

BALANSEKUNST

- hvordan beskrive kompetanse som bygges opp i arbeidslivet



Tormod Skjerve
Eleni Simeou

VIRKE
HOVEDORGANISASJONEN

i samarbeid med



Prosjektledelse: Virke
Samarbeidspartnere: NHO, LO, YS
Fra varehandelen: Kiwi, Meny, IKEA
Ekstern evaluator: Fafo/Saga Corporate Advisors
Finansiering: Kunnskapsdepartementet

mars 2018

INNHold

Sammendrag	4
Bakgrunn	7
Overordnet modelltenkning.....	9
Veiledning til metoden og balansemodellen.....	11
Metoden.....	11
Begreper og utfordringer.....	13
Balansemodell.....	17
Steg for steg.....	22
Kvalifikasjoner	28
Kjedespesifikke case.....	30
Avslutning og anbefalinger	32
 Vedlegg	
1. Prosjektdeltakere.....	35
2. Case Meny.....	37
3. Case Kiwi.....	44
4. Case IKEA.....	50
5. Klassifisering av fagområde.....	55
6. Kvalifikasjon «butikksjef».....	56
7. Branschvalidering i Sverige.....	58
8. Defining, writing and applying learning outcomes.....	59

SAMMENDRAG

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.

Hensikten med dette prosjektet er å skape en bedre forståelse av denne kompetansen, ikke å vurdere eller sammenlikne. Når modellen og metoden tas i bruk i arbeidslivet vil økt forståelse i et neste steg kunne gi en mer riktig og relevant vurdering og sammenlikningsgrunnlag av kompetanse både i arbeidslivet og i utdanningssystemet.

Prosjektet har foregått i varehandelen, men målsettingen er at den modellen og metoden som utvikles skal kunne brukes i arbeidslivet generelt og ikke være spesifikk for varehandelsnæringen.

Utviklingen av modell og metode har foregått i nært samarbeid med kjedene Kiwi, Meny og IKEA. Kjedene har bidratt med både skriftlige og muntlige kilder. En viktig faktor i utviklingen har vært 22 intervjuer med ansatte i de tre kjedene og med prosjektets kontaktpersoner i kjedenes konsernledelse.

En balansekunstmodell

Modellen er en beskrivelse av «balansekunst». Det viktigste kjennetegnet på kompetanse i arbeidslivet er å mestre en nødvendig balansekunst i jobben. Kunsten å skape gode prosesser og resultater i en hverdag med motstridende krav og kunne beherske helt ulike typer kompetanser krever gode balansekunstnere. De finnes det mange av i varehandelen, men vi tror de er også i andre deler av arbeidslivet.

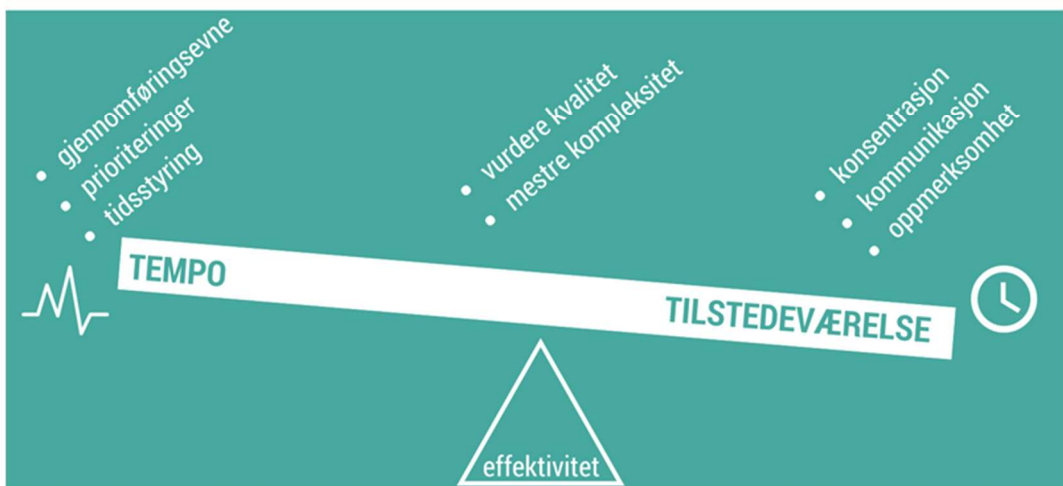
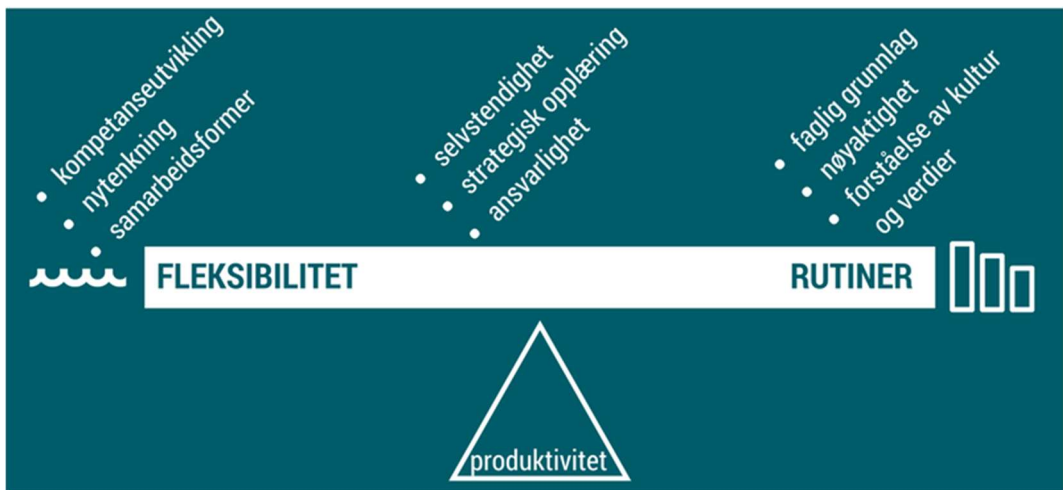
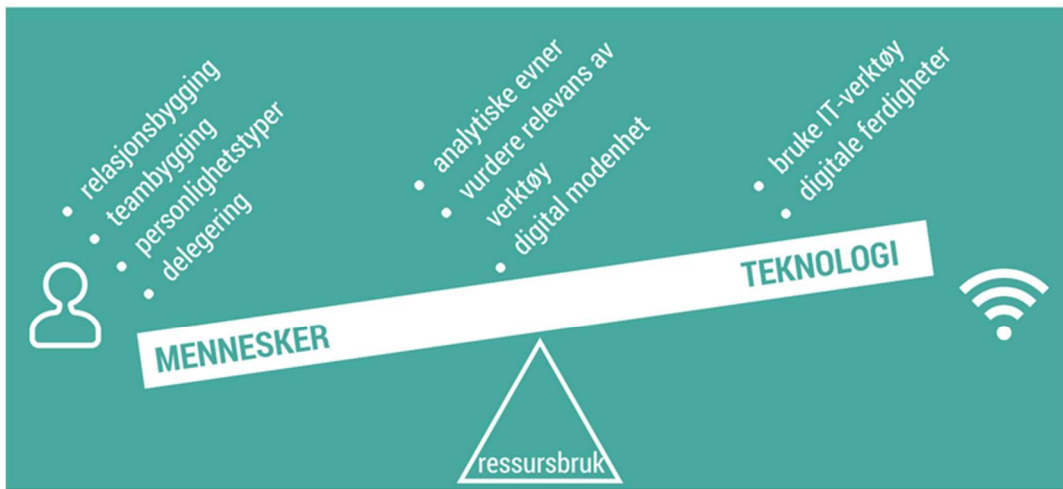
Kompetansene som bygges opp kan plasseres og beskrives i 3 par balansepunkter og i balanseringen av disse:

- Menneske – Teknologi
- Flexibilitet – Rutiner
- Tempo – Tilstedeværelse

«Balansekunsten likner mer på øvelsen å stå på en balanseball enn å holde en vippe i konstant perfekt balanse... Ingenting står helt stille. Balansekunsten er ikke å holde alt konstant i vater for da vil kompetansen bli for statisk, men å holde balansen når ting er i mer eller mindre konstant endring.»

Kompetansene i hvert balansepunkt er viktige i seg selv, men det er like avgjørende å finne den rette balansen mellom disse i jobbutførelsen. Det er i balansen mellom det å forholde seg både til mennesker og til teknologi at vi i stor grad møter fremtidens krav til kompetanse på beste ressursbruk, mellom flexibilitet og rutiner hvor vi finner kompetansene som er nøkkelen til produktivitet og i balansen mellom tempo og tilstedeværelse ligger effektiviteten.

BALANSEPUNKTER



«Prosjektet vil gjøre det mulig å uttrykke kompetansestandarder i arbeidslivet på samme måte som utdanningsstandarder.»

Firestegs prosess

Rapporten beskriver en metodikk med fire steg:

1. Diskutere kompetanser for rollen som skal beskrives og plassere kompetansene i balansemodellen
2. Velge ut 10 - 15 nøkkelkompetanser
3. Skrive læringsutbytter for disse nøkkelkompetansene
4. Fulle ut mer informasjon om kompetansestandarder som kvalifikasjoner

Metoden skal tilby en enkel måte å bruke modellen på i praksis, i en virksomhet, en kjede eller en bransje. Balansekunst-modellen har vist seg veldig egnet som rammeverk for diskusjon om kompetanser, hva som er kjernen i kompetansene og hvordan de kan balanseres på en god måte. Men metoden i dette prosjektet skal ikke bare legge til rette for en god samtale, men for en god beskrivelse av kompetanse. Vi bruker kjente begreper fra det offentlige utdanningssystemet, «kvalifikasjon» og «læringsutbytte», fordi det kan skape en bro mellom standarder i utdanningssystemet og kompetansestandarder i arbeidslivet.

Metoden bygger også på at skriftlig materiale - opplæringsprogrammer, stillingsbeskrivelser, kompetansemål, key performance indicators (KPI) – må kompletteres med intervjuer for å finne de rette beskrivelsene av de kompetansene som kreves i den enkelte rolle eller funksjon. Metoden skal også bidra til å erstatte «stammespråk» med begreper som kan forstås utenfor ens egen type virksomhet og kjedekultur.

Den overordnede modellen for prosjektet skal fremme likeverdighet i forståelsen av kompetanse bygget opp i arbeidslivet og i det formelle utdanningssystemet. Begrepet «kvalifikasjon» brukes om utdanningsstandarder, for eksempel generell studiekompetanse, fagbrev og bachelor. Prosjektet vil gjøre det mulig å uttrykke kompetansestandarder i arbeidslivet på samme måte som utdanningsstandarder. Det vil gi like muligheter til å bruke begge typer standarder som referanse for individuell realkompetansevurdering.

BAKGRUNN

Prosjektet er en del av arbeidet med videreutviklingen av [den nasjonale kompetansepolitiske strategien](#) (NKpS). Denne strategien skal gjøre Norge bedre i stand til å utvikle relevant kompetanse og ta kompetanse i bruk.

Ett av tiltakene i strategien er formulert slik: «Gjøre det enklere å få dokumentert kompetanse ervervet i arbeidslivet, slik at denne kan utnyttes mer effektivt. Som ledd i dette, vil det utvikles metode og modell for vurdering av kompetanse ervervet i arbeidslivet.»

Vi vet at læring i arbeidslivet er avgjørende for at virksomhetene kan ha rett kompetanse til rett tid, og at den enkelte arbeidstaker skal mestre stadig endrede kompetansekrav. Det foregår en omfattende systematisk opplæring i arbeidslivet, men det er generelt en lav kunnskap og forståelse av hvilken kompetanse denne opplæringen bidrar til å bygge.

Hensikten med prosjektet «Realkompetanse i varehandelen» er å utvikle en modell og metode for å beskrive den kompetansen som bygges opp i arbeidslivet, slik at den kan forstås i andre deler av arbeidslivet og i det formelle utdanningssystemet. Prosjektet har konsentrert seg om varehandelen, men modellen og metoden som utvikles er tenkt å kunne brukes også i andre deler av arbeidslivet.

Det er viktig å understreke at modellen og metoden skal gjøre kompetansen forståelig utenfor der kompetansen blir utviklet og anvendt. Prosjektet har ikke til hensikt å vurdere hverken kompetansen som bygges opp eller opplæringsprogrammene, men å finne en god måte å beskrive denne kompetansen på. Vi skal gjennom prosjektet lage et best mulig grunnlag for å kunne vurdere kompetansen som er bygget opp i arbeidslivet slik at den i neste fase kan vurderes på en kvalitativt bedre måte enn i dag både i utdanningssystemet, og ikke minst i andre deler av arbeidslivet.

Tidligere rapporter har gitt inngående kunnskap om [internopplæringen i varehandelen](#). Men samtidig er det avdekket en mangel på beskrivelse og dokumentasjon av resultatet av opplæringsprosessene. Det finnes mye skriftlig materiale på hva som er innholdet i opplæringen, men ikke på utbyttet. At virksomhetene og kjedene ikke bruker mye ressurser på å dokumentere læringsutbyttet er ikke merkelig. Det er så enkelt at kompetansen skal brukes der den bygges opp. Dette er «kortreist» kompetanse. Den skal ikke forklares for utenforstående, men anvendes direkte. Derfor er kvaliteten i utførelsen av arbeidet og mestringsfølelsen hos den ansatte «dokumentasjonen» på resultatet av opplæringen.

Motivasjonen til aktørene i varehandelen for å delta og bidra inn i dette prosjektet er å synliggjøre kravene til kompetanse for å jobbe i denne næringen. Det har vært en stadig økende erkjennelse hos myndigheter og politikere at det å jobbe i varehandel krever mer kompetanse enn det man har forestilt seg. Men i samfunnet generelt er det fortsatt en utbredt forståelse av at varehandel som arbeidssted ikke krever mye kompetanse, og det har gitt varehandel en lav status som karrierevei.

Det faktum at varehandelen har en lang tradisjon for å bygge den nødvendige kompetansen selv, har som konsekvens at dette er en sektor i arbeidslivet hvor det er mulig å gjøre karriere uavhengig av hvilken og hvor lang formell utdanning du har. Og fordi kompetanse generelt blir forstått som lik formell utdanning, har varehandelens systematiske internopplæring medført en forestilling om at det stilles lave krav til kompetanse for den som jobber i varehandel.

En deltakelse i prosjektet er en mulighet for varehandelen til å synliggjøre de kompetansekravene som ligger i bransjen og gjennom det skape en riktigere forståelse i samfunnet for hva det vil si å jobbe i handel.

For de hovedorganisasjonene i arbeidslivet som står bak prosjektet er motivasjonen at det skal bidra til å styrke kunnskapsbasen for kompetansepoltikken og skape en bedre forståelse av kompetanse, læringsutbytter og kvalifikasjoner. Vi tror prosjektet vil bidra til å øke muligheten og styrke tilliten til å bygge broer mellom formell utdanning og arbeidslivets systemer for læring. Resultatet av prosjektet vil også kunne endre og styrke veiledningen om lærings- og karriereveier gjennom å åpne den interne kompetansebyggingen i arbeidslivet slik at kompetansestandardene kan forstås og kan brukes som referanse for realkompetansevurdering.

Kunnskapsdepartementet, som eier prosessen med den nasjonale kompetansepoltiske strategien, har finansiert prosjektet.

