef må ha kompetanse til å lede ledere.
- En toppsjef må kunne lede hele virksomheten.

En toppsjef har først og fremst ansvar for strategisk ledelse, men også øverste ansvar for den operative ledelsen. På nivået under toppsjefen ligger hovedansvaret for operativ ledelse, men også ansvar for strategisk ledelse kan ligge i denne rollen. Nedover i hierarkiet blir ledelse stadig mer orientert mot det operative, uten ansvar for det strategiske.

Ansvarshierarkiet er tydelig, men det er ikke like enkelt å beskrive et kompetansehierarki som følger nivåene knyttet til ledelse.

Dynamikk

Blir balansekunsten mer krevende når en klatrer i organisasjonshierarkiet? Ikke nødvendigvis, men konsekvensene av å ikke mestre balansekunsten blir større.

Progresjon kan være å gjøre det mer krevende for seg selv ved å bevisst bevege seg lenger ut i balansepunktene, strekke balansedimensjonen, gjøre hvert tyngdepunkt tyngre og kontrasterende kompetanser vanskeligere å balansere.

Balansekunst måles i mestring av oppgaver. Å sikre denne mestringen er kompetansens bidrag til bedre ressursbruk, større produktivitet og mer effektivitet.

Denne effekten er vanskelig å måle direkte, fordi flere andre faktorer påvirker ressursbruk, produktivitet og effektivitet. Det er krevende å påvise og kanskje umulig å bevise akkurat hvor mye kompetanseheving betyr for ressursbruk, produktivitet og effektivitet, men det er absolutt mulig å vise at den påvirker på en positiv måte, både på bunnlinje og ved å sammenlikne med alternativet å ikke gi kompetanseheving. Men en skal samtidig være klar over at kompetanseheving også kan ha negativ effekt hvis kompetansen som bygges opp ikke er relevant og kan brukes for bedre mestring av de aktuelle oppgavene som ligger til rollen en har.

Forskning bruker utdanningsnivå som referanse for å si noe om kompetanse i arbeidslivet, ikke kompetansen som er bygget opp i arbeidslivet. Det er også vanlig å bruke logikken fra utdanning med normative nivåbeskrivelser for å beskrive utvikling og progresjon, eks. “Competency frameworks: core competencies & soft skills.”¹⁴ Kompetanser settes inn i et rammeverk hvor det er standardisert på forhånd hva som menes med progresjon i den enkelte kompetanse.

Nivåer relatert til mestring må beholde det dynamiske elementet som ligger i kompetansebyggingen i arbeidslivet og som følger den aktuelle utviklingen i oppgaver og krav til utøvelse.

Dynamikk er helt avgjørende i arbeidslivets kompetansebygging og et grunnleggende element i logikken. Derfor har det å ivareta det dynamiske i kompetansebyggingen vært noe av det mest krevende i utviklingen av konseptet «Balansekunst». Resultatet er blant annet at kompetansestandardene er «grunnplanker» som den enkelte virksomhet kan justere slik at det treffer deres virkelighet, men samtidig er det noe fast og gjenkjennelig som hver eneste virksomhet ikke behøver å bruke tid på å identifisere og beskrive.

¹⁴ <https://www.randstad.co.uk/market-insights/attracting-recruiting-talent/competency-frameworks-core-competencies-soft-skills/>
¹⁵ Nils-Fredrik Nielsen: Tristesser i utvalg III (Aschehoug 1995)
¹⁶ «De beste av Storm P.» (A/S Hjemmet Bokforlag 1974)

Balansekunst viser verdien av utdanning for mestring av oppgaver i arbeidslivet, og hvorfor formell utdanning aldri er tilstrekkelig for å mestre oppgavene.

«Hver gang han bakte ble det andre boller»¹⁵
I utdanningssystemets logikk vil dette være frustrerende, men i arbeidslivet er det helt nødvendig. Det blir boller, men endringer av behov gjør at bollene bør bli forskjellig fra gang til gang. Det vil si at vi kan beskrive kompetansen du må ha for å bake boller, men ikke sette opp en fast standard for hvordan de beste bollene skal se ut.

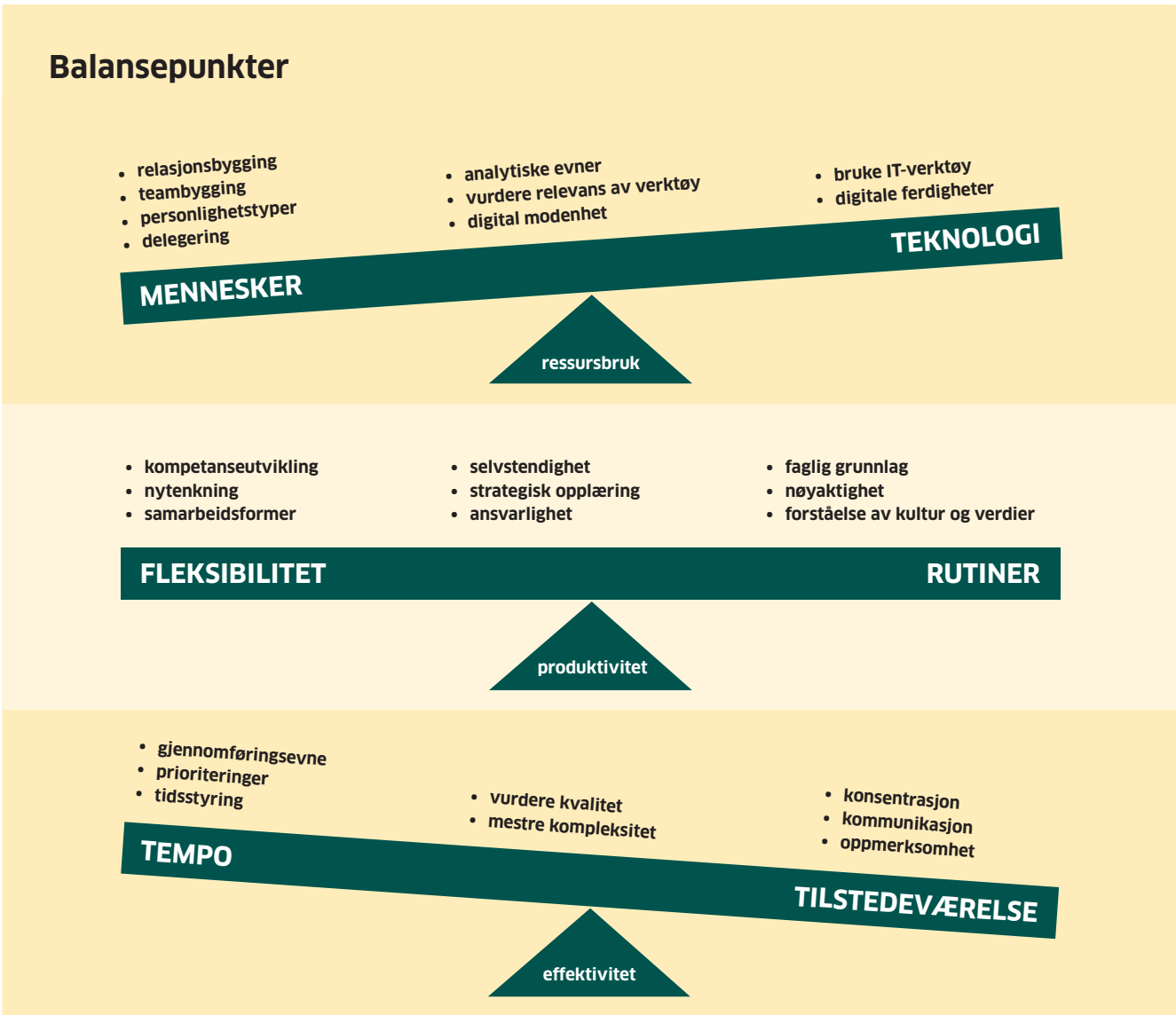
«Man kan godt lave jazz av Beethoven, men man kan ikke lave Beethoven av jazz»¹⁶
La oss si at utdanning er som Beethoven og læring i arbeidslivet likner jazz. Vi ønsker å lage jazz av Beethoven, det vil si å videreutvikle verdien av utdanning i den læringen som foregår på arbeidsplassen. Dette er noe vi har lang og god erfaring med. Men vi ser samtidig at det brukes mye energi på å få jazz til å bli klassisk. For eksempel er systemet for realkompetansevurdering i Norge innrettet med det perspektivet. «Balansekunst» vil bidra til å synliggjøre «jazzens egenverdi», på lik linje med «Beethovens egenverdi».

Presentasjon av verktøyet «Balansekunst»

Rapporten «Balansekunst – hvordan beskrive kompetanse som bygges opp i arbeidslivet» ble lansert i 2018 som en del av Nasjonal kompetansepolitisk strategi 2017–2021. Bakgrunnen for prosjektet var at Kunnskapsdepartementet og partene i arbeidslivet ønsket å utarbeide bedre systemer for å dokumentere og utnytte kompetansen opparbeidet i arbeidslivet. Sammen med kjedene Kiwi, Meny og IKEA har forfatterne utviklet en modell for å beskrive den kompetansen som bygges opp i arbeidslivet gjennom internopplæring og arbeidserfaring og en metode for å kommunisere denne kompetansen utenfor der læringen har foregått, for eksempel til andre deler av arbeidslivet eller til det formelle utdan-

ningssystemet. Konseptet gir også muligheten til å lage kompetansestandarder i arbeidslivet som kan brukes som referanse for realkompetansevurdering på lik linje med utdanningsstandarder i det formelle utdanningssystemet. Samme konsept brukes også til å lage individuelle kompetansebeskrivelser.

I denne nye utvidede versjonen av «Balansekunst» er det hensiktsmessig å gi en kort innføring i selve modellen og metoden for de som ikke kjenner konseptet fra den første rapporten.



Balansemodellen og balansepunktene

Balansemodellen er utviklet for å kunne identifisere og beskrive de kompetansene som bygges opp gjennom internopplæring og arbeidserfaring, og som ikke er dokumentert. Modellen er basert på den beskrivelsen av kompetanse som personer i en gitt rolle eller funksjon i arbeidslivet forteller at de må ha for å mestre rollen eller funksjonen på en god måte. De forteller om en balansekunst i hverdagen som gjør det nødvendig å utvikle stadig ny kompetanse i møte med nye oppgaver og situasjoner, og disse kompetansene er til dels motstridende og trekker i hver sin retning. Livslang læring i arbeidslivet er utrolig dynamisk, og det gjør det krevende å forstå og beskrive utbyttet av læringen. Derfor var det nødvendig å utvikle en helt ny modell for å kunne uttrykke måten kompetansen blir utviklet på og bruke begreper om kompetanse slik det snakkes om det i arbeidshverdagen.

Alle roller og funksjoner i arbeidslivet krever «balanse-kunstnere» som mestrer oppgavene sine på en god måte. Kunsten er å ha god kompetanse i hvert av de seks balansepunktene og samtidig ha kompetanse til å finne den rette balansen mellom disse punktene.

Balansemodellen har tre dimensjoner:

- 1. Forholde seg til mennesker og til teknologi.
- 2. Flexibilitet kombinert med god rutine og faglighet.
- 3. Behovet for å finne balanse mellom tempo og tilstedeværelse både i det daglige og over tid.

All kompetanse som brukes i arbeidslivet kan plasseres i

balansemodellen. En kompetanse kan mange ganger passe inn flere steder i modellen, og da må en velge plassering der hvor denne kompetansen er viktigst for balansekunsten i den spesielle rollen eller funksjonen.

Modellen bidrar til å forstå sammenhengen mellom kompetanse og ressursbruk, produktivitet og effektivitet. Ubalanse fører til en dårligere mestring av rollen, og det svekker ressursbruken, produktiviteten og effektiviteten i utøvelsen av rollen eller funksjonen.

Men like viktig er det at modellen gir mulighet til å forstå og snakke konkret om hvordan rett kompetanse hos den enkelte bidrar til virksomhetens ressursbruk, produktivitet og effektivitet. Det gir bedre verdsetting av den kompetansen som faktisk finnes i virksomheten og en mer strategisk kompetanseutvikling for både virksomheten og individet.

I den første rapporten skriver vi mer om hva som ligger i valg av balansepunkt og balansedimensjoner i modellen. I denne rapporten viser vi til konkrete utprøvinger av konseptet.

Metoden

Metoden leder fra den interne prosessen som viser all relevant kompetanse for utførelse av en rolle eller funksjon, til å forklare de viktigste kompetansene slik at andre som ikke kjenner rollen eller funksjonen kan forstå hvilken kompetanse som kreves for å mestre denne.

Første steg

Hvis en vil forstå kompetansebehovet for en rolle eller funksjon i arbeidslivet, er den beste metoden å snakke med folk som har erfaring i rollen eller funksjonen. Samtalene danner, sammen med skriftlige beskrivelser der det eksisterer, oversikt over all relevant kompetanse for utøvelse av rollen/funksjonen. Denne kompetansen plasseres i balansemodellen. Samme kompetanse kan plasseres ulike steder i modellen, avhengig av hvor viktig den er akkurat i den spesifikke rollen/funksjonen. Noe kompetanse er så avgjørende for å mestre en rolle at den er relevant i alle balansepunktene. Da kan den nyanseres og deles opp, og dermed synliggjøres i flere balansedimensjoner/-punkter.

Intervju-situasjonen

Intervjuene i «Balansekunst» er konsentrert om mestring. Det virker som de fleste er vant til intervjuer som handler om hva de ikke kan, kompetansegap, og hva de kunne ha lyst til, drømmer, ol. Den type samtale som «Balansekunst» inviterer til er en ny og positiv opplevelse for alle, og som fører til stolthet over egen kompetanse.

Intervjuene foregår på arbeidsplassen til den som intervjues. Det er viktig å ha en ramme for samtalen som gir størst mulig oppmerksomhet rundt de oppgavene der kompetansen vises i hverdagen. Målet er at resultatet av intervjuet skal være en realistisk beskrivelse av utførelse og kompetansebehov i ens egen rolle.

Den som intervjues skal ikke forberede seg. Dette for å unngå føringer. I utgangspunktet er det naturlig å tenke at den som intervjuer ønsker å komme fram til noe spesielt. Derfor må det presiseres at det er personens egen fortelling,

formuleringer, begrepsbruk, vektlegging, osv. som er det viktige. En introduserer ikke Balansemodellen her, men kan ha den i bakhodet under intervjuet.

I intervjusituasjonen er det viktig å være bevisst noen skillelinjer:

- Ikke bruke tid på utdanning, kurs, o.l. som allerede er dokumentert
- Forskjellen mellom egenskaper og kompetanse
- Komme bak oppgavebeskrivelsene og synliggjøre hva som kreves for å utføre oppgavene

Det er viktig å ha tillit til kompetansestandarder og individuelle kompetansebeskrivelser. Den som intervjuer har ansvar for å fange opp kompetansene på en realistisk og konkret måte. For eksempel ved å stille spørsmål om «hvordan utførte du», «hva konkret gjorde du», «hvordan har du lært dette», osv.

Få et så tydelig bilde som mulig av nivå, omfang, ansvar, kompleksitet og varighet.

Det er krevende å lytte til det som faktisk blir fortalt. Den som intervjuer har naturlig nok et rammeverk i sitt eget hode basert på tidligere erfaringer og kunnskap, og det er vanskelig å unngå at dette blir en eksplisitt referanse for samtalen. Derfor må en ikke begynne for tidlig å henge det som blir sagt på knagger, men prøve å forstå på hvilken måte og hvorfor den som blir intervjuet snakker om akkurat denne kompetansen.

Arbeidet med å plassere kompetansene i balansemodellen skjer i etterkant av intervjuet.



Intervjuet kan suppleres med skriftlig relevant materiell, stillingsbeskrivelse, utlysningstekst, o.l. Men det skriftlige materialet kan ikke erstatte intervjuet fordi:

- Begrepsbruken er annerledes, og er som regel en blanding av kompetanser, egenskaper og oppgaver
- Vektleggingen av kompetansene i forhold til hverandre er ikke tydelige, og heller ikke sammenhengen mellom dem

Andre steg

Beskrivelsen som kommer ut av første steg kan være både omfattende og inneholde begreper som brukes internt, og

som er vanskelig for andre å forstå. Hensikten med «Balanse-kunst» er ikke bare å gjøre det mulig å beskrive kompetansen som bygges opp i arbeidslivet, men også å gjøre denne beskrivelsen forståelig utenfor den arenaen hvor læringen har foregått. Det neste steget i metoden er derfor å redusere omfanget av kompetanser til ca. 10-15 som blir vurdert som nøkkelkompetanser i utøvelsen av rollen/funksjonen. Det er disse en ønsker å kommunisere eksternt, og de vil da synliggjøre på en oversiktlig måte det settet av kompetanser som er de viktigste for rollen eller funksjonen.

Nøkkelkompetanser – fra forskjellige kompetansestandarder

Mennesker		Teknologi
Relasjonsbygging	Analytiske evner	Bruke IT-verktøy
Teambygging	Vurdere relevans av verktøy	Digitale ferdigheter
Kulturbygging	Digital modenhet	IT-forståelse
Personlighetstyper	Trygg på programmene	Teknologikunnskap
Delegere	Kommunikasjonskanaler	
Involvere		
Veiledning		
Kompetanseutvikling (andre)		
Mestre stress		
Kommunikasjonsformer		
Samhandling		

Nøkkelkompetanser – fra forskjellige kompetansestandarder

Tempo		Tilstedeværelse
Gjennomføringsevne	Vurdere kvalitet	Konsentrasjon
Prioriteringer	Mestre kompleksitet	Kommunikasjon
Tidsstyring	Veiledning	Oppmerksomhet
Målstyring	Prosessledelse	Kundebehandling
Møterutiner	Prossessdynamikk	Være synlig
Selvtillit	Multitasking	Observasjon
Beslutningsevne	Løsningsorientert	Selvinnsikt
	Resultatorientert	Tilgjengelighet

Nøkkelkompetanser – fra forskjellige kompetansestandarder

Fleksibilitet		Rutiner
Kompetanseutvikling (seg selv)	Selvstendighet	Faglig grunnlag
Læringsvilje	Ansvarlighet	Helsefaglig ekspertise
Nytenkning	Evne til selvledelse og egenutvikling	Turnus
Nyskaping	Forbedringsarbeid	Lov og regelverk
Samarbeidsformer	Effektivitet i bemanningen	Økonomiforståelse
Etikk	Strategisk forståelse	Norsk
Erfaringslæring	Strategisk opplæring	Kunnskap om ledelse
	Kundeservice	HR-ledelse
	Rytme (i prosessen)	Kontroll og overblikk
	Informasjonsinnhenting	Opplæring
	Prosessplanlegging	Forståelse av kultur og verdier
	Utviklingsarbeid	Lojalitet til konsept og verdier
	Kritisk blikk	Etikk
	Rollebevissthet	Nøyaktighet
	Bygge nettverk	Materialkunnskap
		Bruk av verktøy
		Konstruksjonsforståelse
		Kvalitetssikring

Tredje steg

Det må forklares konkret hva som ligger i de enkelte nøkkelkompetansene. Det kan gjøres ved å bruke lærings-utbyttebeskrivelser. Konseptet «Balansekunst» har introdusert læringsutbyttebeskrivelser i arbeidslivet. Målet er at den kompetansen som bygges opp i arbeidslivet skal kunne forstås utenfor der læringen har foregått, ikke minst i det formelle utdanningssystemet. All formell utdanning som skal forstås i arbeidslivet uttrykkes ved hjelp av læringsutbytte-beskrivelser. Derfor har vi valgt å gjøre det samme også andre veien. Vi tror at en utbredt bruk av læringsutbytte-beskrivelser i ulike deler av arbeidslivet også vil forbedre mulighetene for mobilitet mellom sektorer, for integrering og inkludering i arbeidslivet og bidra til mer systematiske og strategiske kompetansehevingstiltak i virksomhetene og for det enkelte individ.

