



# Strategisk kompetanseplanlegging i helse- og omsorgssektoren

Hanne Børrestuen, KS

# Dagens tema

- Kompetanse i helse- og omsorg ; utfordringsbildet
- Hva er strategisk kompetanseplanlegging – og hvordan jobbe med det?
- Heltidskultur er kompetanskultur

# Status - utfordringsbildet

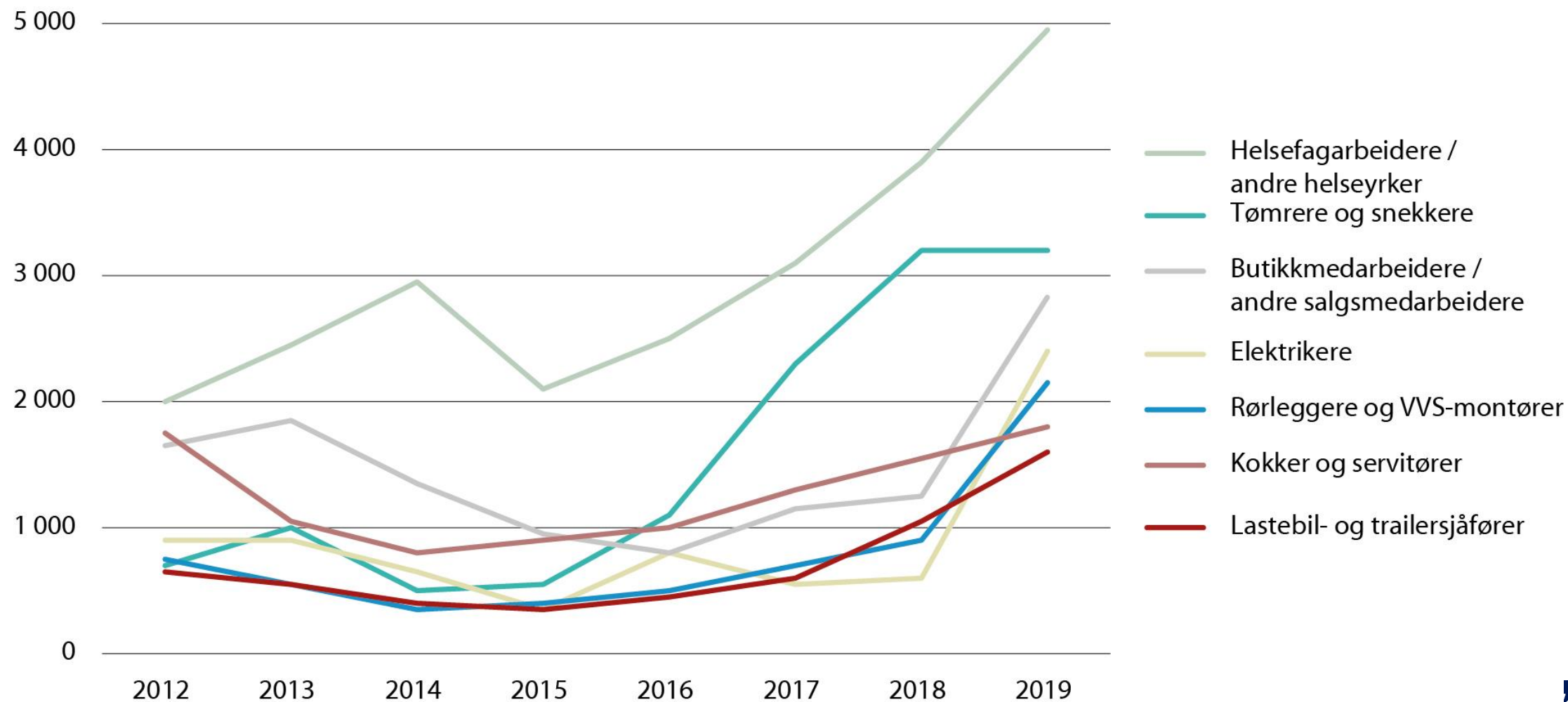


... overordnet utfordringsbilde ...