Prosjektet ledes av Virke i samarbeid med LO, NHO og YS. Disse fire hovedorganisasjonene har, som ledd i utviklingen av NKpS, i fellesskap [laget et grunnlag for prosjektet](#).

Varehandelskjedene som deltar er Kiwi, Meny og IKEA.

Ekstern evaluator for prosjektet er Fafø/Saga Corporate Advisors.

En viktig del av prosessen har vært å gjøre intervjuer med ansatte i de tre kjedene. Det er totalt gjennomført 22 intervjuer (se vedlegg 1). For intervjuene i KIWI, Meny og IKEA har spørsmålsstillingen vært: Hvilke kompetanser er de viktigste for deg for å mestre din jobb på en god måte?

I samarbeid med kontaktpersonene i disse tre kjedene ble det bestemt hvilke roller som var de mest relevante for prosjektet, og kjedene valgte selv hvilke personer vi skulle intervjuer. Vi har utelukkende intervjuet personer i lederstillinger. Grunnen til det er at vi for disse rollene finner de beste eksemplene på selvstendige kvalifikasjoner. Det er også slik at det bare unntaksvis blir rekruttert eksternt direkte til en lederstilling, det vil si at ledere har erfaring og kunnskap om andre roller lavere i organisasjonshierarkiet.

I prosjektet har vi arrangert to «høringsmøter». Hensikten med disse møtene har vært å samle alle aktørene som deltar i prosjektet. I tillegg har vi invitert relevante personer som ikke er direkte involvert, men som vi vet har verdifulle bidrag og synspunkter inn i prosessen (se vedlegg 1).

OVERORDNET MODELLTENKNING

Hensikten er å utvikle en modell for å beskrive kompetanse som bygges opp i arbeidslivet, slik at kompetansen kan forstås både i andre deler av arbeidslivet og i det formelle utdanningssystemet. Vi har derfor tatt utgangspunkt i hvordan kompetanse blir kommunisert i dag og sett om det er elementer som kan brukes til å skape en felles forståelse. Vår mening er at begrepene «kvalifikasjon» og «læringsutbyttebeskrivelser» er hensiktsmessige å bruke i modellen. Dette er velkjente begreper i det formelle utdanningssystemet, men ikke tilsvarende i arbeidslivet. Forutsetningen for å bruke disse begrepene må være at de oppleves å skape en merverdi i arbeidslivet når det gjelder kompetanseutvikling og synliggjøring av kompetanse. Det er også en forutsetning at det etableres en felles forståelse og felles kriterier for kvalifikasjoner og læringsutbyttebeskrivelser i det formelle utdanningssystemet og i arbeidslivet.

I det formelle utdanningssystemet brukes «kvalifikasjoner» som uttrykk for utdanningsstandarder knyttet til nivåer og typer av utdanning.

*«Kvalifikasjon er et formelt læringsutbytte på et visst nivå, som er godkjent av en instans og som kan dokumenteres»
(Nasjonal Kompetansepolitisk Strategi 2017-2021)*

Kvalifikasjoner

Vi har i prosjektet sett om vi kan identifisere tilsvarende «kvalifikasjoner» i varehandelen som uttrykk for kompetansestandarder knyttet til roller eller funksjoner. For å komme videre i å bruke kvalifikasjoner som et verktøy for å kommunisere kompetanse, har vi utviklet et sett av kriterier (side 29) som må ligge til grunn for at noe skal kunne kalles en «kvalifikasjon». Hensikten med disse kriteriene er at de må kunne brukes og å ha tillit

både i arbeidslivet og i det formelle utdanningssystemet, og det må være de samme kriteriene for alle typer kvalifikasjoner. I rapporten presenterer vi et forslag til felles kriterier. Disse kriteriene er vurdert og akseptert av de kjedene som er med i prosjektet, men det gjenstår å finne en god måte å forankre disse både i arbeidslivet og i utdanningssystemet.

Læringsutbyttebeskrivelser

Kvalifikasjoner «åpnes opp» ved å bruke læringsutbyttebeskrivelser. Beskrivelsene viser hva den som har fullført en opplæring kan, forstår og er i stand til å gjøre. Det formelle utdanningssystemet har innført læringsutbyttebeskrivelser for alle utdanninger. Vi mener at selv om praksis med læringsutbyttebeskrivelser i utdanningen viser at dette er et krevende arbeid, må arbeidslivet ta i bruk samme verktøy for å beskrive sine kvalifikasjoner. Modellen i prosjektet bygger på en overbevisning om at læringsutbyttebeskrivelser er den viktigste broen for forståelse av kompetanse mellom utdanning og arbeidsliv.

Det er i dag bestemmelser angående bruk av læringsutbyttebeskrivelser og hvordan de skal skrives, men i praksis er det mange forskjellige oppfatninger av hvilken hensikt disse beskrivelsene skal fylle og hvordan de bør utformes.

Vi mener derfor det er avgjørende å lage en «nasjonal standard for læringsutbyttebeskrivelser» for å skape en felles forståelse i utdanningssystemet og arbeidslivet og hos myndighetene. Standarden må beskrive hensikten med læringsutbyttebeskrivelsene og hvordan de skal skrives. Denne standarden må lages i fellesskap slik at den har tillit hos alle involverte parter og alle får en omforent forståelse av hvordan standarden implementeres og brukes.

Begrepet «ikke-formell»

Begrepet «ikke-formell» om læring i arbeidslivet mener vi er en hindring for å skape forståelse for kompetansen som bygges opp i arbeidslivet. Det er vanlig både i politiske dokumenter og i dagligtale å skille mellom formell utdanning på den ene siden og ikke-formell/uformell læring på den andre siden.

Dette er en måte å identifisere læring i arbeidslivet ved noe det ikke er, nemlig «ikke-formell». Denne begrepsbruken sier for det første ikke noe om læringen i arbeidslivet, for det andre er det en veldig tydelig måte å skape en forestilling om at læring i skolen og læring i arbeidslivet er helt vesensforskjellig og ikke kan sammenliknes. Det gjøres gjennom å identifisere læring i arbeidslivet med at den ikke har noe med det formelle utdanningssystemet å gjøre. Begrepsbruken gir derimot inntrykk av at læring i arbeidslivet og uformell læring er to sider av samme sak.

Modellen bygger på at den vesentlige likheten ligger mellom læring i skole og læring i arbeidslivet, nemlig at der finner vi læring som er systematisk og omfattende. Det er mellom disse formene for systematisk læring at broen må styrkes. Derfor vil vi bruke de samme elementene i form av kvalifikasjoner og læringsutbyttebeskrivelser for å vise dette, og vi skiller uformell læring fra den systematiske læringen som foregår både i arbeidslivet og i utdanning. Den uformelle læringen er viktig for den enkeltes kompetansebygging, men den skjer individuelt og i situasjoner hvor læring ikke er hovedaktiviteten.

*Formell utdanning: All offentlig godkjent utdanning som leder til formell kompetanse
Ikke-formell opplæring: Kurs, seminarer og konferanser der opplæring er hovedformålet med deltakelse, samt privattimer og forelesninger/foredrag som ikke inngår i en formell utdanning
Uformell læring: Læring som ikke er organisert, men som kan karakteriseres som hverdagslæring fra de ulike situasjoner en person deltar i gjennom hjem, skole, arbeidsliv og samfunnsdeltakelse
(Nasjonal Kompetansepolitisk Strategi 2017-2021)*

Realkompetansevurdering

Norge har i dag et system for realkompetansevurdering som gir en individuell rettighet til å få sin kompetanse vurdert inn mot det formelle utdanningssystemet på alle nivåer. Det finnes ingen tilsvarende ordninger for realkompetansevurdering mot kompetansestandarder i arbeidslivet. Ved å identifisere kvalifikasjoner og bruke læringsutbyttebeskrivelser også i arbeidslivet, vil det kunne bli like enkelt og naturlig å få sin realkompetanse vurdert inn mot arbeidslivet som mot utdanning. Det vil gi gevinster for samfunnet ved at individer som er kvalifisert for et arbeid lettere kan få dette dokumentert uten å måtte gå veien om en vurdering i utdanningssystemet. Det vil også gi en mer positiv og fair behandling av individers kompetanse som i stor grad er utviklet i et arbeidsliv. Arbeidslivets kompetansestandarder vil ha en innretning og et språk som responderer mer adekvat på kompetanse som er bygget opp i arbeidslivet, enn det læreplaner og kvalifikasjoner i et utdanningssystem gjør. Vår modell har til hensikt å gjøre det like lett å bruke arbeidslivets kompetansestandarder som referanse for realkompetansevurdering som å bruke utdanningsstandarder som referanse.

Realkompetanse er den samlede kompetanse et individ har på grunnlag av utdanning og erfaringer.

Realkompetanse: All kompetanse som er tilegnet gjennom formell, ikke-formell og uformell læring

(Nasjonal Kompetansepolitisk Strategi 2017-2021)

«For de fleste av oss er det mye lettere å dokumentere og få andre til å forstå hvilken formell utdanning vi har, enn å forklare og få verdsatt den kompetansen vi har fått gjennom internopplæring og jobberfaring.»

VEILEDNING TIL METODE OG BALANSEMODELL

Denne veiledningen gir en måte å kunne beskrive kompetanse som bygges opp i arbeidslivet. For de fleste av oss er det mye lettere å dokumentere og få andre til å forstå hvilken formell utdanning vi har, enn å forklare og få verdsatt den kompetansen vi har fått gjennom internopplæring og jobberfaring. Målet er at alle skal kunne forstå resultatet av den læringen som skjer i arbeidslivet. Den metodikken som vi bruker er utviklet i samarbeid med kjeder innenfor varehandel, men vi tror den like lett kan benyttes til å beskrive kompetanse som er bygget opp også i andre deler av arbeidslivet.

Metoden bygger på at resultatet av læringen i arbeidslivet er sammenfallende med den kompetansen jobben krever. Internopplæringen skal gjøre folk i stand til å mestre jobben, og til det kreves et sett av kompetanser. Det er disse kompetansene vi vil vise fram og gjøre forståelige for andre deler av arbeidslivet og for det formelle utdanningssystemet. Hvordan kompetansen er bygget opp, er ikke viktig i denne sammenheng. Metoden skal beskrive hva som er bygget opp.

Veiledningen tar derfor utgangspunkt i den kompetansen som er bygget opp og som brukes i det daglige arbeidet. Vi ser også på den kompetansetenkningen og -beskrivelsene som eksisterer i kjeden og virksomheten. Det er dagens situasjon som beskrives.

I prosjektet skiller vi mellom det å beskrive og det å verdsette beskrivelsen. Første skritt er å lage en så god beskrivelse som mulig, for at det i neste skritt kan være mulig å få en fair verdsetting av kompetansen der det er ønskelig.

I veiledningen bruker vi metoden for å beskrive en kompetanse som er der. Et annet utgangspunkt kan være at det er ønskelig med en spesifikk verdsetting av kompetansen. Da må det lages læringsutbyttebeskrivelser og kompetansestandard som kan dokumentere at kompetansen kan verdsettes slik en ønsker. De fire stegene i metoden er de samme, men både utgangspunktet og selve prosessen blir forskjellig.

Å bruke modellen og metoden skal gi en merverdi for arbeidet med kompetanse i en virksomhet, en kjede eller en bransje. Merverdien ligger i måten å snakke om kompetanse, måten å kunne beskrive kompetanse og måten å synliggjøre kompetansebyggingen i arbeidslivet. Modell og metode er utviklet i et samarbeid med kjeder innen varehandel, men den er samtidig tenkt å skulle ha et potensial til å brukes generelt i arbeidslivet uavhengig av bransje eller økonomisk sektor.

METODEN

Det er fire steg i metoden og de har en logisk rekkefølge. De tre første stegene gjelder alle, enten det er individ, virksomhet, kjede eller bransje. Det fjerde steget er relevant bare for kjeder eller bransjer. Det er på det 4. nivået det kan lages kompetansestandarder for roller og funksjoner. Stegene 1-3 kan også brukes individuelt som metode for å kunne beskrive den kompetansen som er opparbeidet i arbeidslivet og som ikke blir dokumentert gjennom det vitnemålet eller liknende en har fra formell utdanning.

Resultatet som metodikken gir er derfor enten en helhetlig beskrivelse av individuelle kompetanser, eller en tilsvarende beskrivelse av kompetansene for en rolle eller funksjon, det vil si en «kompetansestandard».

Balansekunst

Hvordan beskrive kompetanse som bygges opp i arbeidslivet

Balansemodellen

Identifisere kompetanser for rollen/funksjonen og bruke balansemodellen for å vise et helhetlig bilde av kompetansene.

STEG 01



STEG 02

Nøkkelkompetanser

Definere 10-15 kompetanser som er de viktigste i rollen/funksjonen.

Læringsutbytte- beskrivelser

Skrive læringsutbytter for nøkkelkompetansene

STEG 03



Kvalifikasjoner

Fylle ut nødvendig informasjon om kompetansestandarder som kvalifikasjoner

SKRITT 04

KJEDE- / BRANSJENIVÅ



Det er prosessen fram mot kompetansestandarder vi gir eksempler på i dette prosjektet, fordi første skritt er å etablere standarder i arbeidslivet som deretter kan brukes som referanse for individuell kompetansevurdering.

1. **Identifisere kompetanser og bruke balansemodellen for å vise et helhetlig bilde av kompetansene**
2. **Definere 10 - 15 kompetanser som er de viktigste i rollen/funksjonen**
3. **Skrive læringsutbytter for nøkkelkompetansene**
4. **Fylle ut mer informasjon om kompetansestandarder som kvalifikasjoner**

Før vi ser konkret på hvert enkelt steg i metoden, må vi forklare noen begreper, se på noen generelle utfordringer og forklare balansemodellen.

BEGREPER OG UTFORDRINGER

Forskjell på arbeidsfunksjon og kompetanse

Det er ofte lettere å beskrive en arbeidsfunksjon enn å beskrive kompetansen som er nødvendig for å utføre funksjonen. Hensikten med dette prosjektet er å vise kompetansen. For å gjøre det må vi «åpne opp» funksjonen og se kompetansene i funksjonen.

Eks.: «Ansvar for innkjøp» er en funksjon på butikknivå.

Kompetanser som er nødvendig for å utføre denne funksjonen:

- *Mestre IT-verktøy*
- *Kunnskap om lokale forhold*
- *Analytiske evner*
- *Produkt-/sortimentskunnskap*

Læringsutbyttebeskrivelser for disse kompetansene en har bygget opp for å kunne ta ansvar for innkjøpsfunksjonen kan se slik ut:

- 1. Har grundig kunnskap om dataprogrammer for innkjøp, lokale forhold/sesonger/kampanjer og kunne analysere og sette sammen dataene som grunnlag for riktige beslutninger.*
- 2. Har en overordnet oversikt over sortiment, konsepter og leverandører for å sikre en helhetsforståelse av vareutvalget.*

Kompetanser og egenskaper

Hverken i denne rapporten eller i bruk av metoden skal det brukes mye tid på å diskutere skillet mellom kompetanser og egenskaper. Men det er forskjell på en kompetansestandard og en stillingsbeskrivelse. I jobbannonser brukes ofte begreper som «stå-på-vilje», «godt humør», «arbeidsvillig», «til å stole på», osv. Dette er egenskaper en bør unngå når kompetanser og læringsutbytter beskrives. Egenskaper kan endres og utvikles og de kan gjerne få en plass på CV-en, men i hvert fall i varehandelen er det vanlig å skille mellom personens egenskaper og den kompetansen som kjeden bygger opp gjennom sine programmer.