De tre første stegene i konseptet «Balansekunst» kan også brukes til å beskrive individuell kompetanse som ikke er dokumentert. Det er samme modell og metode som brukes, men hvert intervju får som resultat en egen beskrivelse og alle beskrivelser blir forskjellige.

Fjerde steg

Det siste steget handler om å etablere kvalifikasjoner i arbeidslivet på samme måte som vi har kvalifikasjoner i det formelle utdanningssystemet. Det kan gjøres ved å sette samme krav til hva som må være på plass for å kalle noe for en kvalifikasjon, uansett hvor læringen har foregått. Da må ikke minst tydelige mekanismer for kvalitetssikring av læring og læringsutbytter kunne beskrives.

Det er viktig å presisere at den kompetansestandarden som blir resultat av de tre første stegene i metoden, kan brukes både som referanse for realkompetansevurdering og som kommunikasjon av kompetanse. Hensikten med det fjerde steget er å formalisere en opplæring som har et volum og stabilitet som gjør det hensiktsmessig å gi den status som en kvalifikasjon.

Forslag til kriterier for en kvalifikasjon

Tittel	Beskrivelse	Eksempel
Eier/godkjenningsorgan	Den som har ansvar for informasjonen om kvalifikasjonen og kvaliteten i tilbudet, inkludert oppdateringer.	Nasjonalt konsern, organisasjon, internasjonal aktør, bransjekontor etc.
Tilbyder	Hvem tilbyr og gjennomfører opplæringen? Hvis dette ikke er eieren, skal relasjonen til eier oppgis.	Studieforbund, konsulenter, programvaretilbydere etc.
Læringsutbyttebeskrivelse	Skal beskrive hva kandidaten vet, forstår og er i stand til å gjøre etter gjennomført opplæring. Beskrives i kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse, enten i tre separate kolonner eller i et åpent tekstfelt.	
Kvalitetssikring	Hvem kvalitetssikrer og hvordan gjøres det?	Kvaliteten på undervisningen og organiseringen av denne. Oppdatering av innholdet. Oppnåelse av læringsutbyttene
Fagområde	Hvis kvalifikasjonen kan relateres til flere fagområder, er det eieren av kvalifikasjonen som bestemmer hvilket fagområde som er mest relevant	Nasjonalt må en bli enige om hvilken klassifisering som skal brukes, f.eks. enten ISCED FoET2013 eller NUS2000 (se vedlegg)
Hensikt	Hvor treffer kvalifikasjonen i arbeidslivet eller samfunnslivet?	Rettet mot et spesielt yrke eller jobbfunksjon. Livsmestring, deltakelse i samfunnet
Omfang/poeng	Estimert / normert tid, ev. bruk av poengsystem	Studiepoeng o.l.
Dokumentasjon	Vitnemål, sertifikat, diplom, el. lign.	
Vurderingsform	Skriftlig, muntlig, digitalt, sensor (ekstern eller intern)	
Organisering	Heltid eller deltid, stedbasert eller nettbasert	
Læringsform	Andel praksisbasert, på arbeidsplass, skole, individuelt og gruppe	
Undervisningsspråk	Om hele eller deler av undervisningen foregår på et annet språk enn norsk	
Opptak	Krav til tidligere utdanning (enten absolutt eller ønskelig). Realkompetansevurdering. Opplæring knyttet til arbeidskontrakt.	
Utløpsdato	Hvis gyldigheten er tidsavgrenset og det kreves fornyelse innen angitt tid	
Horisontal/vertikal vei videre	Kvalifiserende for opptak til annen opplæring/utdanning. Muligheter for påbygning og/eller spesialisering.	
Samarbeidspartnere	Formelt samarbeid om opplæringen	Regulert med skriftlige avtaler
Mer informasjon	URL	



Detaljert presentasjon av utprøvingene

Vi har samlet erfaringene fra utvikling og implementering av «Balansekunst» i fem case:

- 1. **Handel** – utvikling av konseptet, potensial for en ny bransjestandard, karrierevei og læringsvei
- 2. **Voksenopplæring** – test av konseptet for individuelle kompetansebeskrivelser
- 3. **Sykehjem/Helse** – test av konseptet i en bransje med tett kontakt til formell utdanning
- 4. **Folkehøgskole** – test av konseptet for relasjon mellom kompetanstandard for rolle og individuelle kompetansebeskrivelser for de som er i rollen. Også test av å bruke konseptet for beskrivelse av elevers læringsutbytte
- 5. **Tillitsvalgte** – test av konseptet på beskrivelse av en funksjon i arbeidslivet

I presentasjonen av casene vil vi konsentrere oss om steg 2 og 3 i metodikken. Vi viser i detalj hvordan intervjuene resulterer i nøkkelkompetanser og hvordan disse kompetansene kommuniseres ved bruk av læringsutbyttebeskrivelser slik at de kan forstås i andre deler av arbeidslivet og i det formelle utdanningssystemet.

Læringsutbyttebeskrivelser

Gjennom casene vil en få forståelse for utfordringen ved å overføre et mangfold av interne og relevante kompetansemål over til noen få læringsutbyttebeskrivelser som skal kommunisere eksternt. Forenklingens kunst er krevende og uten fasit. Men ved å presentere materialet slik det gjøres i denne delen av rapporten, håper vi å synliggjøre forskjellen på hvordan interne mål for opplæring og kompetansebygging bør formuleres og den formen eksterne læringsutbyttebeskrivelser bør ha.

Det vil også bli synlig at oppbygging av læringsutbyttebeskrivelser for arbeidslivet vil være annerledes enn den normen som gjelder for beskrivelsene i utdanningssystemet. Bak alle læringsutbyttebeskrivelser ligger ikke bare HVA læringen skal gi av utbytte, men også HVORFOR det er viktig å ha denne kompetansen.

Dynamikk

Det er viktig å la rollen bestemme hvor i balansedimensjonene den enkelte kompetanse hører hjemme. I prosesser for å kartlegge kompetanse er ofte kompetansenes innhold definert på forhånd og kartleggingen går ut på å finne ut

hvor relevant den er. I «Balansekunst» er prosessen omvendt. Først defineres kompetansen ved å stille spørsmålet: Hva er det som gjør dette til en nøkkelkompetanse i akkurat den rollen? Da blir kompetansens innhold i den aktuelle rollen tydelig og kan plasseres i modellen. Dermed vil en se at nøkkelkompetanser kan passe inn i flere balansepunkter og dimensjoner.

Samtidig som en ivaretar nødvendig dynamikk, gir nøkkelkompetansene signal om potensialet for mobilitet i arbeidslivet ved å bruke opparbeidet kompetanse i andre roller. Vi finner samme nøkkelkompetanse i flere veldig ulike roller, og kompetansen kan være plassert på ulike steder i balansemodellen. Nøkkelkompetansene gir informasjon om mulighet for å bruke den enkelte kompetanse også i andre roller. Læringsutbyttebeskrivelsene forklarer det spesifikke kompetansebehovet i rollen.

Eksempel nøkkelkompetanse «veiledning»:

Vi finner «veiledning» som en nøkkelkompetanse både for en butikksjef, en avdelingsleder på sykehjem og for en folkehøgskolelærer. Det betyr at ved mobilitet mellom disse rollene, kan en få brukt den kompetansen en har bygget opp. Men hvilken «veiledningskompetanse» en har opparbeidet, avhenger av de krav til kompetanse som ligger i rollen.

Butikksjef – veiledning som nøkkelkompetanse under «Tilstedeværelse»

Læringsutbyttebeskrivelse: «Kan vurdere hvem som trenger veiledning og i hvilke situasjoner det er viktig at lederen er til stede. Kan gi god veiledning til alle gjennom å jobbe sammen med medarbeiderne i ulike situasjoner og legge til rette for god dialog.»

Kommentar: For en butikksjef er «opplæring» en nøkkelkompetanse under «Mennesker». I denne læringsutbyttebeskrivelsen ligger også element av veiledning, uten at det er hovedpoenget. «Veiledning» er plassert som en nøkkelkompetanse i dimensjonen «Tempo – Tilstedeværelse» fordi et vesentlig aspekt ved «Veiledning» er knyttet til effektivitet i utførelsen av rollen som butikkmedarbeider. At butikk-sjefen viser medarbeideren hvordan ting gjøres på en smart måte er derfor viktig.

Avdelingsleder på sykehjem – «Veiledning» som nøkkelkompetanse under «Mennesker»

Beskrivelse av hvorfor «veiledning» er en nøkkelkompetanse: «Veiledning» dekker ulike typer aktiviteter; systematisk individuell veiledning, undervisning/veiledning i grupper, og i ad hoc læringssituasjon.

Læringsutbyttebeskrivelsen: «Være en dyktig og allsidig veileder, og kunne tilpasse veiledningen til ulike situasjoner og til individuelle behov».

Kommentar: For en avdelingsleder på sykehjem henger «veiledning» også sammen med nøkkelkompetansen «Helsefaglig ekspertise» under «Rutiner». Veiledning er nært knyttet til faglig mestring hos medarbeiderne, dvs. helsefaglig kompetanse. Derfor må avdelingslederen ha helsefaglig ekspertise for å kunne ivareta dette på en god måte.

Lærer på folkehøgskole – «Veiledning» som nøkkelkompetanse under «Mennesker»

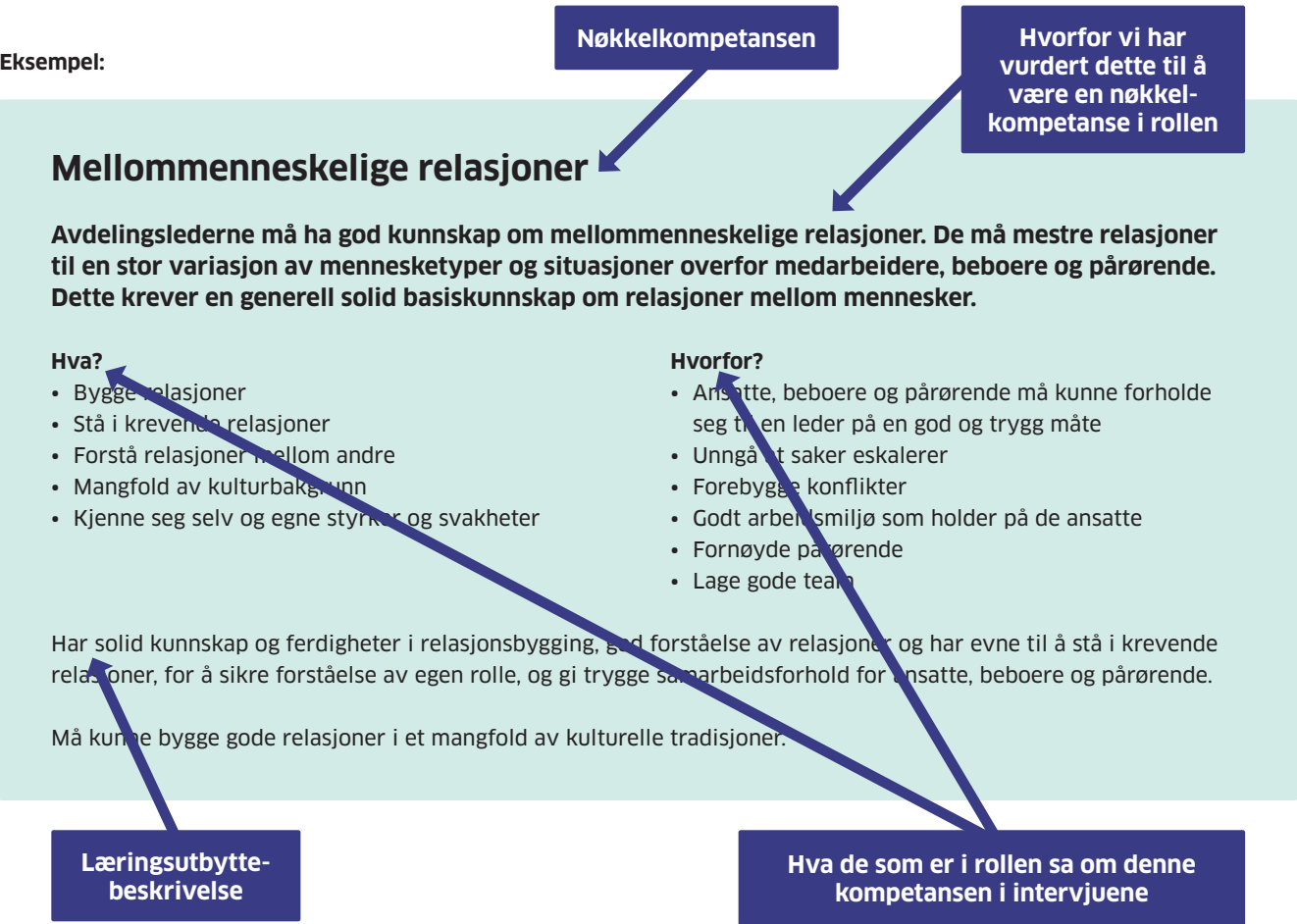
En viktig målsetting i folkehøgskolen er å gi alle elever mestringsfølelse både faglig og personlig. For å oppnå dette er det avgjørende å ha både kunnskap om veiledning og ferdigheter til å gjøre andre i stand til å ta egne gode valg.

Læringsutbyttebeskrivelse: «Har god kunnskap om metoder for veiledning, og ferdigheter til gjennom dialog å hjelpe andre til faglig og personlig mestring i deres livssituasjon.»

Kommentar: For en folkehøgskolelærer er hovedaspektet ved «veiledning» veldig nært knyttet til menneskelig utvikling. I tillegg til beskrivelse av den kompetansen som bygges opp gjennom utøvelse av rollen, kan mange av de ansatte dokumentere formell utdanning/opplæring i veiledning.

Detaljerte beskrivelser av nøkkelkompetansene

Materialet er fremstilt i en rekkefølge tilsvarende de tre balansedimensjonene, og nøkkelkompetansene er detaljert beskrevet. Under «nøkkelkompetansen» er det en ingress som forklarer hvorfor dette er en nøkkelkompetanse. Deretter følger det deltakerne fortalte oss om denne kompetansen, og hvorfor dette var viktig. Til sist følger læringsutbyttebeskrivelsene for den aktuelle nøkkelkompetansen. Beskrivelsen av nøkkelkompetansen i form av læringsutbytte skal fungere eksternt, mens i den interne dialogen er også drøfting av detaljene i «Hva?» og «Hvorfor?» viktig.



Case 1: Handel

Dette caset er en kombinasjon av

- videreføring av de 3 kompetansestandardene som er presentert i vedlegget i rapporten «Balansekunst» (2018) til en generell kompetansestandard for butikksjef
- utvikling av en kompetansestandard for butikkmedarbeider i prosjektet gjennomført i regi av Oslo Voksenopplæring

Noen innledende betraktninger

Konseptet «Balansekunst» ble utviklet i et prosjekt som opprinnelig het «Realkompetanse i varehandelen». Betydningen av internopplæring har en lang tradisjon i handelsnæringen, men det er ikke like mye oppmerksomhet på dokumentasjon av den kompetansen som bygges opp. Den videre utprøvingen innenfor handel har derfor handlet om å synliggjøre kompetansestandarder.

Kompetansestandarder i detaljhandel

I rapporten «Balansekunst» er det presentert ulike kompetansestandarder for de 3 rollene som ble valgt ut i samarbeid med kjedene KIWI, Meny og IKEA. Alle ønsket å bruke en operativ lederrolle for å teste konseptet, dvs. «butikksjef» i KIWI, «leder» i Meny og «shop keeper» i IKEA. For detaljert informasjon om dette:

<https://www.virke.no/politiske-saker/kompetanse-og-utdanning/balansekunst/>

Etter lanseringen av rapporten i 2018 har Virke laget en synergi av de tre kompetansestandardene, for om mulig å kunne lage en generell bransjestandard for butikksjef. I 2020 er det planlagt intervju med flere butikksjefer i ulike typer faghandel for å se om de standardene vi laget i første runde dekker alle typer detaljhandel. De tre første intervjuene ble gjennomført før nedstengningen 12. mars, og prosjektet vil bli tatt opp igjen så snart det blir anledning til det.

Hensikten med å lage en generell standard for rollen «butikksjef» er å legge grunnlag for en felles kvalifikasjon jfr. steg 4 i «Balansekunst»-metodikken, som kan brukes og ha tillit i hele bransjen. Dette vil da være et eksempel på en kvalifikasjon som treffer kompetansebehovet i en eksisterende rolle i arbeidslivet.

I det formelle utdanningssystemet er det en utfordring at også kvalifikasjoner som er rettet mot yrker og næringer, ikke ivaretar kompetansebehovet i de rollene som faktisk eksisterer.