- Kompetansemangel i flere bransjer og tjenester
- Teknologi sterk driver for kompetansebehov
  - Demografi
  - Klima
- For få deltar i opplæring
- Varig mangel på arbeidskraft i noen yrker
- For lav relevans i flere utdanninger – variasjoner i praksis
- Kompetansebehovene blir mer komplekse

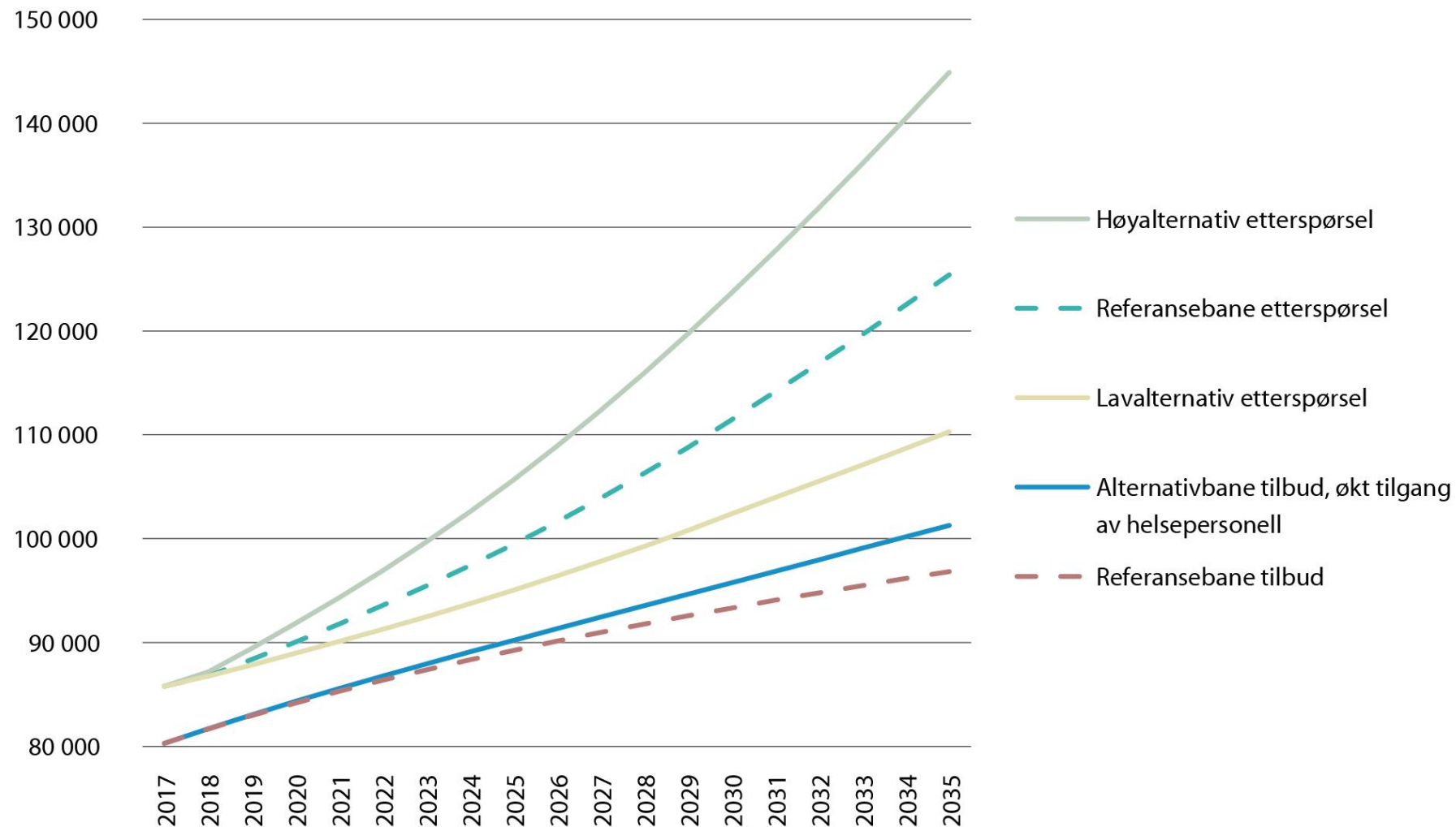


# Økende mangel på helsefagarbeidere og tømrere (antall personer)



# Økende etterspørsel etter sykepleiere (normalårsverk)

Fremskrivninger med HELSEMOD i SSB



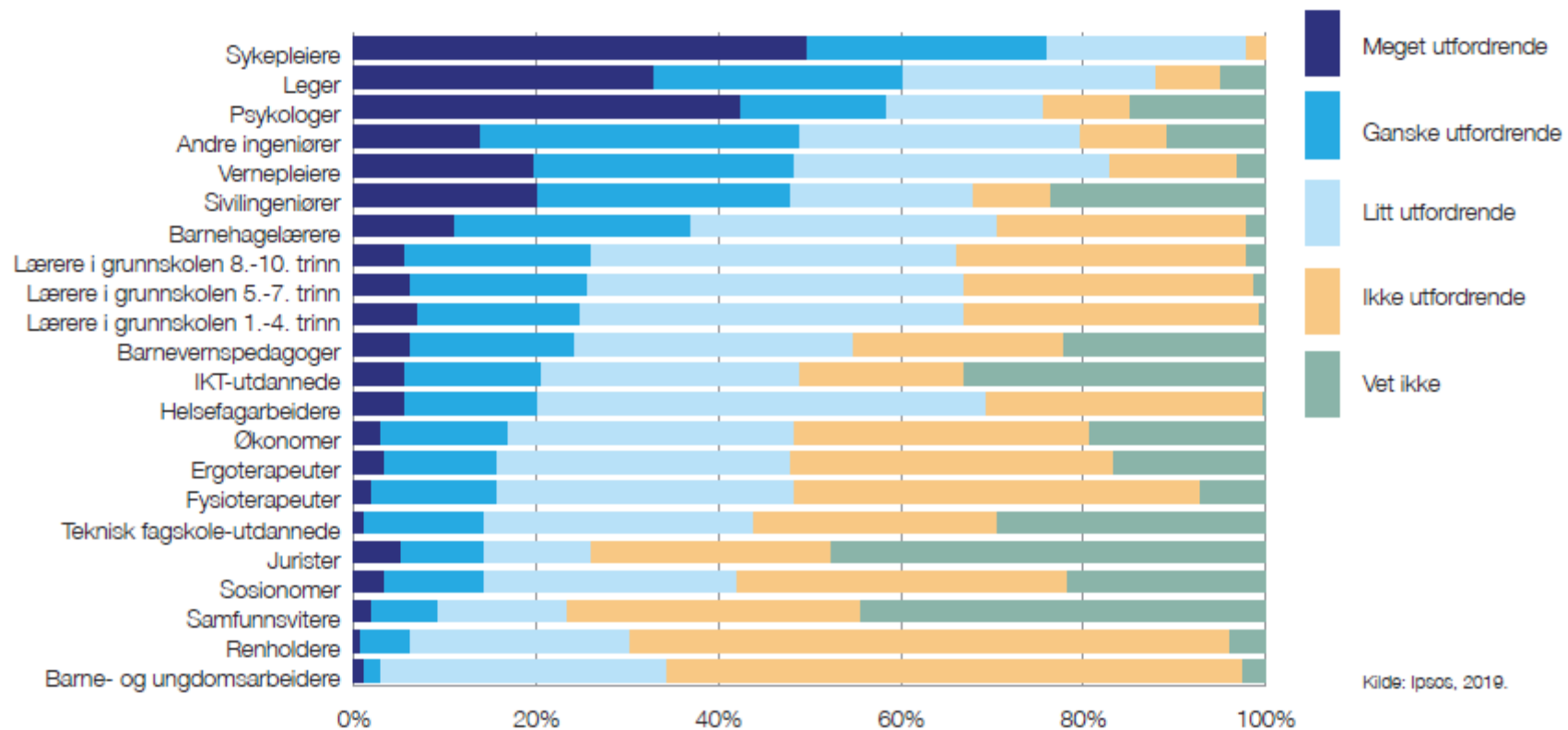
Kilde: SSBs fremskrivninger, tidligere publisert i Hjemås mfl. (2019).