Rolle og funksjon

Vi bruker både «rolle» og «funksjon» som begreper. I denne sammenhengen definerer vi «rolle» som den stillingen / jobben en har. «Funksjon» er en oppgave som er en del av en stilling, og samme «funksjon» kan ligge til flere «roller». Det er derfor opp til den enkelte virksomhet / kjede / bransje å bestemme om det er mest hensiktsmessig å definere kvalifikasjoner som kompetansestandard for «funksjon» eller «rolle».

Eksempel: Skal kvalifikasjonen beskrive kompetansestandard for funksjonen «å være leder» og ha gyldighet for flere leder-«roller», eller skal kompetansestandard beskrives for rollen «kjøpmann». En kombinasjon kan også tenkes ved at den generelle lederkvalifikasjonen skrives inn som en del av kompetansestandard for å være kjøpmann. Det siste gir mulighet til å unngå arbeidet med å skrive alle læringsutbyttebeskrivelser på nytt for hver rolle, men kan kombinere en generisk standard med spesifikke læringsutbyttebeskrivelser tilknyttet den enkelte rolle.

Erfaringens betydning for kompetansebyggingen

Alle opplæringsprogrammer vi kjenner til fra varehandelen har praktisk læring som en integrert del. Vi skal også huske på at opplæring i arbeidslivet i større grad bygger sin progresjon på erfaring og praktisk mestring enn på teori og fag. Dette er sannsynligvis grunnen til at vi i intervjuene i overveiende grad

møtte folk som hadde «gått gradene» i kjeden og bygget sin kompetanse gjennom å få opplæring rettet mot ulike roller og funksjoner i systemet og så utføre dette arbeidet en viss tid.

Kompetansestandarder som beskrives er en minimumsstandard for å kunne utføre en rolle eller funksjon. På samme måte som folk med samme kvalifikasjon fra det formelle utdanningssystemet vil utføre arbeidet med ulik kvalitet, vil folk med samme tittel i en kjede fylle denne rollen på ulik måte. Dette avhenger av personlige egenskaper og erfaringsbakgrunn.

Et annet aspekt er at en som har gått gradene i en kjede tar med seg kompetansen fra de rollene og funksjonene en har hatt ansvar for tidligere. Det vil si at all tidligere arbeidserfaring er del av den individuelle kompetansen, men kommer som regel ikke eksplisitt til uttrykk i den kompetansestandarder en oppfyller i nåværende rolle. Dette er samme fenomen som vi finner i det formelle utdanningssystemet. Når en person kan dokumentere å ha oppnådd en utdanningsstandard, så er det denne standarder/kvalifikasjonen som er beskrevet og ikke de tidligere kvalifikasjonene vedkommende har oppnådd.

Nivåer og progresjon

Hvordan beskriver vi 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 mens utdanningssystemet bygger på faglig progresjon og har et felles rammeverk med nivåer for innplassering av kvalifikasjonene, har vi ikke tilsvarende hverken kompetanseprogresjon eller rammeverk i arbeidslivet. I formelle utdanninger kan vi vite mye om kandidatens potensielle kompetanse ved å se en dokumentasjon som beskriver nivå definert etter antall år i utdanning 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 og uavhengig av utdanningsnivå. Vi finner heller ikke et kompetansehierarki som konsekvent følger organisasjonshierarkiet. Hvis vi ser på enkelte spesifikke kompetanser finner vi ikke sjelden 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 det førende elementet for faglig progresjon og beskrivelse av utdanningsstandarder på ulike nivåer. I arbeidslivet vil en tilsvarende tenkning være at det er «rollens egenart» som er det førende elementet for kompetanseprogresjonen. I arbeidslivet bygges det opp «balansekunst». Erfaringens betydning i kompetanseprogresjonen ligger først og fremst i å gi økt forståelse for rollens egenart slik at en kan mestre balansen mellom balansepunktene i sin egen rolle på en stadig bedre måte.

Uten en felles referanse for nivå, blir beskrivelsen av innholdet i kompetansen desto viktigere. Den må være så presis og forståelig som mulig. Balansemodellen og dynamikken i denne bidrar til det, men i tillegg vil vi peke på to områder som kan brukes til å angi progresjon og nivå.

Ansvar

Vi skrev ovenfor at vi ikke finner et kompetansehierarki som følger organisasjonshierarkiet. Men på ett område ser vi at det er en klar sammenheng, og det er i å kunne mestre ansvar. Det er en progresjon i ansvarsområder og i betydningen av å ta ansvar.

Hver rolle har sin egenart når vi ser på kravet til ansvar. Skal vi beskrive en progresjon ser vi to ulike elementer i det å ta ansvar: Ansvar i form av den beslutningsmyndigheten som ligger i rollen, og ansvar i form av den kompleksiteten som må mestres.

Beslutningsmyndigheten omfatter flere perspektiver:

- a) Det som ligger i rollen som en selv må bestemme,
- b) Det handlingsrommet som ligger i rollen til å kunne ta beslutninger utover det en må beslutte, og
- c) Det ansvar som ligger i rollen for å bidra til at andre tar gode beslutninger

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

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

Ledelse

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

Vi kan se på «lederkompetanse» i varehandel som et eksempel:

- En butikkmedarbeider må ha kompetanse til «selvledelse». 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».

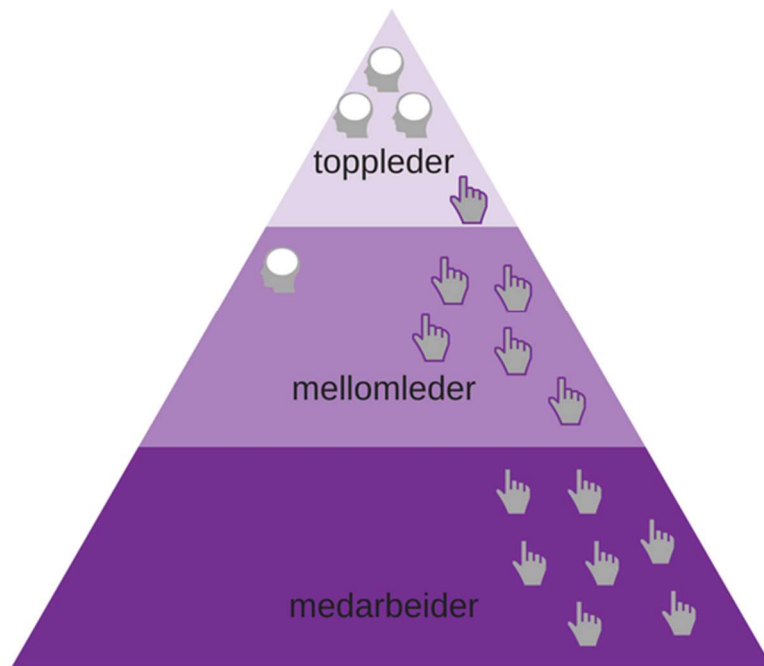
En toppsjef har først og fremst et ansvar for strategisk ledelse, men har også øverste ansvar for den operative ledelsen. På nivået under toppsjefen ligger hovedansvaret på operativ ledelse, men det kan også ligge ansvar for strategisk ledelse i rollen. Nedover i hierarkiet er ledelse stadig mer orientert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



oppgave med strategisk ansvar



oppgave med operativ ansvar



Ansvarshierarkiet er tydelig, men det er ikke like enkelt å beskrive kompetansenivåene knyttet til ledelse. For eksempel: Hvordan sammenlikne nivået på kompetanse i det å lede medarbeidere og det å lede andre ledere?

BALANSEMODELL

Det var en refleksjon rundt de intervjuene vi hadde med lederne i butikkene og varehusene som ga idéen til balansemodellen. Kompetansebyggingen var ikke først og fremst å gå dypere inn i hvert enkelt fagområde eller trene på ferdigheter i en eller annen logisk rekkefølge, men å utvikle mer eller mindre alt samtidig og få det til å passe sammen. Hverdagen var ikke bare kompleks med mange oppgaver, den var ikke minst fylt av kontraster. Det var i alt dette at balansekunstneren viste seg.

Balansemodellen er utformet

- som et rammeverk for å diskutere kompetanse, kompetansebehov og kompetanseutvikling internt i virksomheten, både i et arbeidsgiver- og et arbeidstakersperspektiv
- for en bevisstgjøring om innholdet i og vektleggingen av den enkelte kompetanse
- som et bidrag til kompetansenkningen i det formelle utdanningssystemet, spesielt med tanke på «relevans i utdanningen» og beskrivelse av kompetansemål og læringsutbytter

En av de viktige utfordringene i utviklingen av modellen har vært å ivareta den nødvendige dynamikken i de spesifikke opplæringsprogrammene vi finner på virksomhets-/kjede-/bransjenivå og samtidig kunne introdusere et felles rammeverk for kompetansebeskrivelser i arbeidslivet generelt. Rammeverket må være tydelig og gi mening å bruke i ulike kjeder, men fleksibelt nok til at kjedene kan fortsette med de programmene for kompetanseutvikling som de har utviklet over tid og som treffer den enkelte kjedes spesifikke behov.

Balansekunst

Modellen er basert på en balansenkning. Vi ser det enkelte individ i arbeidslivet som en balansekunstner. Vi mener dette er det grunnleggende og styrende elementet i arbeidslivets kompetansenkning. Det er nødvendig å ha evnen til å utvikle kompetanser som er ikke bare er helt ulike, men som gir ferdigheter med motstridende hensikt. For mange i arbeidslivet er det for eksempel en balansegang mellom det å være lojal mot rutiner og oppgaver som ligger i jobben og som er bestemt av andre, og samtidig ha evnen til fleksibilitet og nytenkning. I varehandelen er dette veldig tydelig i kravet om å utføre helt nødvendige daglige rutineoppgaver og kravet til daglig å takle helt nye situasjoner og kundebehov. Ikke to dager er like, men samtidig er det noe som må være likt hver eneste dag.

Spørsmålet som modellen besvarer er hvilke motstridende elementer som må balanseres. Disse kaller vi «balansepunkter». I hvert balansepunkt ligger det nødvendige kompetanser. Det er viktig å sikre at den enkelte har tilstrekkelig kompetanse for å mestre hvert enkelt av disse balansepunktene. Men for en kompetent utførelse av arbeidet er det helt avgjørende å ha kompetanse til å finne den riktige balansen i arbeidshverdagen mellom disse ulike punktene.

Modellen har 3 sett av balansepunkter. Det vil si at modellen gir et rammeverk for å identifisere og beskrive kompetanser i arbeidslivet med bruk av 9 forskjellige ståsteder.

Eks.: identifisere og beskrive hvilke kompetanser er det som gjør at rutineoppgavene blir utført på en god måte, hvilke kompetanser sikrer nødvendig fleksibilitet i jobbutførelsen og hvilke kompetanser er det som sikrer at balansen mellom rutiner og fleksibilitet blir riktig for den jobben som skal utføres.

Hvis vi snakker om balansemodellen som tre balansedimensjoner, blir det lettere å se den dynamikken som hverdagen inneholder. Balansekunsten likner mer på øvelsen å stå på en balanseball enn å holde en vippe i konstant perfekt balanse. Plutselig kommer det et trykk på å jobbe mye med nytenkning og fleksibilitet. Da gjelder det å holde tilstrekkelig oppmerksomhet på at rutinene ivaretas, for å unngå at

alt settes i spill og ingenting fungerer. Når kravene til tempo blir ekstremt høye i en presset situasjon, er det helt nødvendig å kunne være i den situasjonen uten at tilstedeværelsen og dermed kvaliteten på tjenestene forsvinner. Vi har illustrert dette ved at balansedimensjonene står ulikt. De er i bevegelse. Ingenting står helt stille. Balanseskunsten er ikke å holde alt konstant i vater for da vil kompetansen bli for statisk, men å holde balansen når ting er i mer eller mindre konstant endring.

Balansepunktene

Vi har forklart de forskjellige balansepunktene slik vi ser dem i varehandelen, men i den illustrasjonen vi har laget for hver balansedimensjon har vi angitt kompetanser og stikkord i hvert balansepunkt som vi tror treffer generelt i arbeidslivet.

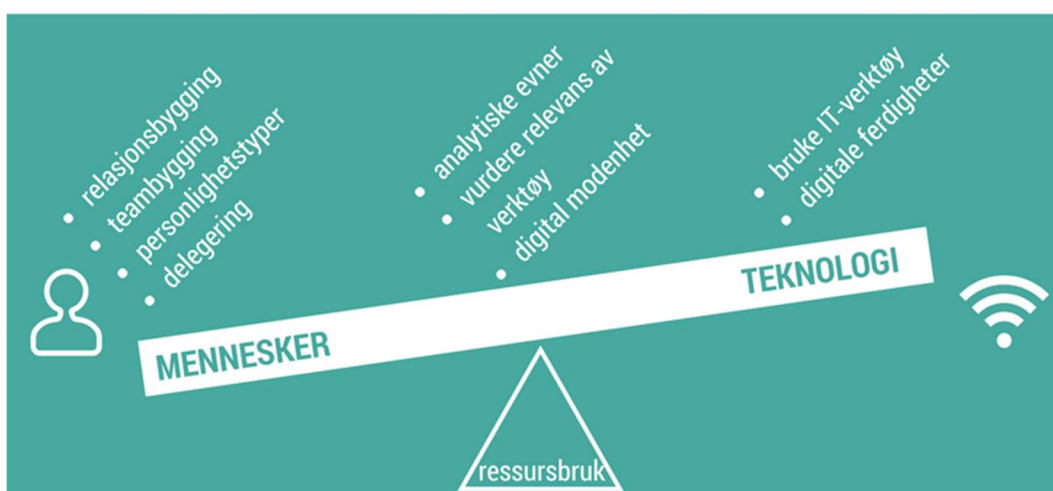
Mennesker: I alle roller er det viktig å kunne forholde seg til andre mennesker på en god måte. I de intervjuene vi foretok i prosjektet var det påfallende at den første kompetansen som ble nevnt av samtlige, var evnen til å forholde seg til andre mennesker. Og det var først og fremst medarbeiderne de tenkte på, i neste omgang var det kundene, leverandørene, ledergruppe, faglige nettverk og andre eksempler på relasjoner som kom opp.

Det som oppleves av en leder i varehandel som den vesentligste kompetansen de må ha, er kunnskap om og ferdigheter til å lede ulike typer mennesker. De må ha en genuin vilje til å forstå og sette pris på ulikhet og de må ha selvinnsett slik at de kan utvikle sin relasjonskompetanse.

Kompetanse til å bygge og delta i gode relasjoner ser ut til å bli stadig viktigere. Evne til samhandling blir ofte fremhevet som en nødvendig kompetanse. For en leder er forståelse av ulike personlighetstyper grunnleggende for å sette sammen gode team som både leverer resultater og har evne til å utvikle seg.