Et eksempel er fagbrev som «salgsmedarbeider». Alle kompetansemålene i utdanningen er relevante for arbeidslivet, men noen kompetansemål er relevante for butikk-sjefen og noen for butikkmedarbeideren. Og de fleste målene treffer ingen av disse rollene, men roller andre steder i arbeidslivet.

I visualiseringen av kompetansestandarder er nøkkelkompetansene i ulike farger:

Mennesker – Teknologi i grønt, Fleksibilitet – Rutiner i gult, Tempo -Tilstedeværelse i rosa.

Kompetansestandard - butikksjef

Bygge team	Analytiske evner	Opplæring	Salgskanaler	IT-forståelse
------------	------------------	-----------	--------------	---------------

Mennesker og Teknologi

- Kan vurdere medarbeideres styrker og svakheter, ta hensyn til deres preferanser og utviklingspotensial og gjennomføre gode utviklings og opplæringsprosesser for den enkelte og for butikken/avdelingen
- Er bevisst på sitt ansvar å motivere medarbeiderne til å ta videre opplæring, følge opp kompetanseutviklingen og sørge for at deres nye kompetanse blir tatt i bruk i hverdagen
- Kan sette sammen gode team, og sikre at de fungerer etter hensikten og kan utvikle bedre og nye måter å løse oppgaver på
- Har solid faglig forståelse for salg i ulike kanaler for å sikre kundelojalitet, god kundeservice og positive salgs- og kjøpsopplevelser
- Har kjennskap til hvilke IT-verktøy som er relevante for den enkelte medarbeider og hvordan de brukes
- Har analytisk forståelse av alle relevante data og kan sette de sammen for å ta gode beslutninger
- Har inngående kunnskap om dataprogram for drift og konsept

Forbedringsarbeid	Salgsekspertise	Økonomiforståelse	HR ledelse
-------------------	-----------------	-------------------	------------

Fleksibilitet og Rutiner

- Kan avdekke og vurdere alle typer forbedringsområder, lage plan for tiltak og kommunisere disse til medarbeiderne, og følge opp på en systematisk måte
- Forstår hvilke beslutninger som krever lojalitet og hvilke avgjørelser en selv kan ta, for å sikre høy produktivitet og forståelse og bruk av handlingsrommet for nytenkning
- Har en grunnleggende forståelse av sammenhengen mellom avgjørelser i hverdagen og økonomiske konsekvenser
- Kan lage gode og relevante salgsmål, følge dem opp og holde fokus på målene over tid
- Er bevisst sin betydning som rollemodell og hvordan man etterlever forventede ledelsesprinsipper og etiske retningslinjer
- Har grunnleggende innsikt i konkurransesituasjonen i bransjen og lokalt, og kan initiere tiltak for bedre posisjonering og økt markedsandel
- Er trygg på regelverk og metoder for rekruttering, delegering, HMS, avslutning av arbeidsforhold, informasjon, tilbakemeldinger og andre relevante områder som er viktige for god ledelse
- Mestrer bemanningsstyringsstyring slik at butikken har riktig bemanning med riktig kompetanse til rett tid for å møte kunde- og varestrømmen
- Har en overordnet oversikt over sortiment, konsepter og leverandører for å sikre en helhetsforståelse av vareutvalget og at butikken er tilpasset kundegrunnlaget
- Vet hvilke nøkkeltall som brukes for å følge opp økonomi og lønnsomhet og kan analysere disse som grunnlag for gode beslutninger
- Kan bruke regnskap, nøkkeltall og kunnskap om lokale forhold til å planlegge tiltak, kampanjer og sesonger på kort og lang sikt

Veiledning	Kundebehandling	Mestre kompleksitet	Tidsstyring
------------	-----------------	---------------------	-------------

Tempo og Tilstedeværelse

- Har evne til å mestre stor kompleksitet i forhold til mennesker og oppgaver, slik at de viktige prioriteringene blir gjort og arbeidet utført med høy kvalitet og effektivitet
- Kan vurdere og planlegge riktig bruk av tid i forhold til hva som er målene, og gjennom det fremstå som en god rollemodell
- Kan vurdere hvem som trenger veiledning og i hvilke situasjoner det er viktig at lederen er til stede. Kan gi god veiledning til alle gjennom å jobbe sammen med medarbeiderne i ulike situasjoner og legge til rette for god dialog
- Er bevisst egen serviceadferd, har kunnskap og ferdigheter til å skape gode kundeopplevelser og kan gi konstruktive tilbakemeldinger til medarbeiderne på deres kundebehandling

Kompetansestandard - butikkmedarbeider i KIWI

Kunderelasjoner

Mestre stress

Bruk av teknologi

Mennesker og Teknologi

- Har forståelse for ulike mennesketyper og kan forholde seg til alle på en respektfull måte
- Kan gjøre jobben på en profesjonell måte i møte med stressede kunder og høyt forventningspress
- Kan bruke PC for opplæring og relevant teknologi i butikken og på lageret

Læringsvilje

Selvstendighet

Norsk

Lojalitet

Overblikk

Nøyaktighet

Fleksibilitet og Rutiner

- Kan løse oppgaver i samsvar med opplæringen og være i stand til å lære av egne erfaringer
- Kan ta ansvar for at kundene får en god handleopplevelse, at butikk og lager er ryddig, og for tildelte ansvarsområder
- Kan løse oppgaver på egen hånd og vite når en må be om hjelp fra kollegaer
- Kan gi tilbakemeldinger og kommunisere på en tydelig og positiv måte for å bidra til en god kultur og godt samspill i hele butikken
- Kan følge arbeidsinstruksen, tilpasse seg fastsatte oppgaver og ta hensyn til ny informasjon
- Er lojal mot de rutinene og det handlingsrommet som gjelder for jobben
- Forstår betydningen av nøyaktighet i arbeidet og hvordan en kan trene på å bli bedre
- Kan se butikken som en helhet og hva som til enhver tid trengs å bli gjort
- Kan snakke og forstå norsk i møte med kundene
- Kan lese ulike typer informasjon og skrive meldinger på norsk

Tidsstyring

Kundeservice

Multitasking

Tempo og Tilstedeværelse

- Har kontroll på oppgaveliste og faktorenes orden innenfor en gitt tidsramme
- Kan skille mellom oppgaver som må gjøres og kan gjøres og prioritere riktig
- Kan jobbe strukturert og effektivt med ulike oppgaver samtidig og være trygg på prioriteringene innenfor eget ansvarsområde
- Forstår betydningen av service og det å være tilgjengelig
- Forstår betydningen av å ta kontakt med kundene for å være hyggelig og for å forebygge negative hendelser som tyveri og uønskede personer i butikken

Ved å sette nøkkelkompetansene for butikksjef og butikkmedarbeider ved siden av hverandre, kan vi få en bedre forståelse av den læringsveien som er nødvendig for en

karrierevei i handel. Det er også interessant å se at vi kan finne samme nøkkelkompetanse uansett hvilket nivå du er på i organisasjonshierarkiet.

Nøkkelkompetanser: Butikksjef vs. Butikkmedarbeider

Butikksjef:

Bygge team

Analytiske evner

Opplæring

Salgskanaler

IT-forståelse

Butikkmedarbeider:

Kunderelasjoner

Mestre stress

Bruk av teknologi

Butikksjef:

Forbedringsarbeid

Salgsekspertise

Økonomiforståelse

HR ledelse

Butikkmedarbeider:

Læringsvilje

Selvstendighet

Norsk

Lojalitet

Overblikk

Nøyaktighet

Butikksjef:

Veiledning

Kundebehandling

Mestre kompleksitet

Tidsstyring

Butikksjef:

Tidsstyring

Kundeservice

Multitasking

Læringsutbyttebeskrivelser – progresjon og nyansering

Overblikk —————> Oversikt

- Kan se butikken som helhet og hva som til enhver tid trengs å bli gjort (butikkmedarbeider)
- Har en overordnet oversikt over sortiment, konsepter og leverandører for å sikre en helhetsforståelse av vareutvalget og at butikken er tilpasset kundegrunnlaget (butikksjef)

Butikksjef; nyansering av kompetanse på «salg»

- Har solid forståelse for salg i ulike kanaler for å sikre kundelojalitet, god kundeservice og positive salgs- og kjøpsopplevelser (balanse mennesker og teknologi)
- Kan lage gode og relevante salgsmål, følge dem opp og holde fokus på målene over tid (rutiner)
- Er bevisst egen serviceadferd, har kunnskap og ferdigheter til å skape gode kundeopplevelser og kan gi konstruktive tilbakemeldinger til medarbeiderne på deres kundebehandling (tilstedeværelse)

Sammenlikning av læringsutbyttebeskrivelser

Vi velger å bruke en del plass for å vise at roller en i utgangspunktet tenker bygger opp mye spesifikk kompetanse, faktisk har det meste felles. Dette gir perspektiver omkring «innlåsningsmekanismen» som ofte fremstilles som et negativt aspekt med læringen i arbeidslivet.

Nedenfor vises en systematisert fremstilling av læringsutbyttebeskrivelsene i tre lederroller for Kiwi, Meny og IKEA. Vi ser at majoriteten av beskrivelsene er felles for alle tre roller, og at mange er varianter over samme kompetanse uttrykt på litt forskjellig måte. Samtidig ser vi tydeligere det som virkelig skiller kjedenes kompetansebygging, og gir den enkelte kjede et spesifikt preg.

NB: De kompetansestandardene som vises i dette eksempelet ble utarbeidet i 2017. Med tanke på utviklingen i arbeidslivet, vil innholdet i standardene også være i endring for å møte dagens situasjon.

Mennesker og Teknologi

Felles læringsutbytter for alle tre kjedene:

- Kan vurdere medarbeideres styrker og svakheter, ta hensyn til deres preferanser og
- utviklingspotensial og gjennomføre gode utviklings og opplæringsprosesser for den enkelte og for butikken/avdelingen
- Er bevisst på sitt ansvar å motivere medarbeiderne til å ta videre opplæring, følge opp
- kompetanseutviklingen og sørge for at deres nye kompetanse blir tatt i bruk i hverdagen
- Har solid faglig forståelse for salg i ulike kanaler for å sikre kundelojalitet, god kundeservice og positive salgs- og kjøpsopplevelser
- Har kjennskap til hvilke IT-verktøy som er relevante for den enkelte medarbeider og hvordan de brukes
- Har analytisk forståelse av alle relevante data og kan sette de sammen for å ta gode beslutninger
- Har inngående kunnskap om dataprogram for drift og konsept;
- Meny og Kiwi: innkjøp, vareflyt, svinn, matsikkerhet, standarder, læring, intranett og rapporteringsverktøy
- IKEA: salg, HR og økonomi

Variasjoner over samme type kompetanse:

Meny:

- Har god kunnskap om ulike personlighetstyper og hvordan det påvirker samarbeid og oppgaveløsning

Kiwi:

- Har god forståelse av mennesker og kan kommunisere klare krav og forventninger til de ansatte på en tydelig måte

IKEA:

- Har god kunnskap om mangfoldet av personlighetstyper og bruker verdien av mangfold bevisst for rekruttering og teambygging

Felles for Meny og IKEA:

- Kan sette sammen gode team, og sikre at de fungerer etter hensikten og kan utvikle bedre og nye måter å løse oppgaver på

Kiwi har en litt annen ordlyd:

- Kan bygge gode team og god kultur for å sikre at alle føler seg involvert og gjennom det bidrar til å løse oppgaver på en enda bedre måte

Felles for Kiwi og IKEA:

- Har god forståelse av hvorfor og hvordan en leder delegerer oppgaver og sørger for at medarbeiderne har riktig kompetanse til å ta ansvar for delegerte oppgaver

Spesielt for Kiwi:

- Har en grunnleggende forståelse for betydningen av å ta i bruk ny teknologi, for hele tiden å drive butikken på best mulig måte

Spesielt for IKEA:

- Kan bygge gode relasjoner til medarbeidere og samarbeidspartnere

Fleksibilitet og rutiner

Felles læringsutbyttebeskrivelser for alle tre kjedene:

- Har en grunnleggende forståelse av sammenhengen mellom avgjørelser i hverdagen og økonomiske konsekvenser
- Kan avdekke og vurdere alle typer forbedringsområder, lage plan for tiltak og kommunisere disse til medarbeiderne, og følge opp på en systematisk måte
- Kan lage gode og relevante salgsmål, følge dem opp og holde fokus på målene over tid
- Mestrer bemanningsstyringsstyring slik at butikken har riktig bemanning med riktig kompetanse til rett tid for å møte kunde- og varestrømmen
- Vet hvilke nøkkeltall som brukes for å følge opp økonomi og lønnsomhet og kan analysere disse som grunnlag for gode beslutninger
- Kan bruke regnskap, nøkkeltall og kunnskap om lokale forhold til å planlegge tiltak, kampanjer og sesonger på kort og lang sikt

Felles Meny og Kiwi:

- Forstår hvilke beslutninger som krever lojalitet og hvilke avgjørelser en selv kan ta, for å sikre høy produktivitet og forståelse og bruk av handlingsrommet for nytenkning
- Har en overordnet oversikt over sortiment, konsepter og leverandører for å sikre at butikken er tilpasset kunde-grunnlaget

IKEA har samme kompetanse, men med annen hensikt:

- Har en overordnet oversikt over sortiment, konsepter og leverandører for å sikre en helhetsforståelse av vareutvalget

Felles Meny og IKEA:

- Er trygg på regelverk og metoder for rekruttering, delegering, HMS, avslutning av arbeidsforhold, informasjon, tilbakemeldinger og andre relevante områder som er viktige for god ledelse

Kiwi har det samme, men med egen innledning:

- Kan ta et helhetlig personalansvar, og er trygg på regelverk og metoder for rekruttering, delegering, HMS, avslutning av arbeidsforhold, informasjon, tilbakemeldinger og andre relevante områder som er viktige for god ledelse

Felles Meny og Kiwi:

- Har evne til å presentere økonomiske tall til medarbeiderne på en praktisk måte og skape nærhet og engasjement til resultater og de tiltakene som iverksettes

IKEA har nesten samme tekst

- Har evne til å presentere kommersielle data til medarbeiderne på en praktisk måte og skape nærhet og engasjement til resultater og de tiltakene som iverksettes

Samme kompetanseområde, men med litt forskjellige formuleringer:

Meny:

- Kan ta ansvar for egen utvikling som leder, og vet hvordan en kan forbedre egen lederutøvelse gjennom bruk av tilbakemeldinger, finne samtalepartnere og veiledere, delta i ledernettsverk og delta i ulike lederopplærings- og utviklingstiltak

IKEA:

- Kan ta ansvar for egen utvikling som leder, og vet hvordan en kan forbedre egen lederutøvelse gjennom bruk av tilbakemeldinger, samtalepartnere og veiledere, delta i faglige nettsverk og delta i ulike lederopplærings- og utviklingstiltak

Meny:

- Har grunnleggende forståelse for betydningen av innovasjon i tjenester og produkter, og kan gjennomføre nye ideer innenfor det handlingsrommet en har

IKEA:

- Har grunnleggende forståelse for innovasjon i tjenester og produkter, og kan gjennomføre nye ideer innenfor sitt ansvarsområde

Kiwi:

- Har til enhver tid kjennskap til innovasjon i tjenester og produkter, og kan selv gjennomføre nye ideer innenfor det handlingsrommet en har

Spesielt Meny:

- Kan vurdere hvilken kompetanseutvikling medarbeiderne må ha i forhold til rollen og delegere oppgaver slik at alt som må gjøres blir gjennomført og målene som er satt blir nådd
- Kan involvere medarbeiderne og sette inn tiltak for å øke salg og senke kostnader

Spesielt Kiwi:

- Kan ta et selvstendig ansvar for egen utvikling som leder og kontinuerlig vurdere hvilken kompetanseutvikling medarbeiderne må ha i forhold til rollen de har og til videre karriere
- Kan sette opp og styre etter budsjett for salg, lønn, drift og investeringer

Spesielt IKEA:

- Kan vurdere og planlegge riktig bruk av sin egen og andres tid i forhold til hva som er målene
- Kan implementere overordnet businessplan og lage handlingsplan for å sikre avdelingens bidrag til høy måloppnåelse

Tempo og tilstedeværelse

Felles læringsutbyttebeskrivelser for alle tre kjedene:

- Kan vurdere hvem som trenger veiledning og i hvilke situasjoner det er viktig at lederen er til stede. Kan gi god veiledning til alle gjennom å jobbe sammen med medarbeiderne i ulike situasjoner og legge til rette for god dialog
- Er bevisst egen serviceadferd, har kunnskap og ferdigheter til å skape gode kundeopplevelser og kan gi konstruktive tilbakemeldinger til medarbeiderne på deres kundebehandling

- Har evne til å mestre stor kompleksitet i forhold til mennesker og oppgaver, slik at de viktige prioriteringene blir gjort og arbeidet utført med høy kvalitet og effektivitet

Felles Meny og Kiwi, men med ulikt begrep:

- Kan vurdere og planlegge riktig bruk av tid i forhold til hva som er målene, og gjennom det fremstå som en god rollemodell (Meny) / forbilde (Kiwi)

Felles Meny og IKEA:

- Er bevisst sin betydning som rollemodell og hvordan man etterlever forventede ledelsesprinsipper og etiske retningslinjer

Kiwi har nesten samme formulering:

- Er bevisst sin betydning som forbilde og hvordan man etterlever forventet lederadferd og etiske retningslinjer

Samme kompetanseområde, men med forskjellige formuleringer:

Meny:

- Har grunnleggende innsikt i konkurransesituasjonen i bransjen og lokalt, og kan initiere tiltak for bedre posisjonering og økt markedsandel

Kiwi:

- Har grunnleggende innsikt i konkurransesituasjonen lokalt, og kan initiere tiltak for bedre posisjonering og økt markedsandel

IKEA:

- Har god kunnskap om konkurransesituasjonen regionalt, og kan initiere tiltak for bedre posisjonering og økt markedsandel

Case 2: Voksenopplæring

Oppdragsgiver: Oslo Voksenopplæring

Prosjektleder: Selma Heilmann,
Oslo Voksenopplæring Rosenhof

Faglig leder: Tormod Skjerve

Presentasjon av «Balansekunst» desember 2018

10 intervjuer februar 2019

Siste samling juni 2019

Noen innledende betraktninger

I første rapport hvor vi presenterte «Balansekunst» ble det bare henvist til at konseptet også kan brukes til individuelle kompetansebeskrivelser, uten at det ble gitt konkrete eksempler. Derfor var det viktig å få en utprøving på dette og vise både individuelle beskrivelser og hvordan disse kan bruke kompetansestandarder i arbeidslivet som referanse for verdsetting.