## Vi har et godt utgangspunkt...

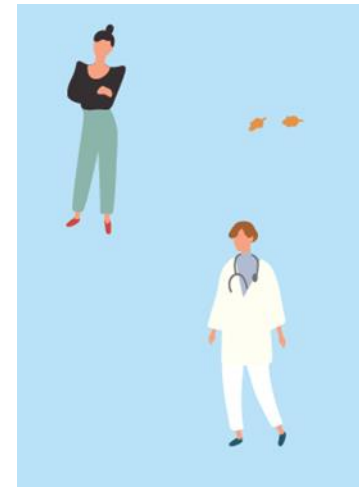
- En stor andel med høy kompetanse
- Tilfredse medarbeidere
- Få slutter/lav turnover
- Høy grad av tillit
- Tilfredshet med tjenestene



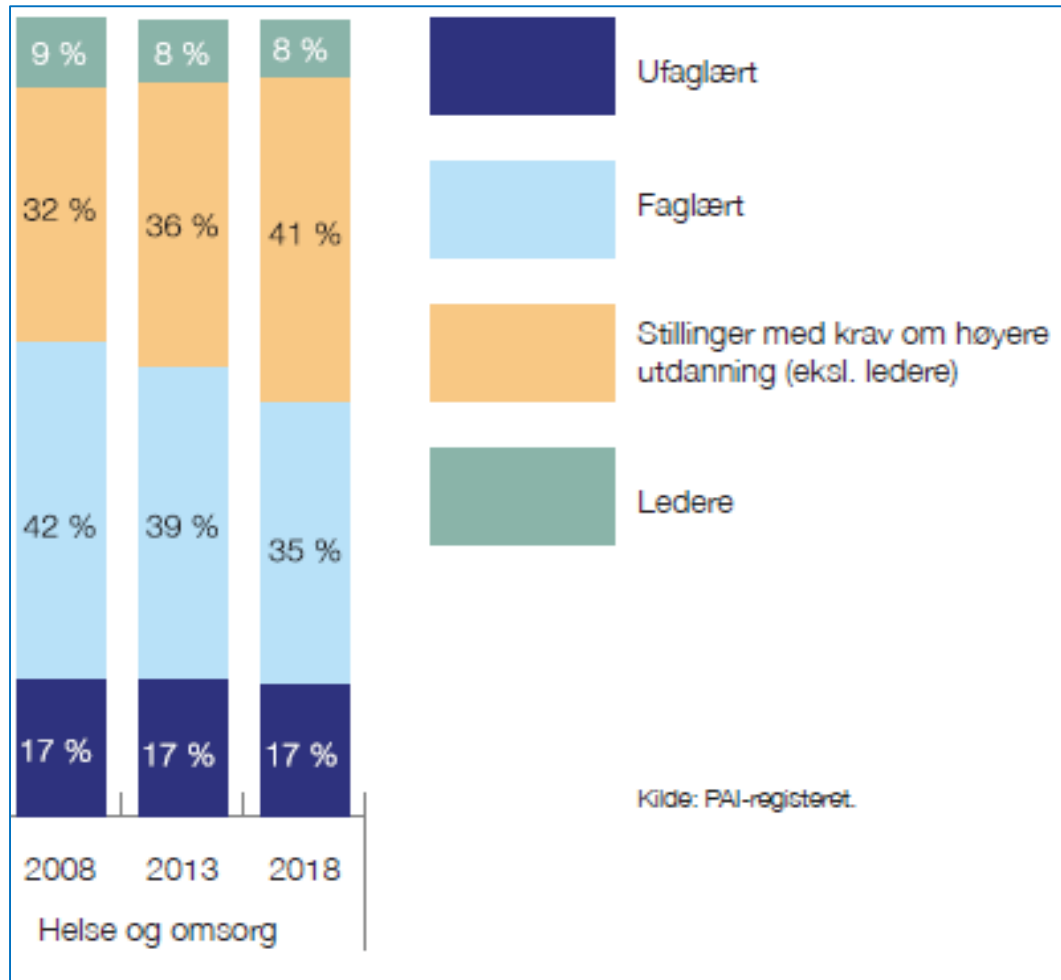
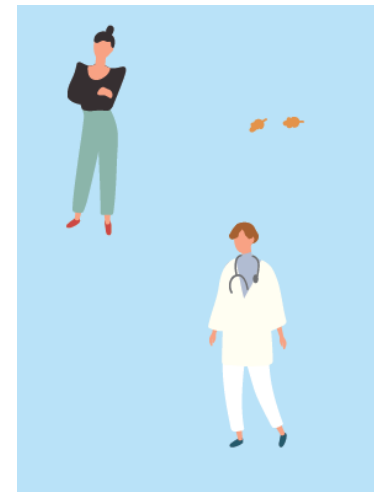
Figur 2-6: Rekrutteringsutfordringer i kommuner. N = 220.