Teknologi: Alle roller i arbeidslivet har på en eller annen måte et krav om å bruke en PC eller andre IT-verktøy for å kunne utføre jobben tilfredsstillende. Digital kompetanse er derfor en grunnleggende ferdighet for alle. I varehandelen er det mange ulike dataprogrammer de ansatte må forholde seg til. De må ha kunnskap om hvilke programmer som brukes til hva, og de må kunne kjenne innholdet slik at programmene brukes riktig. Andre IT-verktøy er f.eks. scannere og kassesystemer.

Det handler om både grunnleggende og spesifikk kompetanse slik at en kan forholde seg til teknologi på en positiv og rasjonell måte.



Balansen mellom mennesker og teknologi:

Teknologi er verktøy for mennesker. I varehandel er den menneskelige faktoren helt avgjørende for at verdien i teknologien kan utløses. Dataprogrammene gir informasjon som er helt uunnværlige i

utførelsen av jobben, men dataene må forstås og settes sammen med annen kunnskap for å gi verdi og skape de resultater som kreves.

Gjennom intervjuene ble det klart at det ligger et betydelig krav til analytiske evner for å kunne bruke dataene i programmene riktig. I dette analysearbeidet er det helt nødvendig å ha god kunnskap om lokale forhold, sesonger, kampanjer og trender, og kunne bruke denne kunnskapen sammen med dataene til å ta gode beslutninger.

I varehandelen ligger mye av kundeservicen i balansepunktet mellom mennesker og teknologi, f.eks. bruk av sosiale medier på en måte som kunden setter pris på.

Ressursbruk

Vi tror det er forståelsen og håndteringen av denne balansen mellom mennesker og teknologi som er nøkkelen for å takle fremtidens kompetansebehov, og det blir stadig mer krevende i alle deler av arbeidslivet å velge rett bruk av ressurser. Det innebærer

- en nødvendig forståelse av teknologi som utvikles slik at den kan brukes optimalt,
- en vurdering av hvilken teknologi som er relevant i den enkelte rolle og funksjon slik at den enkelte kan prioritere riktig og ikke bruke mye tid og ressurser på teknologi som ikke skaper merverdi i jobbutførelsen,
- en vurdering av hvilke funksjoner og oppgaver teknologi utfører bedre enn mennesker
- en forståelse av den menneskelige dimensjonens nødvendighet og fortrinn fremfor bruk av teknologi
- den avgjørende evnen til å koble mennesker og teknologi sammen på en måte som skaper merverdi for virksomheten, den enkelte og for samfunnet.

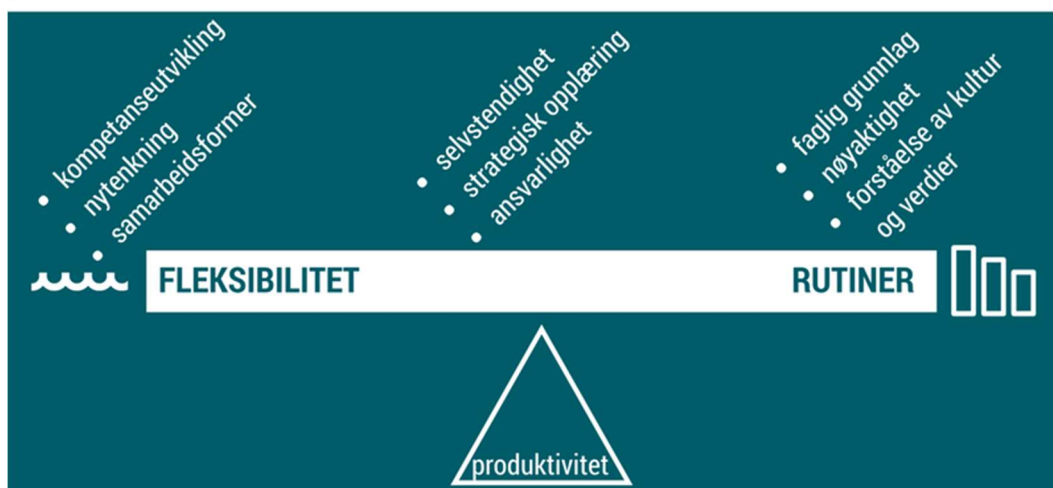
Fleksibilitet: Dette er kompetanse til å forholde seg til endringer på en positiv måte. I varehandelen dreier det seg ikke først og fremst om å tilpasse seg endringer andre har besluttet, men evnen til å tenke nytt selv. Ønske å skape forbedringer, til å videreutvikle sin egen kompetanse, til å kunne forholde seg positivt til at en stadig kommer i nye situasjoner som krever nye løsninger. Det handler om å finne samarbeidsformer som fungerer mellom mennesker som man i utgangspunktet tenkte ikke kunne samarbeide. Flexibilitet krever kompetanse i å forholde seg til utfordringer på en konstruktiv og løsningsorientert måte. Det handler om evne til å hente informasjon, inspirasjon og faglig fornyelse på stadig nye måter.

«Ikke to dager er like, men samtidig er det noe som må være likt hver eneste dag.»

Rutiner: Her ligger den faglige kunnskapen som er nødvendig for å utføre jobben, til å ha det grunnleggende på plass for rolleforståelse og faglighet.

En annen type kompetanse her er å kunne forholde seg på en god måte til beslutninger tatt av andre, å være lojal til noe/noen utenfor seg selv. Det er viktig å kunne forholde seg til en kultur og et verdsett slik at det gjennomsyrrer alt en foretar seg og danner rammen for jobbutførelsen.

Det er en kompetanse i seg selv å forstå betydningen av rutiner og hvordan en kan lage gode rutiner for seg selv og andre; «gjentakelsens kunst og nødvendighet». Å vite rutinene for hvordan en skal handle i krevende situasjoner som f.eks. brann eller ran, er viktig for alle som jobber i varehandelen. I våre intervjuer kom det veldig tydelig fram hvor avgjørende rutinekompetansen er for å skape resultater, men å verdsette denne kompetansen kan være en utfordring.



Balansen mellom fleksibilitet og rutiner:

Rutiner må utfordres av nytenkning og forbedringsarbeid. Mellom rutiner og fleksibilitet ligger evnen til å se utfordringsbildet og identifisere forbedringsområder. I dette ligger kompetanse til å ta ansvar, både for seg selv og andre, og det krever evne til selvstendighet.

I denne balansen ligger evnen til å ta de gode beslutningene om fornyelse av kompetanse, endringer i produktutvalget og strategiske valg.

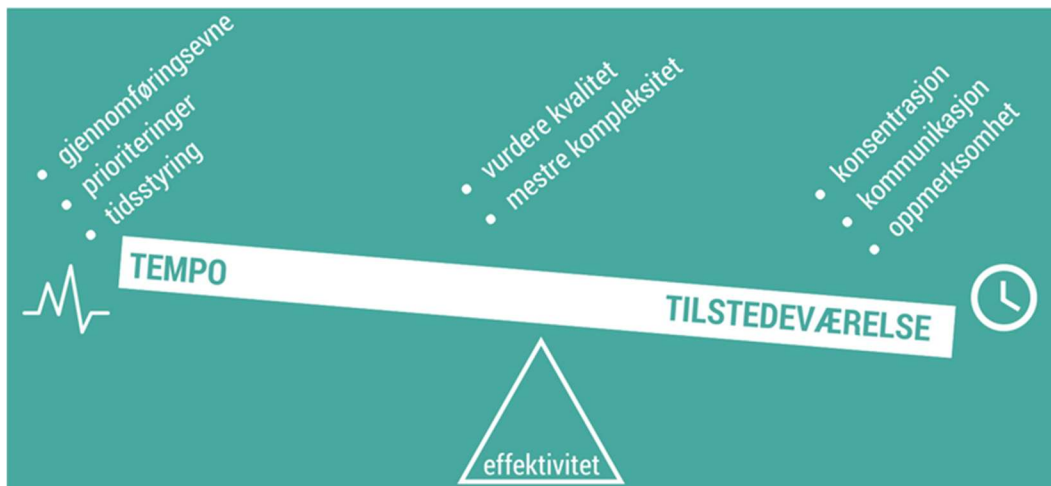
Produktivitet

Varehandelen er avhengig av at den enkelte medarbeider har høy kompetanse i begge balansepunktene, både være fleksibel og forholde seg til rutiner. For det er i balansen mellom disse vi finner nøkkelen til produktivitet. For stor vekt på nytenkning uten å ta rutinene på alvor eller holde på rutiner som ikke er hensiktsmessige, vil påvirke produktiviteten negativt. Vi opplevde derfor gjennom intervjuene en stor oppmerksomhet på at alle måtte ha evne og vilje til å ta ansvar, handle selvstendig og forstå verdigrunnlag og mål.

Tempo: Dette handler om å ha nødvendig gjennomføringsevne og kunne ta beslutninger. Men i varehandelen dreier det seg også om noe så konkret som at en må ha kapasitet til å bevege seg raskt og mye gjennom en hel arbeidsdag. Mer generelt dreier det seg om evne til å prioritere. Vite hva som er viktigst å få gjort og ha en riktig rekkefølge og timing på handlingene. Kompetanse på tidsstyring er avgjørende i varehandelen. For mange er det en utfordring å møte det kontinuerlige kravet til tempo på en positiv måte. Det kreves både fysisk og mental trening for til enhver tid å ha den nødvendige kapasiteten for å utføre jobben.

Tilstedeværelse: Dette handler om evne til konsentrasjon. Til å kunne være lenge nok i situasjoner som krever tid. Til å kunne ha full oppmerksomhet på det mennesket eller den oppgaven en forholder seg til. I varehandelen er evne til tilstedeværelse helt avgjørende for god kundebehandling.

For en leder er det viktig å være tilgjengelig for medarbeidere som ønsker en samtale, til å bruke tid på veiledning og kunne kommunisere på en god måte.



Balansen mellom tempo og tilstedeværelse:

Å finne den gode balansen er krevende og en konstant kilde til dårlig samvittighet. Det er derfor viktig både å kunne finne gode måter å skape balanse, men også å ha evne til å håndtere at den optimale balansen sjelden oppnås. Noe av utfordringen er at denne balansen er ekstremt dynamisk og hva som er den riktige balansen må vurderes kontinuerlig.

Effektivitet

Kompetansekravene som ligger i de to balansepunktene er utfordrende i seg selv, men det å være i en konstant skvis imellom er den største utfordringen fordi det handler om effektivitet. Det er et betydelig krav til effektivitet i arbeidslivet, og vi mener nøkkelen til effektivitet handler om å hele tiden søke etter den beste balansen mellom tempo og tilstedeværelse. Hvis effektivitet bare handler om å øke tempokompetansen, er sannsynligheten stor for at det blir lav kompetanse på tilstedeværelse, noe som vil føre til lavere effektivitet og kvalitet i jobbutførelsen. Effektivitet krever systematisk arbeid med å bygge kompetanse både til tempo og tilstedeværelse, og ha en kontinuerlig dialog i virksomheten om balansen mellom disse.

Dynamikken i modellen

Når balansemodellen tas i bruk er det viktig å være bevisst den dynamikken og fleksibiliteten som ligger innenfor modellens rammeverk. Det felles rammeverket er at vi snakker om kompetanse som balansekunst, og at vi har noen sett av balansepunkter som hjelper oss til å beskrive kompetansen som bygges opp og anvendes i arbeidslivet. Men innenfor dette rammeverket er det ingen fasit. Snarere tvert imot. Resultatet av å bruke balansemodellen skal jo nettopp være å beskrive kompetansestandarder som ligger i en spesifikk rolle eller funksjon, eller den unike kompetansen et individ har opparbeidet i arbeidslivet.

Som en hjelp kan vi beskrive fire ulike måter hvor modellen gir rom for stor fleksibilitet:

- at samme kompetanse kan plasseres likt, men gis ulik vektlegging i forskjellige roller og funksjoner; f. eks. «evne til nytenkning» vil ha veldig forskjellig vekt om du har ansvar for innovasjon eller jobber ved et samlebånd
- at samme kompetanse kan plasseres på ulike steder i rammeverket tilpasset den rollen eller funksjonen den inngår i; f. eks. «evne til å handle miljøvennlig» vil kanskje passe best i Menneske -Teknologi dimensjonen for en miljøansvarlig, men i Rutiner – Flexibilitet dimensjonen for en revisor

- at de kompetansene som identifiseres og synliggjøres for samme type rolle eller funksjon kan være forskjellige, f. eks. «butikksjef» kan beskrives med ulike sett av kompetanser avhengig av hvilken kjede, type butikk og hvor mange ansatte det er snakk om
- at det i alle roller vil være noen kompetanser som er viktigere og mer omfattende enn andre. Dette er noe som ble veldig tydelig gjennom de intervjuene vi foretok. Vektleggingen av kompetansene kom ikke like klart frem i det skriftlige materialet. Så for å kunne beskrive på en tilfredsstillende måte den kompetansen som bygges opp i arbeidslivet, må det gis rom for å ivareta og synliggjøre at noen av nøkkelkompetansene er bredere og «tyngre» enn de andre. Det kan gjøres gjennom læringsutbyttebeskrivelsene, og det er viktig at beskrivelsene uttrykker dybde og bredde i læringsutbyttet. Men dette er ikke tilstrekkelig for å kunne kommunisere at noen kompetanser er mer avgjørende enn andre i utførelsen av et arbeid. Det blir et spørsmål om hva vi gjør når kompetansen egentlig passer inn overalt i rammeverket? Balansemodellen gir derfor rom for å dele opp omfattende kompetanser ved å nyansere dem og få frem ulike perspektiver ved å plassere dem flere steder i rammeverket. Det vil samtidig gi et signal om at disse kompetansene krever tid og ressurser å bygge opp.

Eksempel: «Å mestre kompetanseutvikling» er en viktig kompetanse som egentlig berører alle balansepunktene. Hvis vi bruker de læringsutbyttene som er beskrevet i Menys kompetansestandard for ledere, så ser vi at en kan få fram ulike nyanser i kompetansen ved å dele opp og plassere den ulike steder i balansemodellen.

«Kan gjennomføre gode utviklings- og opplæringsprosesser» - MENNESKER

«Kan vurdere hvilken kompetanseutvikling medarbeiderne må ha i forhold til behovene» - faglig oppdatering RUTINER

«Kan ta ansvar for egen utvikling som leder» - videreutvikling FLEKSIBILITET

STEG FOR STEG

Steg 1: Identifisere kompetanser

Balansemodellen

Identifisere kompetanser for rollen/funksjonen og bruke balansemodellen for å vise et helhetlig bilde av kompetansene.

STEG 01

1. Identifisere kompetanser for rollen/funksjonen
2. Bruke balansemodellen for å vise et helhetlig bilde av kompetansene
3. (Empty box)
4. (Empty box)
5. (Empty box)
6. (Empty box)
7. (Empty box)
8. (Empty box)
9. (Empty box)
10. (Empty box)
11. (Empty box)
12. (Empty box)
13. (Empty box)
14. (Empty box)
15. (Empty box)
16. (Empty box)
17. (Empty box)
18. (Empty box)
19. (Empty box)
20. (Empty box)

Utgangspunktet er veldig enkelt: Skal du beskrive noe så andre kan forstå det, må du selv først vite hva det er du skal beskrive.

Dette er en øvelse som ledere og medarbeidere må gjøre i fellesskap. Den metodikken vi beskriver nedenfor gir en god

anledning til å snakke om kompetanse i virksomheten. Dette er nyttig og verdifullt i seg selv. Det skaper en bevissthet – og stolthet! – om hva den enkelte faktisk må mestre i jobben og den kompleksiteten som ligger i alle jobber og funksjoner.