Mange får språkopplæring i kombinasjon med arbeidspraksis, og det er en politisk målsetting å kunne integrere flyktninger og innvandrere i arbeidslivet på en rask og god måte.

Hensikt og organisering av prosjektet i første fase

Målsetning:

- Hjelpe arbeidsgivere til å bli tydeligere i forhold til hvilke krav som trengs for å komme inn i arbeidslivet (balansemodellen).
- Beskrive kompetanse og utarbeide en kompetansestandard for butikkmedarbeidere og en individuell kompetansestandard. Teste disse på deltakere fra Rosenhof/Skullerud VO for å se hvorvidt de fungerer som metode for å beskrive kompetanse.
- Eventuelt. teste modellen hos Nav og se hvorvidt den er anvendelig.

To spor:

- Fasilitere inngang i arbeidslivet via butikkmedarbeiderstandarden (Team 1)
- Teste modellen uten at man refererer til noe bestemt i arbeidslivet, men beskrive så godt som mulig den kompetansen kandidaten har og kan bringe med seg inn i arbeidslivet (ikke normativt, men forståelse er målet). Knyttet til omstillingskompetanse. Hvordan gjøre seg relevant for andre bransjer? (Team 2)

Team 1: Rettet mot butikkmedarbeiderrollen. Teste ut kompetansestandarden for butikkmedarbeidere på deltakere i varehandelsklassen på Rosenhof VO (eller andre relevante kurs på Skullerud VO).

Team 2: Lage en individuell kompetansebeskrivelse uavhengig av kompetansestandarder i arbeidslivet/spesifikke bransjer.

Hvert team besto av 5 ansatte ved Oslo VO + prosjektlederen. Team 1 hadde deltakere fra Oslo VO Rosenhof og Oslo VO Skullerud. Team 2 hadde deltakere fra Oslo VO Servicekontoret Helsefyr, Oslo VO Rosenhof og Oslo VO Skullerud. Til sammen var 8 ansatte involvert + prosjektlederen.

Faglig leder ledet alle intervjuer, og hadde til hvert intervju med en fra det aktuelle teamet slik at alle deltakerne fikk være med på et intervju. Etter de 10 intervjuene med faglig leder gikk teamdeltakerne sammen i par og gjennomførte hvert sitt intervju og laget forslag til en individuell kompetansebeskrivelse som så ble drøftet i fellesskap i teamet.

Intervjuene

Kandidatene som ble valgt ut til å intervjues var i en mellomkategori med hensyn til språk og integrering. Alle hadde språkpraksis i arbeidslivet. Kandidaten fikk selv bestemme om vedkommende ville ha med tolk i intervju-situasjonen, og halvparten av kandidatene ønsket dette. Erfaringen med bruk av tolk er blandet. For noen var det opplagt nødvendig for forståelse av hensikten med intervjuet og for formidlingen av sine erfaringer fra arbeidslivet. Andre intervjuer ville trolig gitt enda bedre informasjon i en fri samtale uten bruk av tolk. Noe tilsvarende var erfaringen med de kandidatene som valgte å gjøre intervjuet uten tolk. For noen ble det krevende og det var ikke alltid klart om intervjupersonen hadde tilstrekkelig forståelse av begrepene som ble brukt.

Intervjuene dreide seg om kandidatens fortelling fra tidligere og nåværende arbeid, både i hjemlandet, på flukt og i Norge. Det var stor variasjon i erfaringstilgangen, noe som også avspeiler seg i de individuelle kompetansebeskrivelsene. Et interessant trekk er at arbeidserfaringene ofte er gjort på områder i arbeidslivet som har liten eller ingen tilknytning til den formelle utdanningen de kan dokumentere.

Alle som ble intervjuet har fått sin individuelle kompetansebeskrivelse, etter samme mal. Nøkkelkompetansene er rettet mot potensielle arbeidsgivere slik at de kan danne seg et raskt og riktig bilde av helheten og sammenhengen i

kompetansene han/hun har tilegnet seg gjennom arbeid. Læringsutbyttebeskrivelsene er bevisst formulert kort og med enkle begreper, for at den som er intervjuet skal forstå innholdet.

Individuell kompetansebeskrivelse

Faglig ledelse	Kan skape gode relasjoner til medarbeidere og ta ansvar for faglig veiledning
PC-bruk	Behersker godt alle relevante nettbaserte læringsprogrammer
Selvstendighet	Har stor evne til å komme med nye løsninger og planlegge innenfor eget handlingsrom
Læringsvilje	Kan lære raskt og omsette læringen i egen jobbutførelse på nye ansvarsområder
Overblikk	Kan se helheten i butikken og bidra på alle områder
Skoproduksjon	Har lang erfaring og forståelse for alle sider ved produksjon av sko
Utholdenhet	Kan stå i manuelt rutinearbeid over lang tid, også i det som krever fysisk styrke
Kundebehandling	Har evne til å arbeide raskt for å tilfredsstille kunders ulike behov



Individuelle kompetansebeskrivelser referert til kompetansestandard butikkmedarbeider

Butikkmedarbeider nøkkelkompetanser	Individuelle nøkkelkompetanser			
Kunderelasjoner		Mellom-menneskelige relasjoner	Mellom-menneskelige relasjoner	Mellom-menneskelige relasjoner
Mestre stress				
Bruke teknologi	PC bruk	PC bruk	PC bruk	PC bruk
	Faglig ledelse			
Selvstendighet	Selvstendighet	Selvstendighet		Selvstendighet
Læringsvilje	Læringsvilje	Læringsvilje	Læringsvilje	Læringsvilje
Lojalitet				
Overblikk	Overblikk			Overblikk
Nøyaktighet		Nøyaktighet		
	Skoproduksjon	Elektro Konditorarbeid	Renhold Jordbruk	Tallforståelse Design Helseassistanse
Kundeservice	Kundebehandling	Kundebehandling		Kundebehandling
Tidsstyring		Tidsstyring		
Multitasking				
	Utholdenhet		Utholdenhet	

Mer om kompetansestandard for butikkmedarbeider i case 1 HANDEL.

Når vi sammenlikner læringsutbyttebeskrivelsene for de individuelle nøkkelkompetansene med de tilsvarende beskrivelsene i kompetansestandard, ser vi enda tydeligere graden av samsvar mellom individuell kompetanse og kompetansekrav i rollen. I de individuelle beskrivelsene ser en også forskjellen i dybde og bredde for samme kompetansen, noe som har betydelig merverdi for eksempel i en rekrutteringssituasjon.

De kompetansene som er markert i rosa viser kompetanser den enkelte har, men som ikke ligger som kompetansekrav i den kompetansestandard som brukes her som referanse.

Butikkmedarbeider i KIWI

Kunderelasjoner	Mestre stress	Bruk av teknologi
Mennesker og Teknologi - Har forståelse for ulike mennesketyper og kan forholde seg til alle på en respektfull måte - Kan gjøre jobben på en profesjonell måte i møte med stressede kunder og høyt forventningspress - Kan bruke PC for nødvendige opplæringsprogrammer		
Læringsvilje	Selvstendighet	Norsk
Lojalitet	Overblikk	Nøyaktighet
Fleksibilitet og Rutiner - Kan løse oppgaver i samsvar med opplæringen og være i stand til å lære av egne erfaringer - Kan ta ansvar for at kundene får en god handleopplevelse, at butikk og lager er ryddig, og for tildelte ansvarsområder - Kan løse oppgaver på egen hånd og vite når en må be om hjelp fra kollegaer - Kan gi tilbakemeldinger og kommunisere på en tydelig og positiv måte for å bidra til en god kultur og godt samspill i hele butikken - Kan følge arbeidsinstruksen, tilpasse seg fastsatte oppgaver og ta hensyn til ny informasjon - Er lojal mot de rutinene og det handlingsrommet som gjelder for jobben - Forstår betydningen av nøyaktighet i arbeidet og hvordan en kan trene på å bli bedre - Kan se butikken som en helhet og hva som til enhver tid trengs å bli gjort - Kan snakke og forstå norsk i møte med kundene - Kan lese ulike typer informasjon og skrive meldinger på norsk		

Tidsstyring	Kundeservice	Multitasking
Tempo og Tilstedeværelse - Har kontroll på oppgaveliste og faktorenes orden innenfor en gitt tidsramme - Kan skille mellom oppgaver som må gjøres og kan gjøres og prioritere riktig - Kan jobbe strukturert og effektivt med ulike oppgaver samtidig og være trygg på prioriteringene innenfor eget ansvarsområde - Forstår betydningen av service og det å være tilgjengelig - Forstår betydningen av å ta kontakt med kundene for å være hyggelig og for å forebygge negative hendelser som tyveri og uønskede personer i butikken		

Case 3: Sykehjem/Helse

Oppdragsgiver: Nettverk i Virke for direktører på 12 sykehjem

Presentasjon av «Balansekunst» november 2018

Intervjuer med 6 avdelingsledere på 3 sykehjem desember 2018. I tillegg til intervjuene er kompetansestandard basert på skriftlig materiale (stillingsbeskrivelse, utlysningstekst, o.l.)

Presentasjon av kompetansestandard januar 2019

Noen innledende betraktninger

Helsesektoren er sterkt preget av formell kompetanse, og det var påfallende at alle de vi intervjuet fant det naturlig å starte med å fortelle hvilken formell grunnutdanning og videreutdanning de hadde. Hvis vi ser på nøkkelkompetansene, finner vi eksempler på kompetanser som er direkte forankret i formell kompetanse, f.eks. «helsefaglig ekspertise», og kompetanser som supplerer den formelle, f.eks. «veiledning» og «kunnskap om lov og regelverk». Men også i helsesektoren viser det seg at selv om de som jobber der kan dokumentere mye kompetanse, er de fleste nøkkelkompetansene allikevel udokumentert kompetanse som i stor grad bygges opp i utøvelse av rollen, f.eks. «møterutiner», «prosessledelse», «økonomiforståelse», «kulturbygging».

Mellomlederrollen

Avdelingslederrollen er en typisk mellomlederrolle. Det er derfor interessant å merke seg at ingen av våre informanter snakket om den skvisen som mange mellomledere er opptatt av. De oppfattet rollen som en naturlig del med en positiv plass i et organisasjonshierarki. Selv ikke på direkte spørsmål ble det uttrykt at de opplevde seg i en skvis mellom toppledelsen og medarbeiderne. Derfor vil ikke nøkkelkompetansene for en avdelingsleder på sykehjem vise eksplisitt kompetanse for å mestre en skvis i rollen som mellomleder. Det kan være at de private sykehjemmene som deltok i dette prosjektet er spesielt godt organisert, og at kompetanse i å mestre en mellomlederskvis kan oppleves mer relevant av avdelingsledere på andre sykehjem, slik vi kan finne det i andre deler av arbeidslivet.

Respekt for ulikheter

De som ble intervjuet representerte veldig ulike personlighetstyper. Det er spennende å se hvordan personlighet påvirker utøvelsen av rollen, men enda mer interessant er det at egne prioriteringer i stor grad ble påvirket av

kompetansen til assisterende avdelingsleder og hvordan denne rollen fungerte i avdelingen. Også tidligere jobb-erfaring og videreutdanning hadde forholdsvis stor betydning for avdelingslederens vektlegging av oppgaver og bruk av tid. For arbeidet med en felles kompetansestandard er det derfor viktig å konsentrere seg om hvilke kompetanser som er de sentrale og felles i rollen som avdelingsleder og hvorfor disse er viktige, og ikke bli normativ på hvordan kompetansen bygges opp eller hvordan rollen skal utøves.

Felles referansepunkt

Det finnes en felles struktur i en avdelingsleders hverdag:

- Ansvar for personal – fag – økonomi
- Forholder seg først og fremst til medarbeidere, beboere/pasienter og pårørende
- Bruker arbeidsformene PC, møter og å gå rundt

Kompetansestandard beskriver denne hverdagen og de kompetansene som betyr mest for å mestre både handlingsrommet og kravene innenfor denne strukturen, samtidig som avdelingslederen må forholde seg til både forventninger og muligheter utenfor disse kjerneelementene: Andre ansatte, myndigheter, nettverk, osv.

Trinn 1: Balansemodellen. Identifisere kompetanser og bruke balansemodellen til å vise et helhetlig bilde av disse

Det muntlige og skriftlige materialet ble systematisert og plassert i balansemodellens 6 punkter og i balansen mellom disse. Totalt ble det ca. 260 kompetanser.

Som en bakgrunn for trinn 2 er det relevant å nevne at ca. 50 % av kulepunktene fra intervjuene dreier seg om fleksibilitet og rutiner og balansen mellom disse, ca. 35 % handler om mennesker og teknologi og hvordan det balanseres, og ca. 15 % er om tempo og tilstedeværelse og balansering av dette i hverdagen.

Det er glidende overganger mellom balansepunktene, og plasseringen er basert på en opplevelse av hvordan de ulike oppgavene og kompetansene ble snakket om av avdelingslederne. Tallene sier ikke noe om hvor viktig kompetansene er, men gir et uttrykk for hva avdelingslederne la mest vekt på i sin fremstilling av rollen.

Trinn 2: Nøkkelkompetanser. Definere 10 – 15 nøkkelkompetanser for rollen

Arbeidet med å identifisere nøkkelkompetansene består i å se på sammenhenger, overlappinger, generisk nivå, osv. i bruttolisten på 260 kompetanser. Dette gjøres ved å gå tilbake til intervjuene og se hvilken vektlegging avdelingslederne selv gjør når de snakker om de ulike kompetansene.

Til slutt avgjøres hvilke kompetanser som best beskriver den balansekunsten avdelingslederen må mestre, og så se på hvilke andre kompetanser som bør tas inn i beskrivelsen av nøkkelkompetansen.

I en lederrolle kan det være nyttig å se hvilke nøkkelkompetanser som bidrar mest til godt lederskap, og hvilke som er grunnlag for management/administrasjon.

Ledelse

Lederskap

- **Mennesker**
- Mellommenneskelige relasjoner
- Kulturbygging
- Veiledning
- **Fleksibilitet**
- Forbedringsarbeid
- Etikk
- **Tilstedeværelse**
- Kommunikasjon
- Mestre kompleksitet

Management

- **Teknologi**
- IKT-forståelse
- **Rutiner**
- Helsefaglig ekspertise
- Økonomiforståelse
- Kunnskap om lov og regelverk
- Turnus
- **Tempo**
- Prosessledelse
- Møterutiner

Mellommenneskelige relasjoner

Avdelingslederne må ha god kunnskap om mellommenneskelige relasjoner. De må mestre relasjoner til en stor variasjon av mennesketyper og situasjoner overfor medarbeidere, beboere og pårørende. Dette krever en generell solid basiskunnskap om relasjoner mellom mennesker.

Hva?

- Bygge relasjoner
- Stå i krevende relasjoner
- Forstå relasjoner mellom andre
- Mangfold av kulturbakgrunn
- Kjenne seg selv og egne styrker og svakheter

Hvorfor?

- Ansatte, beboere og pårørende må kunne forholde seg til en leder på en god og trygg måte
- Unngå at saker eskalerer
- Forebygge konflikter
- Godt arbeidsmiljø som holder på de ansatte
- Fornøyde pårørende
- Lage gode team

Har solid kunnskap og ferdigheter i relasjonsbygging, god forståelse av relasjoner og har evne til å stå i krevende relasjoner, for å sikre forståelse av egen rolle, og gi trygge samarbeidsforhold for ansatte, beboere og pårørende.

Må kunne bygge gode relasjoner i et mangfold av kulturelle tradisjoner.

Kulturbygging

En annen vinkling er å legge vekt på kulturbygging. Avdelingslederen må være i stand til å bygge en kultur for tillit og positiv samarbeidsvilje/-evne.

Hva?

- Peke ut en retning
- Gi motivasjon og arbeidsglede
- Skape riktige holdninger
- Tydeliggjøre verdier
- Bygge gode team

Hvorfor?

- Skape nødvendig tillit, trygghet og trivsel
- Avhengig av team-følelse i avdelingen
- Skape felles holdninger
- Bygge lojalitet

Har evne til å skape felles holdninger og forståelse for verdigrunnlag, prioriteringer og samarbeidsformer, og sikre grunnleggende tillit og trygghet i hele organisasjonen.

Kan bygge gode team som fungerer etter hensikten for å løse oppgaver på en best mulig måte.

Veiledning

«Veiledning» dekker ulike typer aktiviteter; systematisk individuell veiledning, undervisning/veiledning i grupper, ad hoc læringssituasjon.

Hva?

- Ulike typer veiledningssituasjoner
- Overføre kompetanse i bred forstand = kunnskap, ferdigheter og holdninger
- Arbeidsplassen som læringsarena

Hvorfor?

- Møte individuelle behov for kompetanse
- Sikre kvalitet i jobbutførelsen/tjenestene
- Skape mestringsfølelse
- Gi medarbeiderne oppmerksomhet; «se og bli sett»

Være en dyktig og allsidig veileder, og kunne tilpasse veiledningen til ulike situasjoner og til individuelle behov.

IKT-forståelse

Det er mange arbeidsoppgaver som er basert på mestring av dataprogrammer. Kompetansen hos avdelingslederen må gi grunnlag for både egen bruk, men ikke minst for å kunne veilede andre i riktig bruk. Det er viktig å fokusere på forståelsen av IKT, fordi vi finner en viktig kobling mellom IKT-bruk og tempo i avdelingen. Det har med mennesker å gjøre.

Hva? - Dataprogrammer – innhold, hensikt, brukere - Analytisk evne – forstå dataene - Være trygg på nye dataprogrammer og teknologiske løsninger	Hvorfor? - En arbeidsform alle ansatte må bruke - For å ta gode beslutninger - Kontrollere at programmene blir brukt og blir brukt riktig - Kvalitetssikring
---	---

Være trygg på hensikt og bruksområde i alle aktuelle dataprogrammer for pasient, personal, økonomi, kvalitet, og kommunikasjon, sikre riktig bruk av programmene og kunne analysere dataene som grunnlag for beslutninger.

Ha evne og vilje til å sette seg inn i nye dataprogram og teknologiske løsninger, og skape trygghet for bruk av disse i avdelingen.

Forbedringsarbeid

Avdelingslederen står i et arbeid som krever kontinuerlig aktivitet for å tenke ut og teste nye løsninger på strukturer, prosedyrer og rutiner basert på refleksjon over erfaringer. Det å kunne lære av erfaringer er sentralt.