Kilde: Ipsos, 2019.



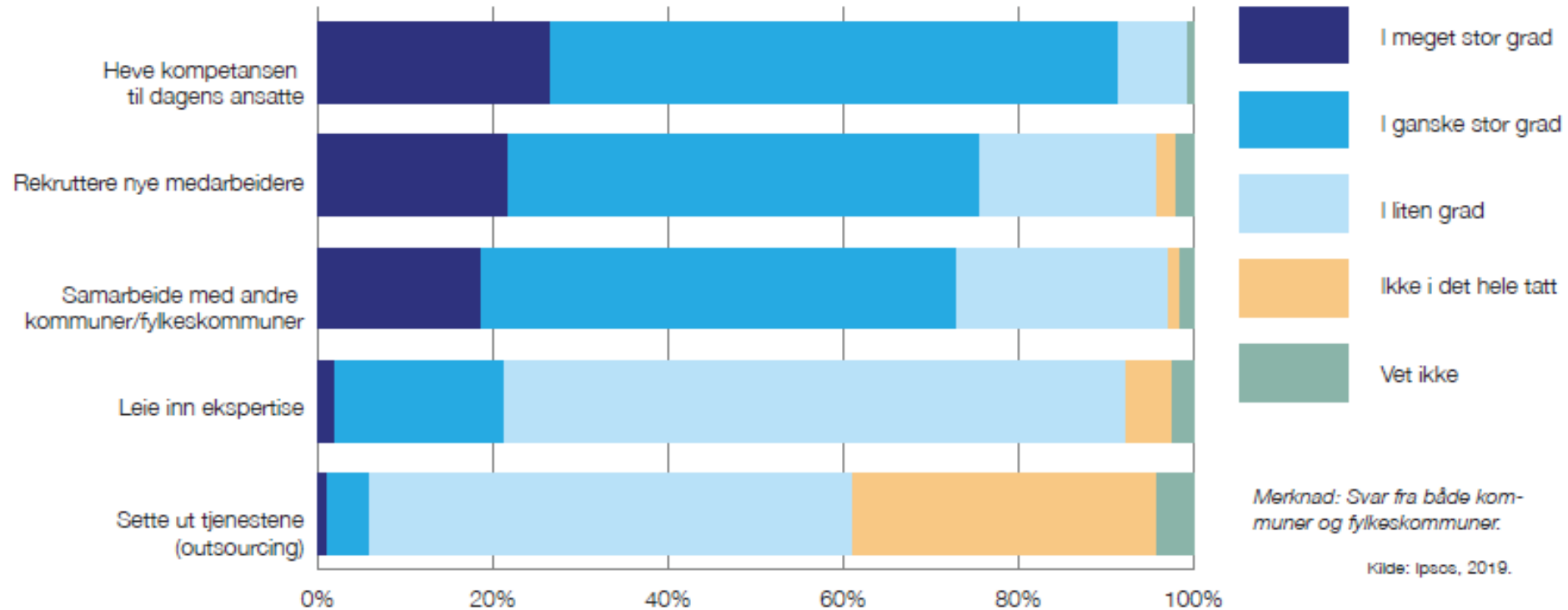
# Kompetanse i kommunal helse og omsorg



- 2 av 3 (i turnus) jobber deltid
- Høyt sykefravær
- Høy andel ansatte med nedsatt funksjonsevne (AKU)
- Turnover
- Ledelse

# Kompetanseutvikling i kommunene

Figur 3-3: Metoder for å dekke kompetansebehov. N = 228.



digital kompetanse  
velferdsteknologi

lederansvar veiledning  
samhandling på tvers endringsevne  
digitalisering hygiene og smittevern kommunikasjon  
refleksjon kommunikasjon fra ledelse videreutdanning  
språk og kulturforståelse demens teknologitrygghet  
spesialsykepleiere fagkompetanse tverrfaglig samhandling  
rus fagskoleutdanning etikk

demensomsorg dokumentasjon fagskole tid norsk

brukerbehov uten formell kompetanse  
videreutd for fagarbeider  
vurderingskompetanse  
bruk teknologi  
fagbrev  
fagrelatert  
teknologi grensesnitt  
samhandling  
språk deltid-en trussel  
innovasjonskompetanse  
relasjonskompetanse  
akutt medisinsk  
koordinering