Vi viser nedenfor tre måter å identifisere kompetanser på. Rekkefølgen er ikke viktig. Det kan være enklest å gå fram og tilbake mellom de tre måtene. Resultatet til slutt skal være en samlet beskrivelse hvor alle tre perspektivene er brukt.



Muntlig beskrivelse / intervju

Vår erfaring er at det er umulig å beskrive kompetanser som bygges opp i arbeidslivet uten å høre hvordan de som faktisk er i jobben snakker om kompetansene de bruker.

Hva er det du må mestre for å gjøre jobben din godt? Tenk på alle de ulike situasjonene du kommer opp i, alle oppgavene du har ansvar for, hvem du må forholde deg til, osv.

Hvordan merker du at du har den kompetansen du trenger for å mestre jobben din?

Hva er det som viser at du mestrer jobben din? Hvordan ser du resultatet av at du utfører en god jobb?

Disse spørsmålene er relevante for alle uansett hvilken rolle eller posisjon en har i virksomheten.

Bare skriv ned fortløpende etter hvert som tankene kommer. Hva kompetansene skal kalles, kan dere bestemme dere for senere. Ikke bruk tid på hvordan de skal beskrives nå. Først er det å gå inn i den rollen en har og se på oppgaver, hva som er viktig, hvordan ting må løses, hvilke erfaringer du har. Få en oversikt over hva du som er i rollen tenker er viktige kompetanser du må ha i din jobb.

Hvis hensikten er å lage en kompetansestandard for en rolle (for eksempel «butikksjef») eller en funksjon (for eksempel «leder») er det viktig å lytte til de ansatte som utfører rollen/funksjonen og hva de svarer på de spørsmålene som er stilt ovenfor.

I tillegg kan det kan også være nyttig å stille spørsmålet:

Se for deg en medarbeider som utfører den rollen eller funksjonen veldig bra, hva er det du ser?

Hva ser du på for å vite at din medarbeider har den kompetansen som er nødvendig for å mestre jobben?

Hvilke kompetanser er det du ser? Hva inneholder kompetansen av kunnskap? Hvilke ferdigheter er det? Hvordan beskriver du holdninger og innsats som er nødvendig?

Skriftlig materiale

Det finnes ulike typer av relevant skriftlig materiale som beskriver kompetanser. Det kan være konkrete kompetansemål for roller eller funksjoner, opplæringsprogram, stillingsbeskrivelser, kompetanseprofiler, e.l.

Noe av utfordringen med dette materialet kan være at det i stor grad beskriver funksjoner og ikke kompetansene som trengs for å utføre funksjonene.

Balansemodell

Modellen er utførlig beskrevet ovenfor, og vi har vist den fleksibiliteten som ligger i bruken av den.

Vi har ovenfor sett at «ledelse» er et eksempel på et område det er mulig å bruke for å angi progresjon og nivåer av kompetanse i arbeidslivet. Hvis vi setter «ledelse» inn i balansemodellen, får vi fram distinksjonen mellom «Management» og «Leadership». På norsk kan det oversettes som «Administrasjon» og «Lederskap» eller det «å styre» og «å lede». Om vi tenker de ulike balansepunktene i forhold til disse to dimensjonene, ser vi at hver av dem har tre tyngdepunkter. Management krever først og fremst kompetanser i «Teknologi» - «Rutiner» - «Tempo». Leadership dreier seg mer om kompetanser i «Mennesker» - «Fleksibilitet» - «Tilstedeværelse». Det vil si at balansemodellen kan brukes for å se helhet og diskutere balanse mellom ulike typer ledelseskompeteranser.

Helheten / resultatet

Gjennom å bruke samtaler, skriftlig materiale og balansemodellen får vi en kompetanseoversikt. Kompetansene er gjort synlige i balansemodellen slik at en ser hva som er det viktigste i hver kompetanse og hvilke kompetanser som må være der for å drive god balansekunst i jobben.

Vi viser til de konkrete kjedespesifikke casene fra Meny, Kiwi og IKEA for nærmere detaljer i stegene 1 – 2 – 3 (se vedlegg 2-4).

Steg 2: Nøkkelpeteranser



I helhetsbildet over alle kompetanser som en må ha for å utføre en rolle eller funksjon, gjøres det ingen forskjell på kompetansene. Det blir en blanding av smått og stort.

Før vi går videre med å beskrive kompetansene som læringsutbytter, kan det være nyttig å ta et overblikk og stille spørsmålet:

Når andre skal forstå den kompetansen som er nødvendig for å mestre denne rollen, hvilke av alle de enkelte kompetansene som vises i balansemodellen er de viktigste i jobben? Det er det vi kaller nøkkelpeteranser. De viser hvor tyngdepunktene ligger når en utfører jobben. Uten disse kompetansene er det ikke mulig å gjøre jobben, i hvert fall ikke på en god måte.

For de fleste roller er det best å trekke ut ca. 10-15 kompetanser. Se hvilke av kompetansene i helhetsbildet som er mer overordnet enn andre (for eksempel «Personalansvar») og hvilke som hører sammen, for eksempel «Budsjett, resultat og nøkkeltall». Det er samtidig viktig å se om disse kompetansene gir det riktige bildet av den balansekunsten som må utføres i rollen.

I det neste steget med å skrive læringsutbyttebeskrivelser forteller du om hva som ligger i disse nøkkelkompetansene og hvorfor de er så viktige.

Steg 3: Læringsutbyttebeskrivelser



Det er disse beskrivelsene som er avgjørende for å skape forståelse for den kompetansen som er bygget opp, og det er disse som kommuniseres eksternt.

Her er en illustrasjon på hva en

læringsutbyttebeskrivelse inneholder og hvordan den kan bygges opp. Vi bruker eksempler fra læringsutbyttebeskrivelser for lederfunksjon i Meny:

Eksempel 1:

Nøkkelkompetansen er «Kunnskap om IT-verktøy»

Start med substantivet: HVA er det beskrivelsen skal handle om:

eks. IT-verktøy

Å bare skrive «IT-verktøy» blir for generelt. Hva slags verktøy er det snakk om?

«Dataprogram for drift og konsept»

Da blir det litt tydeligere, men informasjonen kan bli enda litt mer presis. Å bruke det eksakte navnet på dataprogrammet er å bruke «stammespråk» som ikke forstås eksternt (eks. NG Flyt, Mazen, Super 5.0), men det kan være nyttig å gi informasjon om hvilke arbeidsoppgaver dataprogrammet gjør vedkommende i stand til å mestre ved å legge til «innkjøp, vareflyt, svinn, matsikkerhet, standarder, læring, intranett og rapporteringsverktøy»

HVILKET VERB passer best for å beskrive kompetansen

Det handler om «å mestre» IT-verktøy. Men dette er en altfor generell beskrivelse. Hva betyr det «å mestre IT-verktøy»?

«Ha kjennskap til» er det som krever minst. Hvis det blir for svakt, kan en skrive «Ha kunnskap om». Hvis det kreves mer enn det, kan en skrive «Ha inngående kunnskap om». En annen måte å beskrive ulike nivåer på er å bruke for eksempel «grunnleggende kunnskap» og «avansert kunnskap».

Er det FLERE perspektiver på det å ha nødvendig kompetanse på IT-verktøy

For en leder handler det om egen kunnskap: «Har inngående kunnskap om dataprogram for drift og konsept; innkjøp, vareflyt, svinn, matsikkerhet, standarder, læring, intranett og rapporteringsverktøy».

Men det kreves også kompetanse for å være en god leder: «Har kjennskap til hvilke IT-verktøy som er relevante for den enkelte medarbeider og hvordan de brukes»

I vårt eksempel er det definitivt ikke nok bare å ha kunnskap. Det kreves forståelse.

«Har analytisk forståelse av alle relevante data» forteller at det er nødvendig å kunne analysere data, og vite hvilke data i den store mengden som er relevante i analysen.

HVORFOR er denne kompetansen så viktig?

I den siste læringsutbyttebeskrivelsen er det også gitt informasjon om hvorfor denne analytiske forståelsen av relevante data er viktig: «...og kan sette de sammen for å ta gode beslutninger».

Det «å mestre IT-verktøy» er dermed uttrykt i tre læringsutbyttebeskrivelser i balansedimensjonen «Menneske – Teknologi»:

«Har kjennskap til hvilke IT-verktøy som er relevante for den enkelte medarbeider og hvordan de brukes»

«Har inngående kunnskap om dataprogram for drift og konsept; innkjøp, vareflyt, svinn, matsikkerhet, standarder, læring, intranett og rapporteringsverktøy»

«Har analytisk forståelse av alle relevante data og kan sette de sammen for å ta gode beslutninger»

Bruk av IT-verktøy er også en viktig del av «rutiner». Dette er uttrykt i læringsutbyttebeskrivelsen:

«Vet hvilke nøkkeltall som brukes for å følge opp økonomi og lønnsomhet og kan analysere disse som grunnlag for gode beslutninger»

Eksempel 2:

Å beskrive en prosess kan være en god måte å vise i et læringsutbytte at ting henger sammen:

- a) «Er bevisst på sitt ansvar å motivere medarbeidere til å ta videre opplæring». Dette er et bra læringsutbytte i seg selv, men dette er bare første skritt*
- b) «Er bevisst på sitt ansvar å motivere medarbeiderne til å ta videre opplæring, og følge opp kompetanseutviklingen». Kravet til lederen er ikke bare å motivere, men å følge opp medarbeideren i kompetanseutviklingsprosessen. Men heller ikke nå dekkes den standarden kjeden har satt for sine ledes kompetanse på dette området*
- c) «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». Dette siste elementet er utrolig viktig og krevende. På denne måten får vi et læringsutbytte som viser at motivasjon – oppfølging – ta i bruk henger sammen, og alle tre elementene er nødvendige.*

Eksempel 3:

Det gjelder å ikke gi seg før utbyttebeskrivelsen er blitt så god som mulig. Det er viktig å stille spørsmålet om beskrivelsen er presis nok til å gi den beste informasjonen utad (og da blir den samtidig et enda bedre styringsredskap for kompetansebyggingen internt).

«Mestre bemanningsstyring» gir god mening og alle kan ha en forståelse av hva som menes. Men kan vi være litt mer presise så vi er sikre på at forståelsen blir den samme som vi selv har?

«Mestre bemanningsstyring slik at butikken har riktig bemanning med riktig kompetanse til rett tid». Dette blir tydeligere, men samtidig kan det oppleves litt «svulstig». For butikken og kjeden er det absolutt ikke svulstig, men et helt avgjørende kompetansekrav for å drive godt. Derfor er det veldig nyttig å legge til hvor for denne kompetansen er så viktig:

«Mestre bemanningsstyring slik at butikken har riktig bemanning med riktig kompetanse til rett tid for å møte kunde- og varestrømmen»

Kunder og varer er hovedingredienser i butikkdrift. Dermed blir det komplekse samspillet mellom ansatte, deres kompetanse, kundetrykk og varehåndtering noe en leder må ha god kompetanse på.

Kompetansemål og læringsutbyttebeskrivelser

Når en medarbeider skal trenes opp til å få den nødvendige kompetansen, er det et viktig verktøy å ha definerte mål både underveis i utviklingsprosessen og som beskrivelse av resultatet.

Kompetansemålene kan gjerne være detaljerte og mange. Ta med alt som er viktig å kunne, hvilke holdninger og ferdigheter som er nødvendige.

Kompetansemålene skal forstås der opplæringen finner sted, av de som gir opplæring og de som lærer.

De må gjerne inneholde «stammespråk» og referere direkte med spesifikk henvisning til kjeden (Meny), slagord («kunden er sjefen»), IT-verktøy (NG Flyt) o.l.

Læringsutbyttebeskrivelsene skal forstås utenfor der opplæringen finner sted. Det vil si de skal kommunisere eksternt og da må spesifikke uttrykk knyttet til kjede, verktøy osv. «oversettes» til et mer generelt kompetansespråk.

Eksempel:

«NG Flyt» blir til «dataprogram for drift og konsept»

Antall læringsutbyttebeskrivelser bør ikke være flere enn strengt tatt nødvendig. Det er ikke noen fasit på hva som er riktig antall. De skal gi et overordnet inntrykk av hva en kvalifikasjon inneholder, hva som er hovedelementene og de viktigste kompetansene opplæringen gir. De skal gi en samlet beskrivelse av hvilke jobbfunksjoner en mestrer og hva som er hovedelementene i disse funksjonene.

En viktig siste sjekk. Kan det måles at læringsutbyttet er oppnådd? Kan det observeres? Hvis det er vanskelig å forklare hvordan en kan vite at læringsutbyttet er oppnådd, så må sannsynligvis verbet endres. Det kan også være at beskrivelsen av temaet / fagområdet er for upresist og må konkretiseres.

Steg 4: Fylle ut mer informasjon om kompetansestandarder som kvalifikasjoner



SKRITT 04
KJEDE- / BRANSJENIVÅ

Kvalifikasjoner
Fylle ut nødvendig informasjon om kompetansestandarder som kvalifikasjoner

Dette steget er ikke for enkeltindivider, men for bransjer eller kjeder som vil synliggjøre kompetansestandarder de har for roller eller funksjoner. Eksempel på dette kan du lese i casene for Meny, Kiwi og IKEA i vedlegg 2-4

Kriteriene for å kunne kalle en utdanningsstandard og en kompetansestandard for en kvalifikasjon skal være de samme uansett hvor læringen finner sted eller hvem som tildeler kvalifikasjonen.

Hensikten med kriteriene er å åpne opp standardene og gjøre dem allment forståelige. Dette er viktig for valg av læringsveier og karriereveier, for strategisk rekruttering og kompetanseplanlegging, og for verdsetting av kompetanse.

Individuell realkompetansevurdering trenger kvalifikasjoner som referansepunkt, derfor er det et kompetansepolitisk mål å sikre at mest mulig opplæring blir uttrykt i kvalifikasjoner.

Kriteriene nedenfor er et forslag til hva som skal kreves av informasjon for en kvalifikasjon. Vi tror at de fleste kriteriene vil være enkle å imøtekomme. Det som er mest krevende er læringsutbyttebeskrivelser og kvalitetssikring.

KVALIFIKASJONER

Kvalitetssikring av kvalifikasjoner og læringsutbytter

For at kvalifikasjoner skal ha en verdi utenfor der den er ervervet, så må den ha tillit. Denne tilliten skapes på flere måter. De som har erfaring med kvalifikasjonen i praksis enten gjennom å rekruttere folk som kan dokumentere at de har denne kvalifikasjonen, eller ved å gi inntak til videre studier på basis av kvalifikasjonen, kan fortelle om den verdien de mener kvalifikasjonen har. Andre må basere sin vurdering utelukkende på dokumentasjonen.

**For forståelsen av en kvalifikasjon er læringsutbyttebeskrivelsene det viktigste.
For tilliten til en kvalifikasjon er beskrivelsen av kvalitetssikringen det viktigste.**

Systemet med kvalitetssikring skal først og fremst skape tillit til at de som gjennomfører opplæringen oppnår de læringsutbyttene som beskrives.