Hva? - Lære av erfaringer - Forstå hva som må endres i nåsituasjonen for å oppnå forbedringer - Ta ansvar for å løfte opp endringsbehov i hele org. - Kultur for å foreslå forbedringer - Avvikshåndtering - Innhente ny kunnskap	Hvorfor? (Høy) kvalitet på tjenestene innenfor handlingsrommet - Ha hensiktsmessige strukturer og rutiner til enhver tid - Bevisste medarbeidere - Pasientsikkerhet
--	--

Forstår sammenhenger mellom tjenestekvalitet og organisering av arbeidet og kan ta beslutninger som skaper forbedringer i organisasjonen.

Kan innhente ny relevant kunnskap og involvere de ansatte for å ha hensiktsmessige strukturer og rutiner.

Helsefaglig ekspertise

Både grunnutdanning og videre faglig kompetansebygging. Trygghet i rollen som avdelingsleder på et sykehjem krever et grunnlag i en helsefaglig ekspertise, som en bygger videre på med faglig utvikling i utøvelse av rollen.

Hva? - Formell dokumentasjon; bachelor + videreutdanning - eller fagbrev helsefagarbeider «Ekspertise» = faglig dyktighet på høyt nivå , og som er relevant i jobben	Hvorfor? - Kunne veilede alle relevante yrkesgrupper - Sikre pasientsikkerhet - Kvalitet på tjenestene - Kommunisere med eksterne helsetjenester
---	---

Har oppdatert kunnskap og relevant helsefaglig ekspertise for å sikre kvalitet på tjenestene, pasientsikkerhet og gi god helsefaglig veiledning til alle relevante yrkesgrupper.

Turnus

I begrepet «turnus» ligger mange ulike perspektiver og oppgaver, og «turnuskompetansen» er derfor en vesentlig del av avdelingslederens hverdag.

Hva? - Legge grunnleggende turnus - Spesielle perioder - Bemanningsnormer - Faglig forsvarlig bemanning - Arbeidstidsplanlegging	Hvorfor? - Ansvar for rett kompetanse til rett tid - Sammenheng arbeidsorganisering, ressursbruk og arbeidsglede - Ivareta ansattes rettigheter og arbeidsmiljø - Daglig faglig forsvarlighet
---	--

Kunnskap om bemanningsplan, turnusarbeid, arbeidstidsplanlegging og den enkelte medarbeiders kompetanse.

Kan sikre faglig forvarlighet i bemanningen hver eneste dag.

Kunnskap om lov og regelverk

Det ligger mye ansvar hos avdelingslederen i å handle juridisk korrekt og forhindre situasjoner hvor lov og regelverk ikke blir fulgt.

Hva? Oversikt over relevante lover/regelverk Trygg på egen forståelse av innhold og praktiske konsekvenser	Hvorfor? - Nødvendig trygghet for medarbeidere, beboere og pårørende - Respekt - Forebygging avvik, tilsynssaker
---	---

Forstår innhold og konsekvenser i alle lover og regelverk som gjelder for eget ansvarsområde, og kan sikre at alle medarbeiderne utfører jobben i tråd med relevante juridiske bestemmelser og gjeldende kvalitetsbestemmelser.

Økonomiforståelse

Det kreves en god forståelse fordi avdelingslederen må kunne bruke handlingsrommet sitt (og vite hvor grensene for handlingsrommet går!) og få hele avdelingen til å forstå sammenhengen mellom bruk av ressurser og økonomi.

Hva? - Budsjett - Regnskap - Kostnadsfaktorer	Hvorfor? - Være trygg på handlingsrommet - Gjøre riktige prioriteringer - Forstå konsekvenser
--	--

Har tilstrekkelig forståelse av budsjett og regnskap for å gjøre de riktige prioriteringene innenfor eget handlingsrom, og kan skape en felles forståelse blant medarbeiderne for sammenhengen mellom handlinger i hverdagen og økonomiske konsekvenser.

Etikk

Behovet for etikkunnskap, etisk forståelse og holdninger basert på en modenhet i etisk kompetanse.

Hva? - Kunnskap om etikk som fag - Relevante etiske dilemmaer - Gjenkjenne etiske dilemmaer - Organisert bruk av etisk refleksjon for ansatte, beboere og pårørende	Hvorfor? - Respekt for både andre og seg selv - Et verktøy for bevisste holdninger og handlinger basert på refleksjon og diskusjon
--	---

Har grunnleggende kunnskap om etikk og etisk refleksjon, og kan ta ansvar for at tjenestene utføres i respekt for det enkelte individs menneskeverd.

Prosessledelse

En avdelingsleders kompetanse på ledelse av prosesser virker å ha stor betydning for gjennomføringskraft og tidsbruk i hele avdelingen. Dette gjelder på flere områder (bruk av elektroniske verktøy, turnusgjennomføring, fokus på prioriteringer, kompetanseutvikling, o.l.)

Hva? - Kunnskap om aktører, inkludering, prosess og resultat - Egen rolleforståelse	Hvorfor? Sterk sammenheng mellom prosess, ressursbruk og resultat, mellom beslutninger og gjennomføring, involvering og eierskap.
--	--

Har kunnskap og forståelse til å lede prosesser på ulike områder, som IKT-bruk, kompetanseutvikling, forbedringsarbeid og konflikthåndtering, involvere alle relevante på en god måte og ta nødvendige beslutninger for å oppnå optimale resultater.

Kommunikasjon

Avdelingslederen er helt avhengig av å kunne få til god kommunikasjon med veldig ulike aktører. Dette krever solid kompetanse om ulike kommunikasjonsmåter og hensikten med kommunikasjon til forskjell fra andre typer relasjoner mellom mennesker (informasjon, veiledning, prat, o.l.)

Hva? - Bevissthet om egenarten i kommunikasjon Faglig kunnskap - Bevissthet om egen kommunikasjonsmåte/-ferdigheter - Egen formuleringsevne - Evne til å lytte - Refleksjon	Hvorfor? - Avgjørende for samhandling, tillit og respekt - Sikre felles forståelse og grunnlag for videre handlinger og refleksjoner
--	---

Har kunnskap og forståelse av ulike måter å formidle og ta i mot budskap. Har bevissthet om egen kommunikasjonsferdighet og evne til å lytte for å skape et felles grunnlag for videre handling og tenkning.

Møterutiner

Når det gjelder balanse mellom tempo og tilstedeværelse blir det å ha «møtekompetanse» helt essensielt. Det handler både om frekvens, gjennomføring og eget bidrag.

Hva? - Bevissthet om type møte, tidspunkt, deltakere, varighet og innhold - Ansvar for involvering og resultat - Møtekultur	Hvorfor? - Tidsstyring - Prioriteringer - Samhandlingsgrunnlag og -former
--	--

Kan ta ansvar for planlegging og gjennomføring av møter slik at dette blir en resultatrettet arbeidsform som gir nødvendige bidrag til kvaliteten i tjenestene og positiv kulturbygging.

Mestre stor kompleksitet

Dette er en kompetanse som forventes av avdelingslederne fra første dag og fra mange hold.

Hva? - Bredde av type oppgaver - Ansvar for helhetstenkning og prioriteringer - Forventninger om involvering på individ- og detaljnivå - Analysere situasjoner og legge planer	Hvorfor? - Må kunne takle misforhold mellom forventninger og ressurser på en konstruktiv måte - Må være i stand til å finne riktig balanse mellom egne interessefelt og andre områder av like stor viktighet - God arbeidsflyt og godt arbeidsmiljø
---	--

Må ha god evne til å analysere situasjoner og planlegge for å gjøre riktige prioriteringer og beslutninger i en hverdag preget av høyt forventningspress og ansvar for et mangfold av mennesker og oppgaver.

Mellommenneskelige relasjoner	Kulturbygging	Veiledning	IKT-forståelse
Mennesker og Teknologi • Har solid kunnskap og ferdigheter i relasjonsbygging, god forståelse av relasjoner og har evne til å stå i krevende relasjoner, for å sikre forståelse av egen rolle, og gi trygge samarbeidsforhold for ansatte, beboere og pårørende • Kan bygge gode relasjoner i et mangfold av kulturelle tradisjoner • Har evne til å skape felles holdninger og forståelse for verdigrunnlag, prioriteringer og samarbeidsformer, og sikre grunnleggende tillit og trygghet i hele organisasjonen • Kan bygge gode team som fungerer etter hensikten for å løse oppgaver på en best mulig måte • Være en dyktig og allsidig veileder, og kunne tilpasse veiledningen til ulike situasjoner og til individuelle behov • Være trygg på hensikt og bruksområde av alle aktuelle dataprogrammer for pasient, personal, økonomi, kvalitet og kommunikasjon, sikre riktig bruk av programmene og kunne analysere dataene som grunnlag for beslutninger • Ha evne og vilje til å sette seg inn i nye dataprogram og teknologiske løsninger, og skape trygghet for bruk av disse i avdelingen			

Helsefaglig ekspertise	Etikk	Lov og regelverk	Forbedringsarbeid	Turnus
------------------------	-------	------------------	-------------------	--------

Fleksibilitet og Rutiner • Forstår sammenhenger mellom tjenestekvalitet og organisering av arbeidet og kan ta beslutninger som skaper forbedringer i organisasjonen • Kan innhente ny relevant kunnskap og involvere de ansatte for å sikre hensiktsmessige strukturer og rutiner • Har oppdatert kunnskap og relevant helsefaglig ekspertise for å sikre kvalitet på tjenestene, pasientsikkerhet og gi god helsefaglig veiledning til alle relevante yrkesgrupper • Har tilstrekkelig forståelse av budsjett og regnskap for å gjøre de riktige prioriteringene innenfor eget handlingsrom, og kan skape en felles forståelse blant medarbeiderne for sammenhengen mellom handlinger i hverdagen og økonomiske konsekvenser • Forstår innhold og konsekvenser i alle lover og regelverk som gjelder for eget ansvarsområde, og kan sikre at alle medarbeiderne utfører jobben i tråd med relevante juridiske bestemmelser og gjeldende kvalitetsbestemmelser • Har kunnskap om bemanningsplan, turnusarbeid, arbeidstidsplanlegging og den enkelte medarbeiders kompetanse • Kan sikre faglig forsvarlighet i bemanningen hver eneste dag • Har grunnleggende kunnskap om etikk og etisk refleksjon, og kan ta ansvar for at tjenestene utføres i respekt for det enkelte individs menneskeverd

Prosessledelse	Kommunikasjon	Møterutiner	Mestre stor kompleksitet
----------------	---------------	-------------	--------------------------

Tempo og Tilstedeværelse • Har kunnskap og forståelse til å lede prosesser på ulike områder, som IKT-bruk, kompetanseutvikling, forbedringsarbeid og konflikthåndtering, involvere alle relevante på en god måte og ta nødvendige beslutninger for å oppnå optimale resultater • Kan ta ansvar for planlegging og gjennomføring av møter slik at dette blir en resultatrettet arbeidsform som gir nødvendige bidrag til kvaliteten i tjenestene og positiv kulturbygging • Har kunnskap og forståelse av ulike måter å formidle og ta i mot budskap. • Har bevissthet om egen kommunikasjonsferdighet og evne til å lytte for å skape et felles grunnlag for videre handling og tenkning • Må ha god evne til å analysere situasjoner og planlegge for å gjøre riktige prioriteringer og beslutninger i en hverdag preget av høyt forventningspress og ansvar for et mangfold av mennesker og oppgaver

Case 4: Folkehøgskole

Oppdragsgiver: Elverum Folkehøgskole Presentasjon av «Balansekunst» januar 2020 10 intervjuer mars 2020 Presentasjon av kompetansestandard mai 2020

Noen innledende betraktninger

Utprøvingen ved Elverum Folkehøgskole hadde flere hensikter. Ledelsen og det pedagogiske personalet ønsket å bli kjent med konseptet gjennom å bli intervjuet, for å synliggjøre deres egen kompetanse. Det var et åpent spørsmål om intervjuene skulle brukes til individuelle kompetansebeskrivelser eller til en felles kompetansestandard. Resultatet av intervjuene ble gitt form av en kompetansestandard for lærer på folkehøgskole, og med en anvisning på hvordan den kan brukes og bygges ut for en

Bakgrunnsinformasjon • Basert på 10 intervjuer á 1.5 time • Fokus i intervjuene var den kompetansen den enkelte har bygget opp i den rollen en har på Elverum Folkehøgskole • Totalt registrert ca. 270 unike kompetanser • Konseptet «Balansekunst» er utviklet for å kunne beskrive kompetanse som bygges opp i arbeidslivet og som ikke er dokumentert. Derfor er utdanning, kurs og tidligere arbeidsforhold, som er enkelt å dokumentere, normalt ikke eksplisitt synlig i fremstillingen
--

Nøkkelkompetanser
Mennesker - Teknologi • Relasjonsbygging • Samhandling • Veiledning • Kommunikasjon Fleksibilitet - Rutiner • Egenutvikling • Kreativitet • Prosjektledelse • Faglighet Tempo - Tilstedeværelse • Resultatorientert • Prosessledelse • Tilgjengelighet

individuell kompetansebeskrivelse. Rektor ønsket å bli intervjuet for selv å kunne bruke konseptet for å lage kompetansebeskrivelser for det øvrige personalet på skolen.

Beskrivelse av elevers læringsutbytte

En videreføring er også å vurdere om «Balansekunst» er et konsept som egner seg for å dokumentere elevenes læringsutbytte av et folkehøgskoleår. Tradisjonelle vurderingsformer gir lite rom for å dokumentere egenarten i folkehøgskolenes læringsarena og skoleslagets lovbestemte hovedoppdrag: «Folkehøyskolens formål er å fremme allmenndanning og folkeopplysning» (Lov om folkehøgskoler §1).

Det vil også bli vurdert å bruke prosjektet ved Elverum Folkehøgskole som et pilotprosjekt for hele folkehøgskolebevegelsen og ta konseptet «Balansekunst» inn som et verktøy for alle folkehøgskoler.

Relasjonsbygging

En folkehøgskolelærer må kunne få alle rundt seg til å føle seg sett. En må kunne bygge relasjoner til en stor variasjon av mennesketyper og situasjoner, basert på en genuin interesse for mennesker. Avgjørende at relasjonsbyggingen skaper trygghet og tillit.

Hva? - Bry seg og vise interesse - Mennesketyper - Se den enkelte - Se hele elevgruppen - Løfte folk - Empati - Respekt og toleranse - Profesjonalitet - Sparre med følelser	Hvorfor? - Skape trygghet og tillit - Skape trygge rom for samtaler - Den enkelte skal føle seg sett - Mestre relasjoner i ulike situasjoner
---	---

Kan bygge gode relasjoner i en stor variasjon av situasjoner og mennesketyper, for å skape den tryggheten og tilliten som er nødvendig for at skolen skal nå sine mål og oppfylle sin hensikt.

Veiledning

En viktig målsetting i folkehøgskolen er å gi alle elever mestringsfølelse både faglig og personlig. For å oppnå dette er det avgjørende å ha både kunnskap om veiledning og ferdigheter til å gjøre andre i stand til å ta egne gode valg.

Hva? - Dialog - Gi tilbakemeldinger - Samtale uten å belære - Stille gode spørsmål - Være tydelig - Empati - Stille krav - Motivere - Rose - Gi råd	- Sette grenser - Selvinnsikt - Situasjonsforståelse - Møte elevene der de er Hvorfor? - Gjøre andre i stand til å ta valg - Kunne handle ut fra en realistisk virkelighetsforståelse - Gi selvtillit gjennom mestringsfølelse - Gi faglig og personlig mestring
--	--

Har god kunnskap om metoder for veiledning, og ferdigheter til gjennom dialog å hjelpe andre til faglig og personlig mestring i deres livssituasjon.

Samhandling

Det er ikke tilstrekkelig å ha møteplasser for å snakke sammen og koordinere. I jobbutførelsen ligger et kollektivt ansvar for å få helheten i prosess og resultat av så god kvalitet som mulig.

Hva? - Samarbeidsevner - Teamjobbing - Mangfoldstenkning - Planlegge sammen - Være støttespiller - Tilrettelegge - Involvere - Skape glede - Lage ansvarsfordeling - Lojalitet - Se helhet og sammenheng - Se alle rundt seg - Samarbeidspartner - Samspille - Brobygging	- Lagspill - Teamjobbing - Sette sammen gode grupper etter hensikten - Jobbkultur - Gi råd - Stille opp Hvorfor? - Fellesskapsfølelse - Gjøre andre gode - Bruke forskjellighet positivt - Skape et bedre resultat - Mestre samarbeidsprosjekter - Må kunne endre arbeidsdagen - Etiske utfordringer - Orke rutinearbeid
--	--

Kan ta ansvar for gode helhetlige løsninger og et godt samarbeidsklima. Har forståelse for å bruke ulikheter på en positiv måte, og kan involvere og sette sammen team for å oppnå best mulig prosess og resultat.

Kommunikasjon

I et undervisningsmiljø er kommunikasjon krevende fordi en skal legge til rette for en åpen dialog og samtidig stille tydelige krav til den samme målgruppen. Det er også avgjørende å kunne gi presis informasjon til ulike typer målgrupper, slik at kommunikasjon sikres.

Hva? - Skriftlighet - Sosiale medier - Ordvalg/bruk av ord - Markedsføring - Tydelighet - Velge riktig kanal - Se hvor eleven er - Ryddighet	- Forutsigbarhet - Hjemmeside - Datasupport - Formidling Hvorfor? - Presentere skolen utad - Informasjonsbehov internt
---	--

Kan velge hensiktsmessig kanal for kommunikasjon både internt og eksternt til ulike målgrupper og tilpasset type informasjon. Har evne til å gjøre budskap presise både skriftlig og muntlig.

Egenutvikling

En lærer på folkehøgskole må alltid være klar for å lære noe nytt. Rollen krever en kontinuerlig faglig og personlig utvikling fordi en må kunne gi relevant respons på en stor variasjon av personlige og faglige behov og ønsker.

Hva? • Strekke seg • Gjøre ting så bra som mulig • Endre opplegg • Erfaringslæring • Prøve nye ting • Sette seg inn i nye ting • Livsmestring	• Selvinnsikt • Forstå eget handlingsmønster Hvorfor? • Sammenheng mellom andres mulighet for mestring og ens egen mestringsfølelse • Stort handlingsrom uten fastsatte læreplaner • Bruke egen erfaringskunnskap
--	--

Har stor evne til å utvikle sin faglige og personlige kompetanse, i et kontinuerlig samspill med andres behov og ønsker. Ser sammenhengen mellom egen mestring og andres mulighet til mestringsfølelse.

Kreativitet

Nødvendig å ha kunnskap om kreativitet og kunne bygge både egen og andres kreative kompetanse. Å legge til rette for skapende prosesser er sentralt i folkehøgskolen, og gi elevene tilfredsstillelsen av å ha løst en viktig oppgave.

Hva? • Prøve noe nytt • Komme med ideer • Finne nye måter å komme til målet • Verdsette ulike egenskaper • Lage noe nytt • Nyskaping • Leting etter nye ting • Leke	• Løse alle typer problem • Løsningsorientert • Endre planer • Livsmestring • Komponere Hvorfor? • Vise verdien av kreativitet • Skape læringsarena for kreative løsninger
--	---

Har god kunnskap om kreativitet og evne til å skape prosesser som gir nye løsninger og åpner for nye måter å komme til et verdifullt resultat.

Prosjektledelse

Mye av undervisningen er organisert som prosjekter. Læreren har ansvar for hele prosessen med innhenting av informasjon, opplegg, gjennomføring og evaluering. Det kan være omfattende prosjekter med mange personer og lang varighet, og med til dels store risikofaktorer.

Hva? • Kvalitetssikring • Økonomi • Evaluering • Motivasjon • Organisere • Praktisk tilnærming • Anvende praktisk kunnskap • Prosjektgjennomføring • Innsamlingsaksjoner • Vurdere konsekvenser/resultat • Strategisk tenkning • Logistikk • Samarbeidsprosjekt • Læringsarena for å prøve noe nytt • Ha oversikt	• Løsningsorientert • Ha kontroll • Strukturere • Skape forutsigbarhet • Planlegging • Sette handlingsrom/rammer • Ta avgjørelser • Egne vurderinger Hvorfor? • Kvalitetssikre prosess og læringsutbytte • Ansvar for involverte personer • Reiser • Temaer • Felles opplegg for hele skolen
--	---

Kan lede og kvalitetssikre omfattende prosjekter med mange risikofaktorer. Har mye erfaring i å ta beslutninger og velge riktig handling, også i krevende situasjoner.

Faglighet

Folkehøgskolene skal gi en fordypning i fag, samtidig som fag brukes som et verktøy for å oppnå andre mål som mestringsfølelse og samspill. For å lykkes krever det en betydelig faglig bredde, dybde og helhetsforståelse.

Hva? • Utdanning • Formidlingsmetoder • Pedagogikk • Gå utenom opplegget • Tilpasse oppgaver til nivå • Tilrettelegging • Bruke ulike læringsformer • Bygge praktisk kunnskap • Visualisere • Møte elevene der de er • Lage undervisningsopplegg • Aksjonsforskning	• Formidle fagstoff • Evaluere • Grundighet • Undervise i rutiner • Økonomiforståelse/regnskap/budsjett • Formidlingsmetoder Hvorfor? • Læringsarena med høy kvalitet • Forståelse for praktisk kunnskap • Gi faglig mestring • Faglig trygghet
--	--

Har en faglig dybde og bredde til å ta selvstendig ansvar for å sette mål for undervisningen og velge læringsformer som gir den enkelte elev faglig mestring og progresjon.

Har en forståelse for å integrere teoretisk og praktisk kunnskap til en helhet i det faglige arbeidet.

Resultatorientert

I en organisasjon med den friheten folkehøgskolen har, er det viktig å ha evne til å sette mål og definere ønsket resultat. I resultatorientering ligger også et ansvar for å bidra til at andre når ønskede resultater.

Hva?

- Realitetsorientering
- Iverksette ideer
- Handlingsorientert
- Tidsstyring
- Gjennomføringsevne
- Skjære igjennom
- Begrunne
- Ordne opp
- Jobbe mot et resultat
- Prioritere
- Løsningsorientert
- Drøfte

- Formidling
- Kommunikasjon
- Trene/øve
- Ta ansvar
- Gi konkret hjelp

Hvorfor?

- Møte forventninger
- Kunne snakke om hensikt med prosesser og beslutninger
- Skape trygghet og tillit
- Vise kvaliteten i arbeidet

Kan gjøre nødvendige prioriteringer og ta beslutninger som fører til ønsket resultat. Kan involvere og tilrettelegge for at andre kan oppnå mål og vise gode resultater.

Prosessledelse

Folkehøgskolelæreren må ta ansvar for ulike typer prosesser. Det kan handle om en eller mange personer, akutte eller planlagte tiltak. Nødvendig med god selvtillit for å kunne møte andre med respekt og toleranse i prosessene.

Hva?

- Finne riktig tempo
- Løsningsorientert
- Skape læringsmiljø
- Livsmestring
- Gi ting litt bedre tid
- Tydelighet
- Balansere krav og resultat
- Mestre kaotiske situasjoner
- Ta avgjørelser
- Være et forbilde
- Se elevens situasjon og handle deretter
- Rasjonalisere og normalisere
- Praktiske løsninger

- Skape engasjement
- Utholdenhet
- Dialog
- Fasilitere diskusjoner
- Fasilitere gode samtaler
- Stille gode spørsmål
- Lese situasjonen
- Strategisk tenkning
- Selvtillit

Hvorfor?

- Mye må løses i samspill med andre
- Må kunne ta ansvar i ustrukturerte situasjoner
- Velge riktig tempo

Kan lede prosesser i riktig tempo og med respekt og toleranse for alle involverte, slik at gode løsninger kan oppnås i fellesskap.

Tilgjengelighet

Viktig å ta ansvar for å skape gode rom for samtaler. Rollen krever ikke bare tilstedeværelse i det fysiske rom, men også i en åpenhet og lydhørhet for det andre ønsker å ta opp og formidle.

Hva?

- Kunne ha et mangfold av oppgaver
- Ta tak i ting
- Åpenhet
- Tilrettelegge
- Aktiv lytting
- Samtale
- Ta ansvar for situasjoner
- Gi tilbakemeldinger
- Balansere jobb og familie
- Veiledning
- Blande seg

- Ivareta
- Se den enkelte
- Gi råd
- Skape trygghet
- Fokusere de som er rundt
- Small talk
- Sos.ped. arbeid

Hvorfor?

- Møte behov når det oppleves viktig
- Vise genuin interesse for samtale
- Legge grunnlag for trygghet og tillit

Forstår betydningen av tilstedeværelse både som fysisk tilgjengelighet og som evne til å gi full oppmerksomhet og leve seg inn i andres situasjoner.

Kan skape trygghet gjennom å ta tak i ting og ivareta enkeltmenneskers behov for å bli sett, hørt og forstått.

Læringsutbyttebeskrivelser

- Kan bygge gode relasjoner i en stor variasjon av situasjoner og mennesketyper, for å skape den tryggheten og tilliten som er nødvendig for at skolen skal nå sine mål og oppfylle sin hensikt
- Har god kunnskap om metoder for veiledning, og ferdigheter til gjennom dialog å hjelpe andre til faglig og personlig mestring i deres livssituasjon
- Kan ta ansvar for gode helhetlige løsninger og et godt samarbeidsklima. Har forståelse for å bruke ulikheter på en positiv måte, og kan involvere og sette sammen team for å oppnå best mulig prosess og resultat
- Kan velge hensiktsmessig kanal for kommunikasjon både internt og eksternt til ulike målgrupper og tilpasset type informasjon. Har evne til å gjøre budskap presise både skriftlig og muntlig
- Har stor evne til å utvikle sin faglige og personlige kompetanse, i et kontinuerlig samspill med andres behov og ønsker. Ser sammenhengen mellom egen mestring og andres mulighet til mestringsfølelse
- Har god kunnskap om kreativitet og evne til å skape prosesser som gir nye løsninger og åpner for nye måter å komme til et verdifullt resultat

- Kan lede og kvalitetssikre omfattende prosjekter med mange risikofaktorer. Har mye erfaring i å ta beslutninger og velge riktig handling, også i krevende situasjoner
- Har en faglig dybde og bredde til å ta selvstendig ansvar for å sette mål for undervisningen og velge læringsformer som gir den enkelte elev faglig mestring og progresjon. Har en forståelse for å integrere teoretisk og praktisk kunnskap til en helhet i det faglige arbeidet
- Kan gjøre nødvendige prioriteringer og ta beslutninger som fører til ønsket resultat. Kan involvere og tilrettelegge for at andre kan oppnå mål og vise gode resultater
- Kan lede prosesser i riktig tempo og med respekt og toleranse for alle involverte, slik at gode løsninger kan oppnås i fellesskap
- Forstår betydningen av tilgjengelighet både som fysisk tilstedeværelse og som evne til å gi full oppmerksomhet og leve seg inn i andres situasjoner. Kan skape trygghet gjennom å ta tak i ting og ivareta enkeltmenneskers behov for å bli sett, hørt og forstått

Individuelle kompetanser i balansemodellen- i tillegg til den generiske standarden (eks.)

Mennesker - Teknologi	Fleksibilitet - Rutiner	Tempo - Tilstedeværelse
- Datasupport - Web-design - Indesign - Empati - Team-bygging - Læringsformer/-arenaer	- Friluftsliv - Refleksjon - Forbyggende arbeid (rus, overgrep) - Planlegging/forberedelse - Kvalitetssikring - Kontroll - Håndverk (fag/teknikker som ikke er dokumentert gjennom utdanning, kurs, o.l. - Administrasjon - Økonomistyring - AML - Språk - Løsningsorientert - Turledelse - Aksjoner - Aksjonsforskning - Miljø/klima - Logistikk	- Løsningsorientert - Mestre oppgavemangfold

Individuelle tillegg til den generiske læringsutbyttebeskrivelsen (eks.)

- Kan lede prosesser i riktig tempo og med respekt og toleranse for alle involverte, slik at gode løsninger kan oppnås i fellesskap.
- Har gode ferdigheter til å legge til rette og lede debatter og samtaler slik at deltakerne involveres på en god måte og det blir fremdrift og utvikling.
- Har god kunnskap om kreativitet og evne til å skape prosesser som gir nye løsninger og åpner for nye måter å komme til et verdifullt resultat
- Har stor evne og vilje til å tenke ut og teste nye ideer på egenhånd, og kunne evaluere konsekvenser av nye tiltak i en større målestokk
- Kan lede og kvalitetssikre omfattende prosjekter med mange risikofaktorer. Har mye erfaring i å ta beslutninger og velge riktig handling, også i krevende situasjoner
- Kan ta ansvar for å planlegge, gjennomføre og evaluere reiseopplegg slik at deltakernes trygghet og læringsutbytte sikres

Case 5: Tillitsvalgt

Oppdragsgiver: LO

Prosjektleder: Gro Svennebye

Faglig leder: Tormod Skjerve

Presentasjon av «Balansekunst» ved flere anledninger i 2019.

19 intervjuer av tillitsvalgte i 15 ulike forbund i oktober-november 2019.

Presentasjon av kompetansereferanse i desember 2019

Noen innledende betraktninger

Konseptet «Balansekunst» brukes til å lage kompetansestandard for roller i arbeidslivet og for individuelle kompetansebeskrivelser, men er også en modell for å beskrive den kompetansen som bygges opp gjennom å være ansvarlig for en funksjon i arbeidslivet. I denne utprøvingen ser vi på funksjonen «tillitsvalgt», og vi tenker at konseptet kan brukes på for eksempel «verneombud», «teamleder», «koordinator», og andre funksjoner som innebærer et omfang og ansvar som gir en kompetansebygging det er viktig å få beskrevet.

I «Balansekunst» er det ikke viktig å gjøre en klar distinksjon mellom funksjon og rolle, men vise at konseptet er relevant uansett. I teksten videre snakker vi om rollen «tillitsvalgt» og beskriver kompetansen på samme måte som i de andre utprøvingene.

LO valgte å bruke betegnelsen «kompetansereferanse» og ikke «kompetansestandard» på fremstillingen av resultatet fra intervjuene.

Kompetansereferanse for tillitsvalgte

Gjennom bruken av modellen og metoden fra «Balansekunst», er det definert 13 nøkkelkompetanser for rollen som tillitsvalgt.

Nøkkelkompetansene og tilhørende læringsutbyttebeskrivelser danner til sammen en kompetansereferanse. Kompetansereferansen har to forskjellige formål:

1. Den skal kunne brukes til internt arbeid med å diskutere og utvikle tillitsvalgtes opplæring og kompetansebehov. Med utgangspunkt i kompetansereferansen kan man snakke om alle kompetansene, drøfte plasseringen av dem i balansemodellen og/eller drøfte de detaljerte

beskrivelsene av nøkkelkompetansene og læringsutbyttebeskrivelsene.

2. Kompetansereferansen skal kunne brukes til å kommunisere eksternt den kompetansen tillitsvalgte bygger opp gjennom å være i rollen, både som generell informasjon og for verdsetting i forbindelse med jobbsøknader. Til ekstern kommunikasjon benyttes nøkkelkompetansene og læringsutbyttebeskrivelsene.

Gjennom metodikken som benyttes i «Balansekunst» framkommer og defineres de tillitsvalgtes kompetanse på en måte som gjør at kompleksiteten i rollen blir synliggjort. Modellen og metoden fremstår som velegnet til å beskrive de ulike typer kompetanse som anses av de tillitsvalgte som nødvendig, hva de selv mener er kjernen i disse kompetansene, og hvordan de må balanseres for å løse rollen som tillitsvalgt på en god måte.

Metodikken i balansemodellen bidrar i seg selv til bevissthet og stolthet hos den som innehar rollen. Mange av de tillitsvalgte som deltok i prosjektet ga i begynnelsen uttrykk for at det var vanskelig å sette ord på egen kompetanse, men gjennom samtalene ble de mer bevisst egen kompetanse/mestring. Balansemodellens metodikk virker å skape en positiv prosess, og er i seg selv en kilde til større selvinnsikt, stolthet og mestringsfølelse.

For å forstå mer av transformeringen fra intervjuene til nøkkelkompetanser og læringsutbyttebeskrivelser, viser vi i dette caset en liste over flere kompetanser som tillitsvalgte nevner som viktige for utøvelsen av rollen enn de som blir synliggjort som nøkkelkompetanser. Disse tabellene viser også hvor kompetansene er plassert i balansemodellen, på bakgrunn av vektlegging informantene selv har gjort i intervjuet. De fleste av kompetansene finnes igjen som elementer i beskrivelsen av nøkkelkompetansene eller i læringsutbyttebeskrivelsene.

Av totalt antall kompetanser, er de fleste plassert i balanse-dimensjonen fleksibilitet – rutiner, men det er interessant at det er like mange i dimensjonen tempo – tilstedeværelse som i mennesker – teknologi.

Mennesker		Teknologi
Kommunikasjonsform	Kommunikasjonskanaler	PC-bruk
Bygge relasjoner	Sosiale medier	Office-pakke
Takle ensomhet	Informasjonsdeling	Bygge kommunikasjonsplattform
Motivere	Synliggjøre arbeidet	
Opplæring (av andre)		
Delegering		
Menneskekunnskap		
Veiledning		
Skape samarbeidsarenaer		
Realitetsorientere medlemmer		
Takle vanskelige samtaler		
Etterrettelighet		
Involvering		
Oppfølging		
Være lagleder		

Bygge relasjoner

Tillitsvalgte er helt avhengige av å ha gode relasjoner til sine egne medlemmer og sitt eget forbund, til ledelsen i virksomheten/konsernet/kommunen og til andre tillitsvalgte. Karakteristisk for disse relasjonene er at den tillitsvalgte ikke selv velger de personene som inngår i relasjonen. Relasjonsbyggingen er derfor både krevende, uforutsigbar og en stadig pågående prosess

Hva? - Kunne relasjonsbygging - Stå i krevende relasjoner - Forstå relasjoner mellom andre - Mestre mangfold - Stor variasjon i personlige egenskaper - Konflikthåndtering - Kjenne seg selv, egne styrker og svakheter - Etterrettelighet	Hvorfor? - Medlemmer, ledelse og andre relevante må kunne forholde seg til en tillitsvalgt på en god og trygg måte - Unngå at saker eskalerer - Forebygge konflikter - Godt arbeidsmiljø som holder på de ansatte - Få informasjon tidlig - Gjøre gode prioriteringer
---	--

Har solid kunnskap og ferdigheter i relasjonsbygging og god forståelse av relasjoner. Har evne til å stå i krevende relasjoner og bidra til god konflikthåndtering.

Kan bruke relasjoner for å sikre forståelse av egen rolle, nødvendig informasjonsflyt, og bidra til gode samarbeidsforhold i virksomheten og på andre samarbeidsarenaer.

Kommunikasjonsformer

Den tillitsvalgte må kunne variere kommunikasjonsformen og velge den formen som er hensiktsmessig for å oppnå det som er ønskelig på kort og lang sikt. Henger nøye sammen med prosess og relasjoner.

Hva? - Menneskekunnskap - Tydelighet - Skriftlighet - Formuleringsevne - Samtaler - Formell og uformell stil - Tilpasning og påvirkning - Synlighet	Hvorfor? - Form er avgjørende for prosess - Viktig faktor i relasjoner - Gi trygghet og seriøsitet - Få forståelse for eget arbeid
--	---

Kan tilpasse kommunikasjonsform til hensikt, tydelighet og målgruppe.

Kommunikasjonskanaler

Tillitsvalgte er avhengig av å ha god kommunikasjon med sine medlemmer. De må ta bevisste valg som er basert på lydhørhet og forståelse for medlemmenes ønsker og behov. Riktig valg av kanal har også med ens egne preferanser for kommunikasjon.

Hva? - Fysiske møter - Sosiale medier - PC og e-post - Telefon og sms	Hvorfor? - Sikre informasjonsflyt - Være tilgjengelig - Involvering - Forankring hos medlemmene
--	--

Kan velge hensiktsmessig kanal for kommunikasjon og informasjonsflyt, for å sikre ønsket involvering og forankring av medlemmene i fagforeningens arbeid.