For å nå dette prosjektets målsetting om å kunne beskrive kompetansen som bygges opp i arbeidslivet slik at den kan forstås også i andre deler av arbeidslivet og i det formelle utdanningssystemet, må vi ta tak i noen utfordringer. Det er viktig ikke bare å skape en forståelse av selve kompetansen, men også en forståelse for at denne kompetansen kan og bør verdsettes. Da blir informasjonen om kvalitetssikring helt sentral.

På det første høringsmøtet i prosjektet drøftet vi følgende:

KVALITETSSIKRING

- Hvordan sikre at kvaliteten på kvalifikasjonene / standardene er slik den skal være?
- Hvordan kan det formelle utdanningssystemet og arbeidslivet utenfor kjeden ha tillit til beskrivelsen og dokumentasjonen?
- Hva må et kvalitetssikringssystem av «ikke-formelle» kvalifikasjoner inneholde? Hvordan kan et slikt system se ut?

En av konklusjonene fra diskusjonen på høringsmøtet var nødvendigheten av en form for ekstern evaluering for at kvalifikasjonen og læringsutbyttene skal ha tillit. Det kan være ulike ordninger i kjedene eller det kan tenkes en ordning på bransjenivå. Men på en eller annen måte må en sørge for at noen med tillit utenfor det systemet som bygger opp kompetansen, evaluerer at beskrivelsene av kompetansen stemmer med virkeligheten.

Partene i arbeidslivet har gjennom sitt avtaleverk prosedyrer for å drøfte og samarbeide om kompetanseutvikling. En bred medvirkning fra ansatte og deres tillitsvalgte er med å sikre tillit til både prosessen og resultatet.

Forslag til kriterier for en kvalifikasjon

Tittel	Tittelen skal gjøre det mulig å skille kvalifikasjonen fra andre kvalifikasjoner, og skal være identisk med det som står på dokumentasjonen. Unngå sammenblanding.	Gjelder spesielt for tilbydere som tildeler flere kvalifikasjoner.
Eier / godkjenningorgan	Den som har ansvar for informasjonen om kvalifikasjonen og kvaliteten i tilbudet; inkl. oppdateringer.	F.eks. nasjonalt konsern, organisasjon, internasjonal aktør, bransjekontor.
Tilbyder	Hvem gir tilbudet og gjennomfører opplæringen. Hvis dette ikke er eieren, skal relasjonen til eier oppgis.	F.eks. studieforbund, konsulenter, programvaretilbydere
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	F.eks. studiepoeng
Dokumentasjon	Vitnemål, sertifikat, diplom, e.l.	
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	

Se eksempel på kvalifikasjonen «Butikksjef Kiwi» i vedlegg 6

KJEDESPESIFIKKE CASE

I prosjektet har vi testet ut metodikken med et case i hver av kjedene Meny, IKEA og Kiwi.

Casene er forskjellige:

I Meny bruker vi metodikken på en funksjon. Det skriftlige materialet er en omfattende beskrivelse av kompetansemålene for å ha en lederfunksjon.

I IKEA ser vi på rollen «shopkeeper». Dette er en mellomlederrolle som mange i IKEA-systemet har med ansvar for en avdeling. Skriftlig materiale er en kompetanseprofil for rollen, verdihefte for IKEA og beskrivelse av management i IKEA.

I Kiwi tester vi metodikken på butikksjef-rollen. Det skriftlige underlaget er opplæringsprogrammet for butikksjef, inndelt i 25 temaområder.

For alle casene legger vi også til grunn de intervjuene vi har gjennomført med personer i de aktuelle rollene og funksjoner.

Vi har valgt å vise flest detaljer i Meny caset og dermed har dette blitt mer omfattende enn de andre. Det betyr ikke at dette caset nødvendigvis er det beste eller mest interessante. Grunnen er at kompetansemålene som var formulert i det skriftlige materialet i Meny er det som ligger nærmest læringsutbyttebeskrivelser, og derfor var dette enklest å bruke for å vise stegene i metoden. I prosjektet har vi gjort samme øvelse for alle tre kjedene, men synes ikke det er hensiktsmessig å vise så mye av prosessen i Kiwi og IKEA. Det er læringsutbyttebeskrivelsene som er det viktigste og vi viser derfor prosessen i alle tre kjedene fra den helhetlige oversikten over kompetansene i balansemodellen via identifisering av hva som er nøkkelkompetanser til læringsutbyttebeskrivelsene.

Underveis i prosjektet ble det klart at denne vinklingen førte oss til andre funn og problemstillinger enn for Kiwi, Meny og IKEA. Vi anbefaler derfor en separat oppfølging av dette caset som er andreledes enn for de tre andre.

«Vi tror mange vil kjenne seg igjen i balansemodellen, og at den kan danne grunnlag for både en diskusjon om kompetanse og en beskrivelse av kompetanser i mange sektorer og bransjer.»

AVSLUTNING OG ANBEFALINGER

Modell og metodikk er utviklet i varehandelen, men med tanke på at dette skal kunne brukes også i andre deler av arbeidslivet. Vi tror mange vil kjenne seg igjen i balansemodellen, og at den kan danne grunnlag for både en diskusjon om kompetanse og en beskrivelse av kompetanser i mange sektorer og bransjer. Vi mener modellen vil kunne fungere som et felles rammeverk med begreper alle kan forholde seg til og bruke. Samtidig inneholder ikke modellen noen fasit for riktig plassering eller vektlegging. Den er dynamisk slik at samme type kompetanse kan plasseres ulike steder i modellen og gis ulikt innhold avhengig av den sammenhengende kompetansen brukes i.

Vi tror at det i arbeidslivet vil være forskjellige diskusjoner med utgangspunkt i balansemodellen. For eksempel ser vi at finansnæringen jobber mye med balansen mellom mennesker og teknologi, kunstnere og andre i frie yrker er avhengig av å finne den rette balansen mellom fleksibilitet og rutiner for å sikre produktivitet, og vi opplever at balanse mellom tempo og tilstedeværelse er spesielt krevende i helse- og omsorgssektoren for å sikre både kvalitet og effektivitet.

Balansemodellen er et hovedfunn i prosjektet. I varehandelen har vi funnet 6 balansepunkter som treffer denne næringen godt for å bli bedre til å snakke om og beskrive kompetanse. Som vi har antydnet ovenfor vil vi tro at disse balansepunktene er de samme også i andre deler av arbeidslivet. I en videre utprøving og implementering er hovedpoenget å bruke balansemodellen, men være åpen for at det kan være bransjer som må endre noe på hvilke balansepunkter eller balansedimensjoner de må ha for å kunne bruke modellen optimalt.

I rapporten ligger det sentrale elementer det må arbeides videre med:

- Nasjonal standard for læringsutbyttebeskrivelser
- Felles nasjonale kriterier for kvalifikasjoner
 - o Se på klassifisering av utdanning/opplæring etter fagområder; er NUS tilfredsstillende eller bør den revideres f.eks. i tråd med ISCED Fields of Education and Training

Arbeidet i dette prosjektet er en del av den nasjonale kompetansepoltiske strategien 2017-2021, og rapporten vil bli presentert i Kompetansepoltisk Råd for drøfting av en nasjonal videreføring i form av politikktutvikling og implementering.

Kunnskapsdepartementet, som har finansiert prosjektet, bør vurdere en eventuell videreutvikling av enkelte elementer i rapporten også utenfor rammen av den nasjonale kompetansepoltiske strategien.

Hovedorganisasjonene som står bak rapporten vil ta initiativ til å bruke modellen og metoden i hele varehandelen og også for andre deler av arbeidslivet. En del av den videre utprøvingen vil være å hente erfaringer på hvordan det er hensiktsmessig at ansatte og deres representanter involveres i prosessen med å beskrive kompetanse som bygges opp i arbeidslivet.

Fokus i dette trepartsprosjektet har vært metodeutvikling. For videre utvikling er kvalitetssikring og tillit i arbeidsliv og utdanning gjennom bred medvirkning viktig, og dette anbefales som del av videre utprøving.

Våre anbefalinger bør følges opp på to ulike måter og med til dels forskjellige aktører:

1. Verktøy og virkemidler i kompetansepoltikken

Vi anbefaler at det utvikles en nasjonal standard for læringsutbyttebeskrivelser. Hvis læringsutbyttebeskrivelsene skal kunne spille rollen som brobygger mellom arbeidslivet og utdanningsinstitusjonene, må vi ha en felles forståelse og felles utforming som passer begge steder.

Vi anbefaler at det besluttes felles kriterier for hva som kan kalles kvalifikasjoner til bruk både i arbeidslivet og utdanningssystemet. Dette er en forutsetning for å kunne sammenlikne kompetansestandarder i arbeidslivet og kvalifikasjoner i utdanningssystemet.

Disse verktøyene eller virkemidlene må drøftes i et trepartssamarbeid mellom myndigheter, arbeidsgivere og arbeidstakere. Det kan også tenkes at andre relevante aktører skal inviteres med slik at både prosessen og resultatet får nødvendig tillit.

Vi vil anbefale at NOKUT, som det fremste fagmiljøet på kvalifikasjoner og læringsutbyttebeskrivelser, får i oppgave å lede og koordinere disse prosessene.

2. Videre utprøvningsarbeid

Modellen og metodikken er utviklet i nært samarbeid med noen kjeder innen varehandel, og vi har gjennom prosjektet fått en klar forståelse av at dette treffer godt. Prosjektet har vært et tidkrevende nybrottsarbeid. Det var nødvendig å bruke en del tid på å involvere de gode aktørene i varehandelen og etablere forventningsavklaringer. For prosjektet har det også vært avgjørende å forankre utviklingsarbeidet hele veien i kjedene og hos samarbeidspartene. Det vi ikke har fått tid til innen rammen av dette prosjektet er å teste hvordan kjeder eller virksomheter opplever å bruke metodikken helt på egenhånd. Vi presenterer tre case i rapporten hvor vi viser bruk av metodikken, men i alle tre eksemplene har prosjektledelsen vært aktivt inne i testingen og i beskrivelsene.

Vår anbefaling er å gjøre en videre utprøving av modell og metode på en koordinert og systematisk måte, gjennom å beholde samme organisering i et utprøvningsprosjekt som vi har hatt i det første utviklingsprosjektet. Det vil si at Virke har prosjektledelsen og samarbeider med LO, NHO og YS.

Vi anbefaler at selve metodikken og veiledningen til bruk av metodikken testes i flere kjeder innen varehandel og i noen andre deler av arbeidslivet. Dette utprøvningsprosjektet mener vi kan gjennomføres vesentlig raskere enn utviklingsprosjektet. Vi forutsetter at denne oppfølgingen skjer innen rammen av den nasjonale kompetansepoltiske strategien og finansieres av myndighetene.

Kompetansenivåer

En spesiell utfordring er å finne en felles referanse som kan angi nivåer på kompetansestandarder. For kvalifikasjoner i formell utdanning har vi i et nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk (NKR) som referanse. I noen bransjer er det sertifiseringsordninger, internasjonale standarder eller kvalifikasjonsrammeverk for sektorkvalifikasjoner som er referansen. En nasjonal standard for læringsutbyttebeskrivelser kan etablere en felles taksonomi som vil kunne gi en indikasjon på nivå. Et videre arbeid med å etablere referanse for kompetansenivåer bør inngå i både utprøvningsprosjektet og i arbeidet med nasjonale standarder.

Eksempler fra andre land

Sverige har kommet lenger enn oss med et systematisk arbeid for «branschvalidering». Flere bransjer har utviklet eller er i gang med å etablere egne kompetansestandarder, blant annet i handel. Sverige har også vedtatt en annen tilnærming enn Norge til å bruke det nasjonale kvalifikasjonsrammeverket

som referanse for alle typer kvalifikasjoner, også de som bygges opp i arbeidslivet. Vi gir noen relevante lenker i vedlegg 7.

Når det gjelder utviklingen av læringsutbyttebeskrivelser og det som kalles «learning outcome approach», har EU Kommisjonen / Cedefop utgitt en interessant publikasjon i november 2017: Defining, writing and applying learning outcomes A European handbook.
Mer om denne i vedlegg 8

Prosjektet har blitt presentert både på en europeisk konferanse og i nordisk sammenheng. Responsen har vist en stor oppmerksomhet og interesse for prosjektet også internasjonalt. Vi har derfor valgt ikke bare å lage et sammendrag på engelsk, men oversette hele rapporten.

Oversikt av vedlegg

1. Prosjektdeltakere
2. Case Meny
3. Case Kiwi
4. Case IKEA
5. Klassifisering av fagområde
6. Kvalifikasjon «butikksjef»
7. Branschvalidering i Sverige
8. Defining, writing and applying learning outcomes

Vedlegg 1 - Prosjektdeltakere

Prosjektledelse i Virke

- Tormod Skjerve (faglig ansvarlig)
- Eleni Simeou

Ressursgruppen

- Are Turmo – kompetansedirektør, NHO
- Benedikte Sterner – spesialrådgiver utdannings og kompetansepolitikk, LO
- Bente Sjøgaard – seniorrådgiver, fagansvarlig utdanning og kompetansepolitikk, YS

Kjedenes kontaktpersoner

- Jon Buxrud - Kiwi
- Kjersti Wigen – Ikea
- Line Beate Jepsen og Nicole Lertrø - Meny

Intervjuer

Totalt ble 22 personer intervjuet:

Kiwi 4 butikker <ul style="list-style-type: none">• Son – Havnegata• Waldemar Thranes gate• Hagan• Tonsenhagen 4 Roller <ul style="list-style-type: none">• 4 Butikksjef• 2 Assisterende butikksjef• 2 Trainee• 1 Frukt og grønt ansvarlig	Meny 3 butikker <ul style="list-style-type: none">• Nordstrand• Bærums Verk• Bekkestua 3 roller <ul style="list-style-type: none">• 3 Kjøpmann• 2 Assisterende butikksjef• 2 Ferskvarsjef
--	---

IKEA 4 varehus <ul style="list-style-type: none">• Furuset• Sørlandet• Leangen• Forus 4 roller <ul style="list-style-type: none">• 2 Sales Manager Showroom• 2 Shopkeeper kitchen and dining• 1 Shopkeeper bathroom• 1 Logistikk – Sales and support supply manager

- **Høringsmøte 6. september 2017 deltakere:** Kiwi, Meny, IKEA, Fafo, Saga Advisors, LO, YS, NHO, NHO Handel, Rema 1000, Coca-Cola, Negotia, NIFU, NOKUT, Kompetanse Norge og Virke
- **Høringsmøte 31. januar 2018 deltakere:** Kiwi, IKEA, Fafo, Saga Advisors, LO, NHO, Handel og Kontor i Norge, NHO Handel og Service, Negotia, NOKUT, Kompetanse Norge og Virke

Vedlegg 2: CASE MENY

Metodikken for å komme fra internt opplæringsprogram til læringsutbyttebeskrivelser som forstås i arbeidslivet og i det formelle utdanningssystemet

Eksempel:

Lederkompetanser i Meny.

«Læringsmål – Ny som leder» er et program som ble utarbeidet i Meny i 2012 og det er for tiden under revisjon. Men selv om ikke alle detaljer er oppdatert, egner materialet seg godt som illustrasjon på bruk av metodikken prosjektet utvikler.