Fleksibilitet		Rutiner
Egen utvikling	Verving	Love og forskrifter
Erfaringslæring	Arrangere medlemsmøter	Avtaler og overenskomster
Nye saksområder	Utviklingsarbeid	Arbeidsrett
Finne nye løsningsforslag	Rolleforståelse/-bevissthet	Prosedyrekunnskap
Prøve og feile	Bygge nettverk	Økonomiforståelse
Samarbeid i ulike kontekster	Hente kunnskap hos andre	Medlemsforankring
Skape forståelse hos medlemmer	Vurdere sakers alvorlighetsgrad	Skriftlighet/ formuleringsevne
Aktivere medlemmer	Analysere sakskompleks	Nøyaktighet/grundighet
Ta initiativ	Prosessplanlegging	Struktur/systematikk/ryddighet
Ta ting på sparket / improvisere	Kritisk blikk	Organisasjonslære/-kunnskap
	Anvende lov- og avtaleverk	Politikkutvikling
	Tolke lov- og avtaleverk	Forhandlingsteknikk
	Mediehåndtering	Overblikk
	Konflikthåndtering	Konfidensialitet
		Faglig argumentasjon

Erfaringslæring

Tillitsvalgte understreker nødvendigheten av å kunne lære av sine egne erfaringer. Begrunnelsen er at mye kompetanse som er nødvendig å ha for å gjøre en god jobb som tillitsvalgt ikke kan læres på kurs. Egne erfaringer er en primærkilde til forbedringer i utøvelsen av rollen. Praksisbasert kunnskap er en avgjørende del av kunnskapsbasen

Hva?

- Avgjørelser basert på skjønn
- Identifisere læringspunkter
- Bevissthet om egen praksis
- Lytte til andres reaksjoner
- Utveksle erfaringer med andre
- Bruke handlingsrommet
- Prøve og feile

Hvorfor?

- Praksis ofte eneste kilde til kunnskap
- Grunnlag for forbedringsarbeid, tidsstyring, prioriteringer og beslutninger

Har stor evne til å lære av egne og andres erfaringer for bedre mestring og trygghet i utøvelsen av rollen. Kan anvende praktisk kunnskap til å forbedre prosesser, beslutninger og tidsstyring.

Utviklingsarbeid

Tillitsvalgte må mestre ulike typer utviklingsarbeid. Egenutviklingen er det viktigste, men for hovedtillitsvalgte er det viktig også å sørge for at plasstillitsvalgte får tilgang til opplæring og egenutvikling. Kompetanse på faglig-politisk utviklingsarbeid er også en del av rollen.

Hva?

- Oppdatering på lov- og avtaleverk
- Hente kunnskap fra andre
- Lære opp andre
- Faglig-politisk arbeid
- Nye løsninger
- Bedre argumentasjon

Hvorfor?

- Kunnskapen om lov- og avtaleverk er grunnleggende
- Har ikke erfaringer selv på alle områder
- Muligheten til å delegerer oppgaver til andre tillitsvalgte
- Styrke medlemmenes arbeidsvilkår
- Skape forbedringer

Kan sikre nødvendig egenutvikling og delta i relevant utviklingsarbeid som styrker mestring av rolleutøvelsen og skaper forbedringer i virksomheten.

Kritisk blikk

Den tillitsvalgte får til dels store mengder informasjon og henvendelser som krever kritisk kompetanse for å vurdere. Det kritiske blikket må rettes mot informasjon som kommer både fra ledelsen og fra egne medlemmer.

Hva?

- Økonomiforståelse
- Tolkning og anvendelse av lov- og avtaleverk
- Sakers viktighet
- Virkelighetsforståelse
- Realitetsorientering og veiledning av medlemmer

Hvorfor?

- Ta ansvar for virkelighetsforståelsen
- Best mulig grunnlag for beslutninger
- Kunne gjøre riktige prioriteringer
- Velge riktige prosedyrer

Kan gjøre en kritisk vurdering for å sikre at en mest mulig realistisk og relevant virkelighetsforståelse legges til grunn for sine egne, medlemmers og ledelsens tiltak og beslutninger, og for å gjøre de rette prioriteringene av saker og prosedyrer.

Rollebevissthet

Det å mestre rollen som tillitsvalgt er krevende. Det handler både om å bygge opp en god forståelse av rollen, å være tydelig og skape trygghet om rollen i ulike situasjoner, og at rollen formes slik at den fungerer best mulig i sin egen sammenheng. Rollen skal fungere i både formelle og uformelle situasjoner.

Hva? Å være både tillitsvalgt og arbeidstaker/-kollega Rollen i forhold til: • ledelsen • verneombud • tillitsvalgte på andre nivåer • virksomhetens HR-avdeling • fagforeningens styre • privatliv	Hvorfor? • Identifisere og bruke handlingsrommet • Gjøre de rette prioriteringene • Gi trygghet både til andre og seg selv i utøvelsen • Kunne skille mellom formelle og uformelle situasjoner • Avgjøre hensiktsmessig grad av frikjøp
--	--

Er trygg på egen rolle i formelle og uformelle situasjoner, og har god forståelse av handlingsrommet for hvordan rollen kan formes og brukes til å skape best mulig resultater.

Lov- og avtaleverk

Her ligger den grunnleggende faglige kompetansen for å mestre tillitsvalgtarbeidet. Kompetansen handler om både grundig kunnskap om innholdet i alle relevante lover/forskrifter/avtaler, men også om anvendelse og tolkning av lov- og avtaleverket.

Hva? • Arbeidsmiljøloven • Forvaltningsloven • Forskrifter • Hovedavtalen • Tariffavtaler • Overenskomster • Særavtaler • Arbeidsrett	Hvorfor? • Grunnlaget for rolleutøvelsen • Rammen for handlingsrommet • Referansen for faglig-politisk arbeid
--	--

Har solid ekspertise på lover og forskrifter, avtaler og overenskomster som regulerer arbeidslivet, og kan bruke egne erfaringer til å anvende og tolke lov- og avtaleverket.

Kan sikre at det mest relevante juridiske grunnlaget blir lagt til grunn for vurderingen av konkrete saker, og kan hente hjelp fra andre når det er nødvendig.

Bygge nettverk

Tillitsvalgte må ha gode nettverk både for personlige og faglige samtaler. De må mestre stor grad av ensomhet i rollen og sitte på mye taushetsbelagt informasjon de egentlig ikke ønsker å ha innsikt i. Det er også avgjørende å kunne ha noen å rådføre seg med i saker som er nye eller spesielt krevende.

Hva? • Andre tillitsvalgte • Forbundsledelsen • Saker en ikke har erfaring på • Juridiske spørsmål • Diskutere politiske saker • Prosedyrespørsmål • Den personlige belastningen i personalsaker	Hvorfor? • Trenger konkret råd og veiledning • Være del av noe større enn sin egen kontekst • Trygghet i beslutninger • Ikke sitte alene med ansvar for menneskeskjebner • Få påfyll og inspirasjon • Trenger sparringspartnere
---	--

Kan etablere relevant nettverk og bruke dette for å ta riktige faglige beslutninger og for mestring av den personlige belastningen av å håndtere et ansvar for menneskers arbeidsforhold og sitte med mye taushetsbelagt informasjon.

Tempo		Tilstedeværelse
Møterutiner	Skape felles forståelse	Lytte
Prioritering	Tidsstyring	Tilgjengelighet
Gjennomføringsevne	Løsningsorientert	Oppsøke medlemmer/tillitsvalgte
Ta beslutninger	Resultatorientert	Holde prioriteringer over tid
Selvtillit/trygghet i seg selv	Prosessdynamikk	Samtale
Utålmodighet	Være tydelig	Tålmodighet
Forebygge	Fremme krav	Synlighet
	Formuleringsevne	Være god samtalepartner
	Bygge allianser	

Løsningsorientert

Det handler om å kunne gå inn i prosesser hvor den beste løsningen ikke er gitt på forhånd. Da er oppmerksomheten ikke på å vinne over en motpart, men å være konstruktiv og finne gode løsninger for medlemmene som også er gode løsninger for ledelsen og virksomheten.

Hva?

- Forstå handlingsrommet
- Prosessferdigheter
- Kommunikasjon
- Fleksibilitet
- Ideutveksling
- Selvtillit
- Helhetstenkning
- Overblikk
- Analysere sakskompleks
- Ta initiativ

Hvorfor?

- Må kunne bidra til å løse saker uten fasit
- Ivareta medlemmenes perspektiv på nye saksområder og i krevende prosesser

Kan bidra aktivt til å finne gode løsninger basert på en helhetsvurdering, analytisk evne og god fagkunnskap.

Resultatorientert

Det er en forventning at tillitsvalgte skal skape konkrete resultater for sine medlemmer, og at de skal sørge for en intern og ekstern synliggjøring av arbeidet som tillitsvalgt. Viktig å planlegge en prosess som leder til resultat, også om det krever lang tid.

Hva?

- Målbare resultater
- Formidling
- Synliggjøring
- Prosess
- Prioriteringer
- Gjennomføringsevne
- Alliansebygging
- Forhandlingsteknikk

Hvorfor?

- Begrunnelse for tillitsvalgtes funksjon
- Skape konkrete forbedringer for egne medlemmer
- Verve nye medlemmer

Kan gjennomføre prosesser som sikrer konkrete resultater, og synliggjøre dette arbeidet på en god måte både internt og eksternt.

Tilgjengelighet

Tillitsvalgte opplever en forventning om å være tilgjengelig 24/7. De har også selv gode grunner for å være så tilgjengelig som mulig, både for medlemmene og ledelsen.

Hva?

- Åpen kontordør
- Gjøre kontaktinformasjonen lett tilgjengelig
- Oppsøke medlemmer
- Samspill med ledelsen
- Konfidensialitet
- Lytte

Hvorfor?

- Grunnleggende for tillit
- Få tidlig informasjon om saker og utfordringer
- Bidra til forankring av saker
- Være samtalepartner på medlemmenes premisser

Har evne til å skape tilgjengelighet og åpenhet, og til å mestre et stort mangfold av faglige og personlige samtaler.

Prosessgjennomføring

En tillitsvalgts kompetanse på dynamikken i prosesser har stor betydning for gjennomføringskraft og tidsbruk i forhandlinger og løsning av saker for medlemmer.

Hva?

- Kunnskap om aktører, inkludering, prosess og resultat
- Organisasjonskunnskap/-forståelse
- Egen rolleforståelse
- Forankring av løsningsforslag
- Timing
- Møterutiner
- Improvisasjon

Hvorfor?

- Sterk sammenheng mellom prosess - ressursbruk - resultat, og mellom rolleforståelse og beslutninger.

Har kunnskap og forståelse til å bidra konstruktivt i alle faser av prosesser, involvere og samhandle med relevante aktører på en god måte og ta nødvendige beslutninger på riktig tidspunkt.

Nøkkelkompetanser

Bygge relasjoner		Kommunikasjonsformer	Kommunikasjonskanaler
Erfaringslæring		Rollebevissthet	Kritisk blikk
Bygge nettverk		Utviklingsarbeid	Lov- og avtaleverk
Løsningsorientert	Resultatorientert	Prosessgjennomføring	Tilgjengelighet

Læringsutbyttebeskrivelser

Mennesker - Teknologi

- Har solid kunnskap og ferdigheter i relasjonsbygging og god forståelse av relasjoner. Har evne til å stå i krevende relasjoner og bidra til god konflikthåndtering.
- Kan bruke relasjoner for å sikre forståelse av egen rolle, nødvendig informasjonsflyt, og bidra til gode samarbeidsforhold i virksomheten og på andre samarbeidsarenaer.
- Kan tilpasse kommunikasjonsform til hensikt, tydelighet og målgruppe.
- Kan velge hensiktsmessig kanal for kommunikasjon og informasjonsflyt, for å sikre ønsket involvering og forankring av medlemmene i fagforeningens arbeid.

Fleksibilitet - Rutiner

- Har stor evne til å lære av egne og andres erfaringer for bedre mestring og trygghet i utøvelsen av rollen. Kan anvende praktisk kunnskap til å forbedre prosesser, beslutninger og tidsstyring.
- Har solid ekspertise på lover og forskrifter, avtaler og overenskomster som regulerer arbeidslivet, og kan bruke egne erfaringer til å anvende og tolke lov- og avtaleverket.
- Kan sikre at det mest relevante juridiske grunnlaget blir lagt til grunn for vurderingen av konkrete saker, og kan hente hjelp fra andre når det er nødvendig
- Er trygg på egen rolle i formelle og uformelle situasjoner, og har god forståelse av handlingsrommet for hvordan rollen kan formes og brukes til å skape best mulig resultater.
- Kan gjøre en kritisk vurdering for å sikre at en mest mulig realistisk og relevant virkelighetsforståelse legges til grunn for sine egne, medlemmers og ledelsens tiltak og beslutninger, og for å gjøre de rette prioriteringene av saker og prosedyrer.
- Kan etablere relevant nettverk og bruke dette for å ta riktige faglige beslutninger og for mestring av den personlige belastningen av å håndtere et ansvar for menneskers arbeidsforhold og sitte med mye taushetsbelagt informasjon.
- Kan sikre nødvendig egenutvikling og delta i relevant utviklingsarbeid som styrker mestring av rolleutøvelsen og skaper forbedringer i virksomheten.

Tempo - Tilstedeværelse

- Kan bidra aktivt til å finne gode løsninger basert på en helhetsvurdering, analytisk evne og god fagkunnskap.
- Kan gjennomføre prosesser som sikrer konkrete resultater, og synliggjøre dette arbeidet på en god måte både internt og eksternt.
- Har kunnskap og forståelse til å bidra konstruktivt i alle faser av prosesser, involvere og samhandle med relevante aktører på en god måte og ta nødvendige beslutninger på riktig tidspunkt.
- Har evne til å skape tilgjengelighet og åpenhet, og til å mestre et stort mangfold av faglige og personlige samtaler.

Veien videre – konklusjoner og anbefalinger

«Balansekunst» - bidrag til kompetansepolitikken og livslang læring

Gir bedre forståelse av kompetanse – utnyttelse av kompetanse – utvikling av kompetanse «Rett kompetanse på rett plass til rett tid»

- **Realkompetansevurdering**; kan gjøres i arbeidslivet med arbeidslivets språk og logikk
- **Mobilitet**; kan kommunisere all kompetanse som er bygget opp gjennom arbeid i form av nøkkelkompetanser og læringsutbyttebeskrivelser
- **Integrering**; alle kan få beskrevet kompetanse fra tidligere arbeid i samme språk som kompetansebehovene i ulike roller blir beskrevet
- **Overganger og samspill mellom utdanning – arbeidsliv**; arbeidslivet kan beskrive tydelig de kompetansebehovene som ligger i den enkelte rolle, og en kan sammenlikne læringsutbyttebeskrivelser fra utdanning og for roller i arbeidslivet
- **Karriereveiledning**; kan bruke kompetansestandarder som referanse for veiledning og balansemodellen for å beskrive individuell kompetanse

Konseptet «Balansekunst» er et verktøy som har potensial til å styrke kompetansepolitikken på flere viktige områder. Utprøvingene som blir dokumentert i denne rapporten er valgt for å vise hvordan «Balansekunst» kan bidra til nye muligheter for realkompetansevurdering, mobilitet og integrering i arbeidslivet, overganger mellom utdanning og arbeid, og i karriereveiledning.

For å få dette til kreves samarbeid, bevisste valg, tålmodighet og nytenkning. I denne delen om veien videre er hensikten å skissere så konkrete tiltak som mulig i dagens situasjon for å kunne realisere disse gevinstene i størst mulig grad. Utgangspunktet er det utfordringsbildet som ble presentert i første del av rapporten, og hvordan vi kan respondere på det.

1. «Ingen hører hva du sier før det likner noe de tror de har tenkt»

Hovedtiltak: Det må være en målsetting at konseptet «Balansekunst» tas i bruk i hele arbeidslivet.

Myndighetenes rolle / Trepertssamarbeid

En målsetting i Nasjonal Kompetansepolitisk strategi 2017-2021 er at vi skal bli bedre til å dokumentere og utnytte den kompetansen som blir ervervet i arbeidslivet. Konseptet «Balansekunst» svarer på denne utfordringen, men det kreves en oppfølging med aktiv involvering fra

myndighetenes side for at kompetanse kan bli verdsatt på en god måte. Da «Balansekunst» ble utviklet, var mandatet at modellen måtte kunne dokumentere kompetansen som ble bygget opp i arbeidslivet slik at den kunne forstås både i andre deler av arbeidslivet og i det formelle utdannings-systemet. Metodikken i «Balansekunst» ivaretar dette hensynet, og utfordringen er nå å komme fra forståelse av kompetansen, til verdsetting.

Verdsetting av kompetanse og kvalifikasjoner er basert på tillit. Vi kan godt forstå det som beskrives uten at vi dermed stoler på at realiteten er akkurat slik som det blir beskrevet. «Vi tror ikke før vi får se det».

«Balansekunst» er først og fremst basert på det som blir fortalt av den som beskriver sin egen utførelse av en rolle i arbeidslivet; hva en har gjort av oppgaver, hvordan en har gjort det, hva som måtte til for å være i stand til å utføre de spesifikke oppgavene, og hvor en hadde lært det som var nødvendig for å mestre oppgaven på en god måte. Fordelen ved å bruke samtalen som grunnlag, er at fortellingen blir genuin. Referansen er hele tiden ens egen utførelse av oppgavene og ens egen forståelse av mestring i den rollen er har, eller de rollene en har hatt i arbeidslivet. Spørsmålet er om en som ikke har vært med på intervjuet kan stole på det som blir beskrevet. Kan vi ha tillit til den individuelle kompetansebeskrivelsen? Har virkelig de som er ansatt i den spesifikke rollen den kompetansen som er beskrevet i kompetansestandarder?

Vi tror det er to spor som må følges for å skape den nødvendige tilliten:

1. Konseptet må tas i bruk i så stor del av arbeidslivet at mange blir kjent med hva «Balansekunst» er, hvordan modellen og metodikken brukes og hvilke resultater det gir. Erfaringen så langt er at de som er involvert i å lage kompetansestandarder og individuelle kompetansebeskrivelser forstår «balansekunsten» og de beskrivelsene som blir resultatet av å bruke konseptet. Gjennom å ha tillit til det en selv har vært med å lage, kan en lettere forstå og vurdere andres bruk av «Balansekunst». Det er dermed først og fremst snakk om en implementering av konseptet i større deler av arbeidslivet som grunnlag for tillit til de kompetansestandardene og -beskrivelsene som blir resultatet av «Balansekunst».
2. Det må på plass et system for ekstern evaluering på en eller annen måte, og hvor myndighetene er involvert. Det kan for eksempel skje gjennom etablering av en "god-kjenningsordning for ikke-formell opplæring".