Steg 1: Balansemodellen

Meny skriftlig materiell:

- 168 detaljerte kompetansemål fordelt på tre moduler
- 4 områder for kompetansemål, med 26 underkategorier

Selvledelse / egenutvikling:

Kommunikasjon

Ledelse

Rolleforståelse

Sosialt

Status og rammer

Tidsstyring

Utvikling- og opplæringsprosess

Konsept/salg/service:

Menys filosofi

Menys eksponeringsprinsipp

Menys pris og sortiment

Markedsføring

Kampanje

Sesong

Menys servicestandard

Salg

Drift:

IT-verktøy

Avdelingen

Menystandard

Løpende driftsrutiner

Sortiment og varekunnskap

Trygg mat

Kommunikasjon og PR

Varer inn og ut

Økonomi/lønnsomhet:

Budsjett, resultat og nøkkeltall

Bemanningskostnader

Beregninger og tiltak

Kompetansemålenes plass i balansemodellen

Mennesker

«Gjennomføre intervjuer og vurdere kandidater opp mot hva jeg trenger i avdelingen min»

«Forebygge sykefravær ved god ledelse av de som er på jobb, og sikre et godt fysisk og psykososialt arbeidsmiljø»

Ta ansvar for HMS gjennom positiv kommunikasjon og tydelig ledelse, ivareta et godt arbeidsmiljø, forebygge skader og ulykker gjennom god opplæring, respekt for instruksjoner og rutiner, og tilrettelegging av den fysiske arbeidsplassen»

«God kjennskap til medarbeidernes styrker og utviklingsområder – deres preferanser og mulige utviklingspotensiale»

«Er bevisst at det finnes ulike personlighetstyper og at det påvirker hvordan mennesker samarbeider og tilnærmer seg ulike oppgaver (Jung)»

«Bruker jevnlig teknikker for konstruktive tilbakemeldinger til medarbeiderne»

«Kjenne til grunnleggende teknikker for fordeling av arbeidsoppgaver (delegering) og vet at jeg bør ta hensyn til den enkelte medarbeiders kompetanse og motivasjon når jeg fordeler oppgaver»

«Kan vurdere og avgjøre hvilke kurs medarbeiderne skal ta i forhold til behovene i avdelingen»

«Vet hvilke IT-systemer det er aktuelt å bruke, og har lært å bruke dem»

«Kan gjøre vurderinger for at butikken/avdelingen har riktig kompetanse på jobb gjennom hele åpningstiden, og forstår hvordan timebruk og lønnskostnader påvirkes av bemanningen»
Sørge for at alle ansatte får nødvendig opplæring

Kan bruke planogrammer i (om-)bygging av hyller/disker»

Teknologi

«Kan bruke håndterminal og svinnterminal for oppdatering av vareregister»

«Kan bruke automatisk bestillingssystem (NG Flyt)» «Kan bruke e-læringssystem (Kursweb)

«Kan bruke Intranett og epost» «Kan bruke nettbaserte manualer for drift og konsept; standarder, begreper, rutiner (Menyboka)»

«Kan bruke Bank i Butikk, kassesystem/Pos, tipping, Cash Guard/PSI backoffice»

«Kan Post i butikk»

<p>«Kan presentere økonomiske tall til medarbeiderne på en praktisk måte og skape nærhet og engasjement rundt avdelingens resultater og sammenhengen til de tiltakene vi jobber med»</p> <p>«Vet at det å være leder handler mye om det å takle alle typer mennesker»</p> <p>«Vet at det å være leder betyr å være en bidragsyter gjennom andre, og at det er lederens oppgave å delegere oppgaver slik at butikken/avdelingen sammen klarer å få gjennomført oppgavene som må gjøres og nå de målene vi har satt oss»</p> <p>Kan vurdere og gjennomføre hvem som trenger veiledning og hvilke situasjoner det er viktig at lederen er tilstede</p>		
<p>Fleksibilitet</p> <p>Kan etablere og bruke eksternt nettverk for egen og medarbeideres kompetanseheving</p> <p>Kan vurdere forbedringsområder og lage plan for tiltak og kommunisere disse til medarbeiderne</p> <p>Har oversikt over de viktigste utfordringene og forbedringsområdene</p>	<p>«Jeg har forståelse for hvordan jeg kan påvirke lønnsomheten i min avdeling, og samtidig holde meg innenfor rammene til Meny-konseptet og Menystandard»</p> <p>«Kan bruke regnskap og nøkkeltall til å planlegge tiltak/kampanjer/sesonger i avdelingen på kort og lang sikt»</p>	<p>Rutiner</p> <p>«Gjennomføre standard avslutning og nødvendig avvikling av et arbeidsforhold»</p> <p>«Vet hvilke nøkkeltall som brukes for å følge opp økonomi og lønnsomhet: salg, lønnsforbruk, OPAT, svinn, budsjett, resultat sammenliknet med budsjett, bruttofortjeneste, snittkjøp, avdelingens andel, sykefravær»</p>

<p>«Vet hvordan en kan forbedre egen lederutøvelse gjennom bruk av tilbakemeldinger, finne samtalepartnere og veiledere, delta i ledernetverk og delta i ulike lederopplærings- og utviklingstiltak»</p> <p>«Er klar over den personlige utviklingsprosessen en som leder må ha, og ta ansvar for egen utvikling og opplæring»</p>	<p>«Kan diskutere med medarbeiderne og sette inn tiltak for å senke svinn, og øke salg»</p> <p>«Forstå økonomiske konsekvenser av avgjørelser i hverdagen»</p> <p>Sikre at alle medarbeidere kan utføre det daglige arbeidet i tråd med kundeløftene i Meny</p> <p>«Kan avdekke rutiner som ikke fungerer bra nok, og lage plan med de viktigste tiltakene»</p> <p>Forstår hvilke beslutninger som er tatt nå eller tidligere som krever lojalitet og hvilke avgjørelser en selv kan ta</p>	<p>Kan lage planer for kort og lang sikt</p> <p>«Kan involvere og informere ansatte om endringer og nye rutiner»</p> <p>«Ha en overordnet oversikt over sortiment, konsepter, sortimentskoder, hovedsesonger og leverandører»</p> <p>«Kan prinsipper for eksponering og vareplassering»</p> <p>«Kan sette opp bemannings-/arbeidslister»</p> <p>«Kan sikre at alle matvarer er trygge for kundene å kjøpe gjennom orden og renhold, varehåndtering, opplæring og avvikshåndtering»</p> <p>«Kan bestillingsrutiner og varemottaksrutiner»</p> <p>«Har grunnleggende innsikt i konkurransesituasjonen i bransjen og lokalt»</p> <p>«Forstår hvordan verdier, ledelsesprinsipper og etiske retningslinjer skal praktiseres og hvordan det påvirker min rolle som leder»</p>
<p>Tempo</p> <p>«Tar egne beslutninger og står for de»</p>		<p>Tilstedeværelse</p> <p>Er bevisst egen serviceadferd, har kunnskap og ferdigheter til å skape gode kundeopplevelser og</p>

<p>Kan vurdere og planlegge å bruke tiden riktig sett i forhold til hva som er målene</p>	<p>«Er bevisst på og følger planen for hvordan tiden skal brukes for å nå mål og sikre rolle/status når det gjelder både driftsoppgaver og ledelse»</p> <p>Forstår nødvendigheten av tidsstyring for at ikke driftsoppgaver skal ta all tid</p>	<p>kan gi konstruktive tilbakemeldinger til medarbeiderne på deres kundebehandling</p> <p>Forstår verdien av å jobbe sammen med alle ansatte gjennom ulike vakter gjennom hele åpningstiden</p> <p>Kan lage gode og relevante salgsmål, følge dem opp og holde fokus på målene over tid</p> <p>Kan støtte andre både ledere og medarbeidere når de trenger det, og komme med tilbakemeldinger og forslag</p>
---	---	--

Steg 2: Nøkkelpetanser

- *Kunnskap om personlighetstyper*
- *Kunnskap om IT-verktøy*
- *Analytisk evne*
- *Kunnskap om ledelse, ulike teknikker og delegering av oppgaver*
- *Evne til selvledelse og egenutvikling*
- *Vurdere behov for kompetanse og gjennomføre utviklings- og opplæringsprosesser*
- *Vurdere forbedringsområder og sette i verk målrettede tiltak*
- *Mestre budsjett, resultat og nøkkeltall*

- *Forstå hvordan verdier, ledelsesprinsipper og etiske retningslinjer skal praktiseres*
- *Kunnskap og ferdighet i tidsstyring*
- *Evne til konsentrasjon og oppmerksomhet*
- *Kundebehandling*
- *Evne til å mestre kompleksitet*
- *Evne til nytenkning*

Steg 3: Læringsutbyttebeskrivelser

MENNESKER OG TEKNOLOGI

1. Har god kunnskap om ulike personlighetstyper og hvordan det påvirker samarbeid og oppgaveløsning
2. 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
3. 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
4. Kan sette sammen gode team, og sikre at de fungerer etter hensikten og kan utvikle bedre og nye måter å løse oppgaver på
5. Har solid faglig forståelse for salg i ulike kanaler for å sikre kundelojalitet, god kundeservice og positive salgs- og kjøpsopplevelser
6. Har kjennskap til hvilke IT-verktøy som er relevante for den enkelte medarbeider og hvordan de brukes

7. Har inngående kunnskap om dataprogram for drift og konsept; innkjøp, vareflyt, svinn, matsikkerhet, standarder, læring, intranett og rapporteringsverktøy
8. Har analytisk forståelse av alle relevante data og kan sette de sammen for å ta gode beslutninger

FLEKSIBILITET OG RUTINER

9. 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
10. 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
11. 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
12. Har en grunnleggende forståelse av sammenhengen mellom avgjørelser i hverdagen og økonomiske konsekvenser
13. 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
14. Kan involvere medarbeiderne og sette inn tiltak for å øke salg og senke kostnader
15. Kan avdekke og vurdere alle typer forbedringsområder, lage plan for tiltak og kommunisere disse til medarbeiderne, og følge opp på en systematisk måte
16. Kan lage gode og relevante salgsmål, følge dem opp og holde fokus på målene over tid
17. Mestrer bemanningsstyringsstyring slik at butikken har riktig bemanning med riktig kompetanse til rett tid for å møte kunde- og varestrømmen
18. Vet hvilke nøkkeltall som brukes for å følge opp økonomi og lønnsomhet og kan analysere disse som grunnlag for gode beslutninger

19. Kan bruke regnskap, nøkkeltall og kunnskap om lokale forhold til å planlegge tiltak, kampanjer og sesonger på kort og lang sikt
20. Har en overordnet oversikt over sortiment, konsepter og leverandører for å sikre at butikken er tilpasset kundegrunnet
21. 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
22. Har grunnleggende forståelse for betydningen av innovasjon i tjenester og produkter, og kan gjennomføre nye ideer innenfor det handlingsrommet en har

TEMPO OG TILSTEDEVÆRELSE

23. 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
24. Kan vurdere og planlegge riktig bruk av tid i forhold til hva som er målene, og gjennom det fremstå som en god rollemodell
25. Er bevisst sin betydning som rollemodell og hvordan man etterlever forventede ledelsesprinsipper og etiske retningslinjer
26. Er bevisst egen serviceadferd, har kunnskap og ferdigheter til å skape gode kundeopplevelser og kan gi konstruktive tilbakemeldinger til medarbeiderne på deres kundebehandling
27. Har grunnleggende innsikt i konkurransesituasjonen i bransjen og lokalt, og kan initiere tiltak for bedre posisjonering og økt markedsandel
28. 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

Læringsutbyttebeskrivelsene er uttrykk for den kompetanstandard Meny har for sine ledere, og gjennom disse beskrivelsene kan standarden kommuniseres eksternt

Vedlegg 3: Case Kiwi

Metodikk for å komme fra internt opplæringsprogram til læringsutbyttebeskrivelser som forstås i arbeidslivet og i det formelle utdanningssystemet

Eksempel: Butikksjef i Kiwi

Steg 1: Balansemodellen

Skriftlig materiale: Opplæringsprogrammet for ny butikksjef i Kiwi består av 24 temaer. Disse gjennomgås ved bruk av over 1000 slides. I tillegg presenteres det 15 konkrete verktøy og det veiledes i bruken av disse.

Mennesker Bygge opp team Involvere Delegere Skape trivsel Verdsette folk Karriereveiledning Glad i mennesker Kulturbygging Konflikthåndtering Skape trygghet og tillit HMS	Kundeservice Trygg på programmene Salgshistorikk Dataforståelse Sette seg inn i nye verktøy	Teknologi Lønn/timelister Internkontrollsystem Prismerking Kassarevisjon Rapporteringsverktøy
Fleksibilitet		Rutiner

<p>Gi karrieremuligheter</p> <p>Være fleksibel</p> <p>Egenutvikling</p> <p>Være løsningsorientert</p>	<p>Effektivitet i bemanningen</p> <p>Legge planer/ukeplanlegger</p>	<p>Produktkunnskap</p> <p>Budsjettering</p> <p>Sikkerhet</p> <p>Kontroll på butikken – ha overblikk</p> <p>Struktur</p> <p>Personalansvar</p> <p>Varehåndtering</p> <p>Opplæring</p> <p>Lojalitet til konsept og verdier</p> <p>Bruke ukeplanlegger</p>
<p>Tempo</p> <p>Gjøre prioriteringer</p> <p>Ha et høyt tempo</p> <p>Være målbevisst</p> <p>Gjennomføringsevne</p> <p>Arbeidskapasitet</p>	<p>Disponere tiden riktig</p> <p>Være strukturert og effektiv</p> <p>Riktig tempo</p>	<p>Tilstedeværelse</p> <p>Kommunikasjon</p> <p>Være godt forbilde</p> <p>Kundebehandling</p> <p>Være synlig</p> <p>Veilede</p>

Steg 2: Nøkkelkompetanser

- *Bygge opp team*
- *Involvere*
- *Delegere*
- *Kulturbygging*
- *Trygg på programmene*
- *Gi karrieremuligheter*
- *Effektivitet i bemanningen*
- *Kontroll på butikken – ha overblikk*
- *Opplæring*
- *Lojalitet til konsept og verdier*
- *Være målbevisst*
- *Disponere tiden riktig*
- *Være synlig*

Steg 3: Læringsutbyttebeskrivelser

Læringsutbyttebeskrivelser for nøkkelkompetansene

MENNESKER OG TEKNOLOGI

1. Har god forståelse av mennesker og kan kommunisere klare krav og forventninger til de ansatte på en tydelig måte
2. 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
3. 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
4. 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

5. 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
6. Har solid faglig forståelse for salg i ulike kanaler for å sikre kundelojalitet, god kundeservice og positive salgs- og kjøpsopplevelser
7. Har kjennskap til hvilke IT-verktøy som er relevante for den enkelte medarbeider og hvordan de brukes
8. Har inngående kunnskap om dataprogram for drift og konsept; innkjøp, vareflyt, svinn, matsikkerhet, standarder, læring, intranett og rapporteringsverktøy
9. Har en grunnleggende forståelse for betydningen av å ta i bruk ny teknologi, for hele tiden å drive butikken på best mulig måte
10. Har analytisk forståelse av alle relevante data og kan sette de sammen for å ta gode beslutninger

FLEKSIBILITET OG RUTINER

11. 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
12. 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
13. Har en grunnleggende forståelse av sammenhengen mellom avgjørelser i hverdagen og økonomiske konsekvenser
14. Har evne til å presentere data og annen informasjon til medarbeiderne på en praktisk måte og skape nærhet og engasjement til resultater og de tiltakene som iverksettes

15. Kan sette opp og styre etter budsjett for salg, lønn, drift og investeringer
16. Kan avdekke og vurdere alle typer forbedringsområder, lage plan for tiltak og kommunisere disse til medarbeiderne, og følge opp på en systematisk måte
17. Kan lage gode og relevante salgsmål, følge dem opp og holde fokus på målene over tid
18. Mestrer bemanningsstyringsstyring slik at butikken har riktig bemanning med riktig kompetanse til rett tid for å møte kunde- og varestrømmen
19. Vet hvilke nøkkeltall som brukes for å følge opp økonomi og lønnsomhet og kan analysere disse som grunnlag for gode beslutninger
20. Kan sette opp og styre etter budsjett for salg, lønn, drift og investeringer
21. Kan bruke regnskap, nøkkeltall og kunnskap om lokale forhold til å planlegge tiltak, kampanjer og sesonger på kort og lang sikt
22. Har en overordnet oversikt over sortiment, konsepter og leverandører for å sikre at butikken er tilpasset kundegrunnlaget
23. 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
24. Har til enhver tid kjennskap til innovasjon i tjenester og produkter, og kan selv gjennomføre nye ideer innenfor det handlingsrommet en har

TEMPO OG TILSTEDEVÆRELSE

25. 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

26. Kan vurdere og planlegge riktig bruk av tid i forhold til hva som er målene, og gjennom det fremstå som et godt forbilde
27. Er bevisst sin betydning som forbilde og hvordan man etterlever forventet lederadferd og etiske retningslinjer
28. Er bevisst egen serviceadferd, har kunnskap og ferdigheter til å skape gode kundeopplevelser og kan gi konstruktive tilbakemeldinger til medarbeiderne på deres kundebehandling
29. Har grunnleggende innsikt i konkurransesituasjonen lokalt, og kan initiere tiltak for bedre posisjonering og økt markedsandel
30. 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

Læringsutbyttebeskrivelsene er uttrykk for den kompetansestandard Kiwi har for sine butikksjefer, og gjennom disse beskrivelsene kan standarden kommuniseres eksternt

Vedlegg 4: Case IKEA

Eksempel: Kompetansestandard for shopkeeper

Steg 1: Balansemodellen

Skriftlig materiale: Competence profile. IKEAs nøkkelverdier, IKEAs ledelsesprinsipper

Mennesker Bygge team Coaching Ta vare på sykmeldte Gode utviklingssamtaler Være rollemodell Bygge gode samarbeidsrelasjoner Konflikthåndtering Delegering Selvledelse og egenutvikling	Rekruttering Analysere data Legge inn data i programmene	Teknologi Beherske IT-verktøy; salg, HR, økonomi
Fleksibilitet Videreutvikling av medarbeidere	Endring av timebudsjett/arbeidslister	Rutiner Bruke IKEAs verktøy og metoder; rekruttering, sykefravær, tilbakemeldinger, evalueringer,

<p>Evne til nytenkning</p>	<p>Mestre salgsansvar i hele varehuset</p> <p>Individuell arbeidstilpasning</p> <p>Utvikle handlingsplan for avdelingen</p> <p>Implementere businessplan</p> <p>Personalansvar</p> <p>Beherske SWOT analyse</p> <p>Strategisk forståelse</p> <p>Identifisere forbedringsområder</p>	<p>kompetansestige, medarbeiderundersøkelse, utviklingssamtaler</p> <p>Opplæring</p> <p>Budsjettering</p> <p>Konseptforståelse</p> <p>Produktkunnskap</p> <p>Samarbeid med støttefunksjoner</p> <p>Utnytte obligatoriske nettverk</p> <p>Kjenne verdier og etiske retningslinjer</p>
<p>Tempo</p> <p>Beslutningsevne</p> <p>Tidsstyring og prioritering</p>	<p>Sikre god kundeopplevelse</p> <p>Evne til å mestre kompleksitet</p>	<p>Tilstedeværelse</p> <p>Sikre god kundebehandling</p> <p>Kommunikasjon</p> <p>Konsentrasjon og oppmerksomhet</p>

Steg 2: Nøkkelkompetanser

- *Mestre relasjonsbygging*
- *Kunnskap om mennesker*
- *Bygge gode team*
- *Tverrfaglig forståelse innenfor hele virksomheten*
- *Forstå og beherske HR-ansvaret som leder i avdelingen*

- Beherske IT-verktøy
- Strategisk forståelse
- Vurdere behov for kompetanse og sikre utviklings- og opplæringsprosesser
- Identifisere forbedringsområder og sette i verk målrettede tiltak
- Forstå og handle i henhold til budsjett, resultat og nøkkeltall
- Kjenne og etterleve verdier og etiske retningslinjer
- Kunnskap og ferdighet i tidsstyring og prioritering
- Kundebehandling
- Evne til å mestre kompleksitet
- Evne til nytenkning

Steg 3: Læringsutbyttebeskrivelser

Læringsutbyttebeskrivelser for nøkkelkompetansene

MENNESKER OG TEKNOLOGI

1. Har god kunnskap om mangfoldet av personlighetstyper og bruker verdien av mangfold bevisst for rekruttering og teambygging
2. 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
3. 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
4. Kan sette sammen et godt team, og sikre at det fungerer etter hensikten og kan utvikle bedre og nye måter å løse oppgaver på
5. Kan bygge gode relasjoner til medarbeidere og samarbeidspartnere
6. 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

7. Har solid faglig forståelse for salg i ulike kanaler for å sikre kundelojalitet, god kundeservice og positive salgs- og kjøpsopplevelser
8. Har kjennskap til hvilke IT-verktøy som er relevante for den enkelte medarbeider og hvordan de brukes
9. Har inngående kunnskap om dataprogram for drift og konsept; salg, HR, økonomi
10. Har analytisk forståelse av alle relevante data og kan sette de sammen for å ta gode beslutninger

FLEKSIBILITET OG RUTINER

11. Er trygg på regelverk og teknikker for rekruttering, delegering, HMS, avslutning av arbeidsforhold, informasjon, tilbakemeldinger og andre relevante områder som er viktige for god ledelse
12. 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 nettverk og delta i ulike lederopplærings- og utviklingstiltak
13. Har en grunnleggende forståelse av sammenhengen mellom avgjørelser i hverdagen og økonomiske konsekvenser
14. 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'
15. Kan avdekke og vurdere forbedringsområder, lage plan for tiltak og kommunisere disse til medarbeiderne, og følge opp på en systematisk måte
16. Kan lage gode og relevante salgsmål, følge dem opp og holde fokus på målene over tid
17. Mestrer bemanningsstyring slik at butikken har riktig bemanning med riktig kompetanse til rett tid for å møte kunde- og varestrømmen
18. Kan vurdere og planlegge riktig bruk av sin egen og andres tid i forhold til hva som er målene

19. Vet hvilke nøkkeltall som brukes for å følge opp økonomi og lønnsomhet og kan analysere disse som grunnlag for gode beslutninger
20. Kan bruke regnskap, nøkkeltall og kunnskap om regionale forhold til å planlegge tiltak, kampanjer og sesonger på kort og lang sikt
21. Har en overordnet oversikt over sortiment, konsepter og leverandører for å sikre en helhetsforståelse av vareutvalget
22. Kan implementere overordnet businessplan og lage handlingsplan for å sikre avdelingens bidrag til høy måloppnåelse
23. Har grunnleggende forståelse for innovasjon i tjenester og produkter, og kan gjennomføre nye ideer innenfor sitt ansvarsområde

TEMPO OG TILSTEDEVÆRELSE

24. Kan vurdere hvem som trenger veiledning og 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
25. Er bevisst sin betydning som rollemodell og hvordan man etterlever forventede ledelsesprinsipper og etiske retningslinjer
26. Er bevisst egen serviceadferd, har kunnskap og ferdigheter til å skape gode kundeopplevelser og kan gi konstruktive tilbakemeldinger til medarbeiderne på deres kundebehandling
27. Har god kunnskap om konkurransesituasjonen regionalt, og kan initiere tiltak for bedre posisjonering og økt markedsandel
28. 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

Læringsutbyttebeskrivelsene er uttrykk for den kompetansestandard den IKEA har for sine shopkeepere, og gjennom disse beskrivelsene kan standarden kommuniseres eksternt

Vedlegg 5 – Klassifisering av fagområde

ISCED Fields of Education and Training

NUS 2000

Generic programmes and qualifications	Allmenne fag
Education	Lærerutdanninger og utdanninger i pedagogikk
Arts and humanities	Samfunnsfag og juridiske fag
Social sciences, journalism and information	Økonomiske og administrative fag
Business administration and law	Naturvitenskapelige fag, håndverksfag og tekniske fag
Natural sciences, mathematics and statistics	Helse-, sosial- og idrettsfag
Information and Communication Technologies	Primærnæringsfag
Engineering, manufacturing and construction	Samferdsels- og sikkerhetsfag og andre servicefag
Agriculture, forestry, fisheries and veterinary	
Health and welfare	
Services	

Mer informasjon om ISCED Fields of Education and Training 2013:

<http://eqe.ge/res/docs/228085e.pdf>

Mer informasjon om NUS 2000:

https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/nos_c617/nos_c617.pdf

Vedlegg 6 – Kvalifikasjon «Butikksjef»

Tittel	Butikksjef
Eier / godkjenningsorgan	Både Kiwi Norge / Norgesgruppen og selvstendige franchisetakere
Tilbyder	Kiwi Norge har sin egen «KIWIskolen». Stort sett egne lærere, men bruker også eksterne (bl.a. høyskolelærer for ledelse/lederutvikling og konsulenter for rekruttering og presentasjonsteknikk).
Læringsutbyttebeskrivelse	Se eget ark
Kvalitetssikring	Kiwi Norge v/ opplæringsjef kvalitetssikrer alle kurs sammen med eksperter/»eierne» av på det enkelte tema. Kvalitetssikring skjer ut fra de behov Kiwi Norge til enhver tid har for opplæring
Fagområde	Økonomiske og administrative fag / Servicefag
Hensikt	Treffer handel både generelt og spesielt. En butikksjef kan også bli svært synlig i lokalmiljøet og bruke sin kompetanse aktivt i samfunnslivet
Omfang/poeng	16 dager totalt fordelt på fire samlinger på skolen + praksis og oppgaveskriving mellom samlingene. Totalt ca. 12 uker
Dokumentasjon	Kursbevis etter gjennomført eksamen
Vurderingsform	Skriftlig; papir og digitalt
Organisering	Heltid, stedbasert. Obligatorisk grunnopplæring for butikksjefer i Kiwi
Læringsform	Både på KIWIskolen (teori) og på sin egen arbeidsplass i rollen som butikksjef (praksis). Mellom samlingene har de oppgaver relatert de temaer som ble gjennomgått på siste samling. Oppgavene leveres inn ved neste samling. Opplæringen foregår både individuelt og i grupper
Undervisningsspråk	Kun norsk

Opptak	Er ansatt som butikksjef. 1 – 4 måneder etter ansettelsen blir en innkalt til å gjennomgå opplæringsprogrammet. Ingen krav til tidligere utdanning, (men tidligere utdanning ingen hindring)
Utløpsdato	Kontinuerlig videreutdanning
Horisontal / vertikal vei videre	Muligheter for påbygning og/eller spesialisering på flere nivåer
Samarbeidspartnere	Bare interne samarbeidspartnere
Mer informasjon	https://kiwi.no/Tema/samfunnsansvar/Mennesker/KIWI-skolen-gir-nye-muligheter/

Vedlegg 7 – Branschvalidering i Sverige

Det er interessant å se på Sverige og hvordan de på en systematisk måte har jobbet for å få fram kompetansestandarder på bransjenivå og et system for validering av realkompetanse mot disse standardene.

Den svenske regjeringen nedsatte i 2015 «Valideringsdelegationen 2015–2019» med mandat «att følge, stødde og drive på en samordnet utveckling av validering inom utbildning och arbetsliv.» Et av delegasjonens oppdrag var å utarbeide et forslag til en nasjonal strategi. I dette forslaget til strategi skriver delegasjonen: «Strategin är avsedd att följas av konkreta insatser under de närmaste fem åren och vänder sig till politiker och tjänstemän i relevanta organisationer på nationell, regional och lokal nivå, utbildnings- och omställningsaktörer samt arbetsmarknadens parter och till dessa kopplade nationella branschorganisationer.»

Til arbeidet med validering i arbeidslivet og bransjeorganisasjoner utarbeidet Myndigheten för yrkeshögskolan en «Standard och riktlinjer för branschvalidering av yrkeskompetens» (2017):

<https://www.myh.se/Verksamhetsomraden/Validering/>

En oversikt fra Myndigheten för yrkeshögskolan viser at det finnes 25 ulike bransjemodeller for validering.

Her er to eksempler:

Det mest relevante i vår sammenheng er det arbeidet som gjøres av Handelsrådet:

<http://handelsradet.se/yrke-och-kompetens/>

Et av de første og mest systematiske arbeidene med å lage kompetansestandarder i en bransje og bygge opp et system for validering mot disse standardene ble gjort av Skärteknikcentrum Sverige innenfor CNC Teknik:

<https://sktc.se/cnc-teknik/>

I Sverige er det også opprettet et eget prosjekt «Branschvalidering – Operativ och Strategisk Samverkan» som har til hensikt å kvalitetssikre bransjenes nasjonale valideringsmodeller

<https://www.myh.se/Verksamhetsomraden/Validering/ESF-projektet-BOSS/>

Fra og med 01.03.2016 har det vært en mulighet for tilbydere av kvalifikasjoner utenfor det formelle utdanningssystemet å søke om å få innplassert sin kvalifikasjon i SeQF (det nasjonale kvalifikasjonsrammeverket i Sverige). I den forbindelse ble det utgitt en egen håndbok:

<https://www.seqf.se/Documents/handbok-utanfor-ou-seqf-2016.pdf>

Sekretariatet for «Sveriges referansram för kvalifikationer» inviterte i desember 2017 til en konferanse om bruken av det nasjonale kvalifikasjonsrammeverket for en strategisk kompetanseforsyning i virksomhetene. Interesserte organisasjoner utenfor det formelle utdanningssystemet som ikke ennå hadde plassert sine kvalifikasjoner i SeQF ble prioritert:

<https://www.seqf.se/sv/Aktuellt/Nyheter/Konferens-om-kvalifikationer-som-kompetensvaluta/>

Vedlegg 8 - Læringsutbyttebeskrivelser i Europa

«Defining, writing and applying learning outcomes»,
A European Handbook
Cedefop 2017

file:///C:/Users/rb138/Downloads/4156_en.pdf

Denne håndboken bygger på komparative studier og «peer-learning activities» i Europa. Den har tre hoveddeler:

1. Til hvilke formål blir læringsutbyttebeskrivelser brukt og hvilken forventet tilleggsverdi gir bruken av læringsutbyttebeskrivelser
2. Muligheter og dilemmaer; blant annet et eget kapittel om ulike taksonomier
3. Tommelfingerregler ved bruk av læringsutbyttebeskrivelser

I tillegg har håndboken en omfattende liste av relevante studier og anbefalt litteratur for ytterligere fordypning i spesifikke temaer.

Håndboken er tenkt som et dynamisk verktøy og skal revideres med jevne mellomrom.