Det videre arbeidet med «Balansekunst» bør skje i et tettere og mer forpliktende samarbeid mellom partene i arbeidslivet og myndighetene. Arbeidslivets parter må ta ansvaret, men samtidig kreve en medvirkning fra myndighetene. Det er ikke et urimelig krav. I kompetansepolitikken har vi to



viktige læringsarenaer for å bygge kompetanse og gi muligheter for livslang læring, nemlig det formelle utdanningssystemet og arbeidslivet. Partene i arbeidslivet bruker mye ressurser på samarbeid med utdanningsinstitusjoner og bidra til kvaliteten i de formelle utdanningene. Denne medvirkningen har lang tradisjon og tas som en selvfølge. Myndighetene bør føle samme forpliktelse til å bruke ressurser på læring i arbeidslivet og bidra aktivt i å styrke denne læringsarenaen.

Om arbeidsrelevans i utdanningene

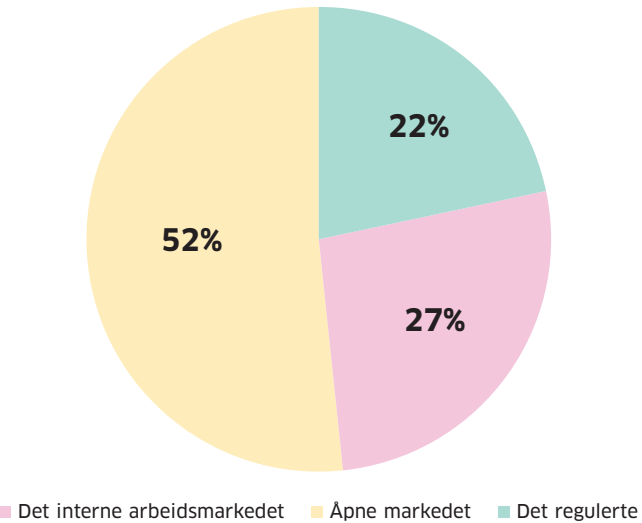
Å skape større arbeidsrelevans i utdanningene har kommet høyt på den politiske agendaen. I den diskusjonen har det vist seg krevende, men nødvendig å nyansere begrepet «arbeidslivet» på en hensiktsmessig måte. Hvis vi legger til grunn hvordan virksomheter rekrutterer og videreutvikler sine medarbeidere, kan vi grovt sett dele arbeidsmarkedet i tre deler; det regulerte, det åpne og det interne.

Ved å bruke kompetansestandardene i arbeidslivet, og se spesielt på kompetansebehovet i balansepunktet «Rutine», kan vi snakke om forskjellige typer utdanning og deres ulike rolle i å bidra til at arbeidslivet har «rett kompetanse til rett tid». I dette ligger det en viktig nyansering av hvordan arbeidslivsrelevans bør tenkes for ulike typer utdanning.

Tre ulike typer arbeidsmarkeder¹⁷

	Sum	Prosent
Det regulerte arbeidsmarkedet	566 616	20 %
Det interne arbeidsmarkedet	700 515	25 %
Det åpne arbeidsmarkedet	1 355 888	48 %
Ikke plassert i kategori	71 556	2 %
Øvrig antall sysselsatte (AKU)	176 316	5 %
Antall sysselsatte totalt i Norge	2 827 000	100 %

	Sum	Prosent
Det regulerte arbeidsmarkedet	566 616	22 %
Det interne arbeidsmarkedet	700 515	27 %
Det åpne arbeidsmarkedet	1 355 888	52 %
Totalt de tre arbeidsmarkedene	2 623 019	100 %



for hvilke fag eller fagområder som ligger i relevante kvalifikasjoner. Det er også mer fleksibilitet i dette arbeidsmarkedet enn i det regulerte på hvilke tilbydere en benytter seg av til etter- og videreutdanning.

Det interne arbeidsmarkedet rekrutterer til spesifikke roller, men kompetansebehovene defineres ikke gjennom å bruke formell utdanning som referanse. Det betyr at det legges mer vekt på opparbeidet kompetanse enn dokumentert utdanning i dette arbeidsmarkedet sammenliknet med de to andre arbeidsmarkedene. Også her ser vi at det først og fremst er viktig å kunne beskrive den rutine-kompetansen som er nødvendig for å mestre rollen. Videre kompetansebygging skjer primært gjennom internopplæring, enten som systematisk ferdig tilrettelagt «kjedeskole» eller som korte målrettede kurs når behov oppstår.

Det er verd å merke seg at det i alle tre arbeidsmarkeder skjer mye nødvendig læring gjennom utøvelse av rollen og egne initiativ som ikke blir dokumentert, men som kan beskrives gjennom «Balansekunst».

Sammenhengen mellom kompetansestandard og formelle kvalifikasjoner i de tre ulike typer arbeidsmarkeder:

Det regulerte: Kompetansestandardene møtes av spesifikke definerte kvalifikasjoner i utdanningssystemet.

Det åpne: Kompetansestandardene møtes av flere kvalifikasjoner i ulike fagområder som ligger på samme nivå i utdanningssystemet.

Det regulerte arbeidsmarkedet rekrutterer med krav til en spesifikk utdanningsstandard som er definert for å kunne utøve rollen. Utdanningsstandarden skal treffe kompetansekrav som ligger som «rutiner» i kompetansestandarden. Men også i det regulerte arbeidsmarkedet er det en forutsetning at det bygges videre på den formelle utdanningen gjennom erfaringslæring i utøvelse av rollen og kompetansebygging som er spesifikk for rollen.

Det åpne arbeidsmarkedet rekrutterer med nivå i formell utdanning som referanse for definisjon av kompetansebehov i den enkelte rolle, f.eks. kan det kreves «høyere utdanning». Men det kan være en stor grad av fleksibilitet

¹⁷ Data for de ulike arbeidsmarkedene er i hovedsak hentet fra tabell 11658 i SSBs statistikkbank 2019. Satt sammen av Virke.

Det interne: Kompetansestandarden møtes av realkompetanse som i prinsippet inkluderer alle formelle kvalifikasjoner.

Denne korte gjennomgangen viser at det kan ligge gevinster for alle parter ved en bred implementering av «Balansekunst» i arbeidslivet, og ta det videre arbeidet inn i et organisert trepartssamarbeid.

2. «Han var så unnselig at han gikk bakerst selv når han gikk alene»

Hovedtiltak: Etablere og bygge opp et «Arbeidslivets Kompetansesenter»

Det er viktig å finne et solid grep for å synliggjøre og styrke arbeidslivet som en sentral og likeverdig del av den nasjonale strategien for livslang læring og for en helhetlig kompetansepolitikk. Da må vi bygge opp et organ som forstår og kan ivareta arbeidslivets behov for kompetanse ut fra arbeidslivets egne premisser.

Arbeidslivets kompetansesenter

Konseptet «Balansekunst» er ett av flere virkemidler i kompetansepolitikken som gjensidig styrker hverandre, men som trenger koordinering. Vi trenger en struktur for at «Balansekunst» kan videreføres på en naturlig og god måte, og for at konseptet kan bidra inn i en synergi med andre virkemidler.

Vi mener et organ for å ivareta de delene av kompetansepolitikken hvor arbeidslivet har ansvaret, er noe som må på plass for å lykkes med en nasjonal kompetansepolitisk strategi. Dette vil være et organ for å koordinere ulike interesser i arbeidslivet, ta vare på erfaringer med arbeidslivsdrevet kompetansebygging og kunne omsette dette i en politikktutvikling. Konseptet «Balansekunst» bør forankres i et slikt organ hvor arbeidslivet har ansvaret og legger premissene.

Andre ansvarsområder som bør legges til «Arbeidslivets Kompetansesenter»:

GODKJENNINGSORDNING av læring utenfor det formelle utdanningssystemet. Det vil si opplæring som ikke styres av opplæringslov eller er del av en kvalifikasjon som eies/tildeles av det formelle utdanningssystemet.

Det første skrittet i en prosess mot en godkjenningsordning bør være å få laget en konsekvensanalyse av det å etablere en slik ordning, og av ulike typer godkjenningsordninger:

- Hvem som godkjenner; eierskap, juridiske spørsmål, o.l.
- Omfanget; bred eller smal ordning, omfattende eller enkel prosess for godkjenning, o.l.

- Interaksjon med formell utdanning; bruk av kvalifikasjonsrammeverk, felles eller separate kvalitetskriterier, o.l.

Hva kan være hensikten med en godkjenningsordning?

- Utløse rettigheter: Lånekassefinansiering, opptaksgrunnlag for videre opplæring eller utdanning
- Skape tillit: Plassering i NKR, realkompetansevurdering, gi mobilitet i arbeidslivet, tydeligere og bedre læringsveier
- Gi synlighet: Markedsføring, konkurransefortrinn, volum / øke markedet

Ansvar for godkjenningsordningen i et trepartssamarbeid:

1. Rammer, forskrifter, regelverk – myndighetenes ansvar i samarbeid med partene
2. Operasjonalisering, tolkningsspørsmål – partenes ansvar i samarbeid med myndighetene

REALKOMPETANSEVURDERING – innenfor arbeidslivet og mot utdanningssystemet

Et system for realkompetanse har fire stadier: Identifisere – dokumentere – verdsette – sertifisere. «Balansekunst» er rettet mot de to første stadiene, og det må arbeides videre med verdsetting og sertifisering i arbeidslivet og inn mot utdanningene.

Eksempler på aktuelle spørsmål:

- Hvilke rettigheter utløser en sertifisering?
- I et rammeverk basert på nivåer, vil alle kvalifikasjoner på et gitt nivå gi grunnlag for eller kvalifisere for opptak til nivået over?
- Hva betyr «nivå» hvis referansen er bredere enn formell utdanning? Eks. Irland med ulike typer kvalifikasjoner etter størrelse og hensikt, ikke etter læringsarena.
- Hva er nivå-referansen for ikke-formelle kvalifikasjoner?

Treparts- og topartssamarbeid

Utvikle hensiktsmessige samarbeidsformer mellom kompetansetiltak i topartssamarbeidet, f.eks. nedfelt i avtaleverket, og tiltak innenfor trepartssamarbeidet mellom partene i arbeidslivet og myndighetene.

For å bygge en bro mellom toparts-aktiviteter og treparts-samarbeid kan det være en god idé at sekretariatet for Kompetansebehovsutvalget (KBU), som nå ligger i Kompetanse Norge, også henter noen fra Arbeidslivets Kompetansesenter. Da kunne det arbeidslivsstyrte kompetansesenteret på lik linje med det myndighetsstyrte direktoratet både bidra direkte inn i arbeidet til KBU, og nyttiggjøre seg diskusjonene i KBU i sitt eget arbeid.

I tarifforhandlingene høsten 2020 var kompetanse et viktig tema, og et felles arbeid med «Balansekunst» er nå avtalt

både i samarbeidet mellom Virke og Handel og Kontor og mellom Virke og Fellesforbundet.

Virke og Handel og Kontor er enige om å etablere Handels- og servicenæringens Kompetansesenter. Dette senteret bygges opp gradvis med en tanke om at det kan utvides med andre aktører til å bli Arbeidslivets Kompetansesenter.

Virke og Fellesforbundet er enige om å sette ned et Kompetanseutvalg som blant annet skal drøfte hvordan det fremtidige kompetansearbeidet best kan organiseres, f.eks. i et Grossistenes Kompetansesenter.

Handel og Kontor og Virke har etablert et prosjekt finansiert av OU-midler: «Kompetanseendringer i varehandelen».

Gjennom prosjektet ønsker vi å oppnå

- At vi får konkretisert så langt det er mulig hvilke endringer i kompetansebehov vi ser for oss vil komme i den enkelte rolle i butikken; butikkmedarbeider, mellomledere og butikksjef
- At leder og medarbeider får et felles språk for å drøfte kompetansebehov og kompetanseutvikling
- At butikkene/kjedene får hjelp til å forberede seg og skape trygghet på at de kan ha rett kompetanse til rett tid til å møte de endringene som kommer i varehandelen

Prosjektet startet i februar 2020. Beskrivelse av forventede kompetanseendringer vil primært basere seg på ca. 50 intervjuer i fire kjeder innen detaljhandel.

3. «De snakket forbi hverandre hele livet, men følte seg allikevel truffet»

Hovedtiltak: Felles forståelse og bruk av læringsutbyttebeskrivelser i arbeidslivet og utdanningssystemet

Vi må greie å legge bort tanken om at formell utdanning og læring i arbeidslivet konkurrerer, men våge å gi positiv oppmerksomhet samtidig til begge deler. Det handler ikke om at det å styrke den ene svekker den andre, snarere tvert imot må vi skape en vinn-vinn situasjon. I konseptet «Balansekunst» tror vi det er læringsutbyttebeskrivelsene som er nøkkelen til kommunikasjon, dvs. som gjør oss i stand til å snakke med hverandre om kompetanse på en forståelig måte. Læringsutbyttebeskrivelsene er etter vår mening det viktigste elementet i fremtidens bro mellom etterspørre og tilbyder av kompetanse.

En god dialog krever at vi deler et kunnskapsgrunnlag og at vi evner å nyansere. Samtidig er det ønskelig at en synliggjøring av læring i arbeidslivet gjennom blant annet bruk av læringsutbyttebeskrivelser, vil påvirke det formelle utdanningssystemet.

Arbeidsgruppe om læringsutbyttebeskrivelser

Vi foreslår at Kunnskapsdepartementet setter ned en arbeidsgruppe som del av Nasjonal Kompetansepolitisk Strategi, med oppgave å komme fram til en omforent forståelse og bruk av læringsutbyttebeskrivelser i arbeidslivet og i utdanningssystemet. I denne arbeidsgruppen bør det være representanter fra myndighetene, partene i arbeidslivet og utdanningsinstitusjonene.

Arbeidet skal gi grunnlag for forståelse og verdsetting av læring ved bruk av læringsutbyttebeskrivelser. Det skal også utarbeides et felles kunnskapsgrunnlag slik at relevante begreper blir forstått på samme måte av alle parter, som f.eks. intendert og faktisk læringsutbytte, læringsutbytter og kompetansemål.

«Balansekunst» i utdanninger

Det bør settes i gang et arbeid for å teste hvordan kompetansestandarder fra arbeidslivet kan danne grunnlag for utdanninger. Det vil i første omgang være en kartlegging av sammenhengen i dag mellom kompetansestandarder og utdanningsstandarder for samme roller i arbeidslivet. Det er i tillegg allerede flere fagskoler som er interessert i å bruke «Balansekunst»-konseptet for utvikling av utdanningstilbud på nye områder i arbeidslivet.

«Hver gang han bakte ble det andre boller»

- og det er helt fint!

«Bollebaking» i arbeidslivet er ikke pre-definert, standardisert, pent ordnet i tydelige nivåer som følger organisasjonshierarkiet. Den er en kunst som er så dynamisk at den er vanskelig å beskrive i et enkelt rammeverk uten å ødelegge det dynamiske. Hvis bollene ser like ut hver gang, så skjer det liten utvikling. Konseptet «Balansekunst» har vist seg å fungere både for å beholde den interne dynamikken og i å skape ekstern forståelse for hva dette dreier seg om. Det er krevende å ivareta trangen og behovet for forutsigbarhet, og samtidig virkelig verdsette mangfoldet. Med andre ord klare å «la de tusen blomster blomstre», men være i stand til å beskrive «blomstringen» innenfor et enkelt og forståelig rammeverk.

Avslutning

Konseptet «Balansekunst» bidrar til den enkeltes forståelse av hva kompetanse er, og evne til å kommunisere egen kompetanse slik at andre kan verdsette denne. Dette gir mulighet for en bedre utnyttelse av kompetansen i befolkningen, og mer strategisk utvikling av kompetanse for virksomheter og den enkelte.

«Balansekunst» kan også bidra i avgjørende grad i den overordnede kompetansepolitikken. Gjennom å beskrive den kompetansen som utvikles i arbeidslivet og dokumentere den på en måte som alle i arbeidslivet kan kjenne seg igjen i,

og som også det formelle utdanningssystemet kan forstå og verdsette, får vi en helhetlig kompetansepolitikk. Vi «lærer hele livet» på forskjellige læringsarenaer, på skolen, i jobb og i samfunnslivet, og det er summen av denne læringen som gir kompetansen. Derfor må også kompetansepolitikken skape integrasjon og styrking av alle læringsarenaer for å få en god helhetlig politikk for å utnytte og utvikle kompetanse. En helhetlig forståelse av kompetanse vil også gjøre karriereveiledningen bedre rustet til å skape gode overganger mellom læringsarenaene basert på en realistisk forståelse av nåsituasjonen og hva den enkelte kan mestre. Kompetansen vi bruker er bygd opp på en eller annen måte, dvs. den er resultatet av læringsprosesser. Gjerne veldig ulike prosesser på mange forskjellige arenaer.

Det er et ønske gjennom denne rapporten at arbeidsgivere og arbeidstakere blir inspirert og får mer tro på den kompetansebyggingen de driver med på arbeidsplassen.

Det er også et ønske at de tar i bruk verktøyet, får en god dialog og mer strategisk kompetanseutvikling i virksomheten. Da kan det bli mer motiverende og lettere å bruke ressurser og tid på kompetanseutvikling.

Det er også et ønske at myndigheter og politikere som er opptatt av kompetanse og utdanning får en mer konkret forståelse av kompetansebygging i arbeidslivet slik at en kan finne politiske virkemidler for bedre verdsetting av denne kompetansen. Det krever vilje til å bevege seg utenfor komfortsonen. De bør stole på juryen for The Global VPL Prize: «Balansekunst» er et unikt konsept i det å integrere arbeidslivet i systemet for realkompetanse¹⁸ og det å bygge bro mellom utdanning og arbeidsliv.

Håpet er at denne rapporten også kan inspirere den enkelte av oss til å se oss selv som en balansekunstner, og være stolt av det vi mestrer.

Håpet er at denne rapporten også kan inspirere den enkelte av oss til å se oss selv som en balansekunstner, og være stolt av det vi mestrer.



¹⁸ Jfr. side 81. «Systemet» består av fasene: Identifisere, dokumentere, verdsette og sertifisere



Tlf.: +47 22 54 17 00

Adr.: Henrik Ibsens gate 90, 0255 Oslo

Web: www.virke.no