# Økt behov for digital kompetanse i helse og omsorg

- Teknologi endrer arbeidsoppgaver
- Stort behov for IKT/digital kompetanse
- Teknologi pådriver for ny organisering og deling av oppgaver

<https://www.youtube.com/watch?v=11gq2bAw614>



**Figur 3-8: Kompetansebehov ved innføring av ny arbeidsrelevant teknologi og digitale prosesser i helse- og omsorgssektoren. N = 205.**



*Merknad: Svar fra landsomfattende spørreundersøkelse blant kommunalsjefer for helse og omsorg.*

Kilde: Ipsos, 2018.

# Summing og refleksjon

- Hva er de største kompetanseutfordringene hos oss?



Hva er strategisk kompetanseplanlegging – og hvordan jobbe med det?



# Gode arbeidsgivere satser på kompetanse!

- Utvikle og beholde medarbeidere
- Rekruttere kompetente medarbeidere
- Etablere robuste fagmiljøer
- Oppnå økt medarbeidertilfredshet
- Skape et godt og helsefremmende arbeidsmiljø
- Skape et godt omdømme som arbeidsgiver og tjenesteleverandør



**KOMPETANSE FOR KVALITET OG SAMMENHENG I TJENESTENE**

# Hva er strategisk kompetansestyring?

Strategisk kompetansestyring vil si

**planlegging**

**gjennomføring**

**evaluering**

av tiltak for å sikre virksomheten og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål.



# Strategisk kompetanseplanlegging – steg for steg

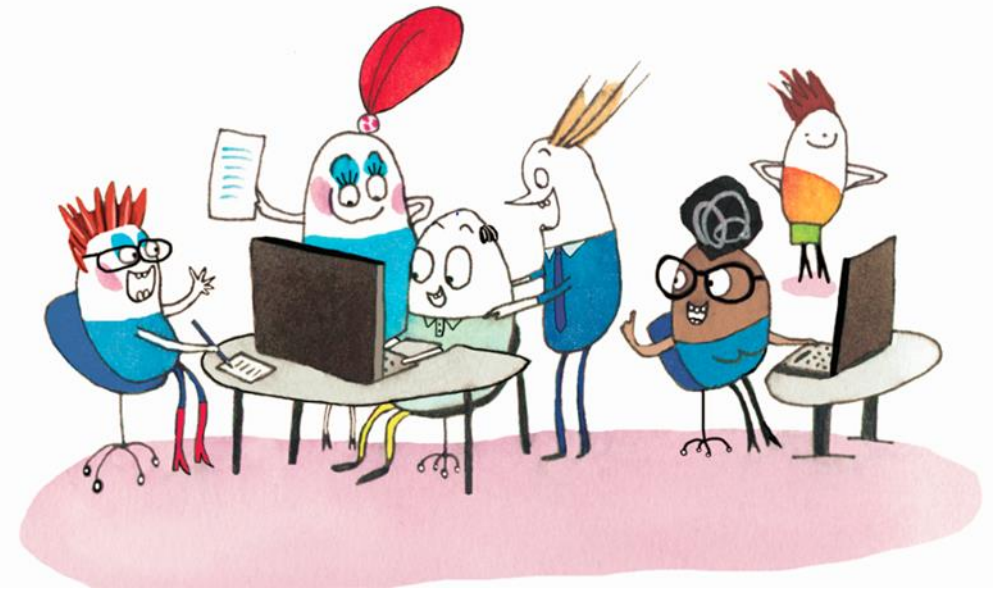
1. Organisering
2. Forankring og ambisjoner
3. Overordnede mål og føringer
4. Hva er kompetanse?
5. Kompetanseanalyse
6. Kompetansestrategier- og tiltak
7. Evaluering/ rullering



# Steg 1 Organisering

- Hvem skal involveres i arbeidet – og på hvilken måte?
  - Toppledelse, sektorledelse
  - Tillitsvalgte, ansattrepresentanter

*«Når medarbeiderne involveres i læreprosessen, utvikles eierskap, interesse og ansvar for den nye kunnskapen. Ledelsen får verdifulle innspill på hvor «skoen trykker» og hvilke strategier og tiltak for kompetanseutvikling medarbeiderne mener er nødvendige»*

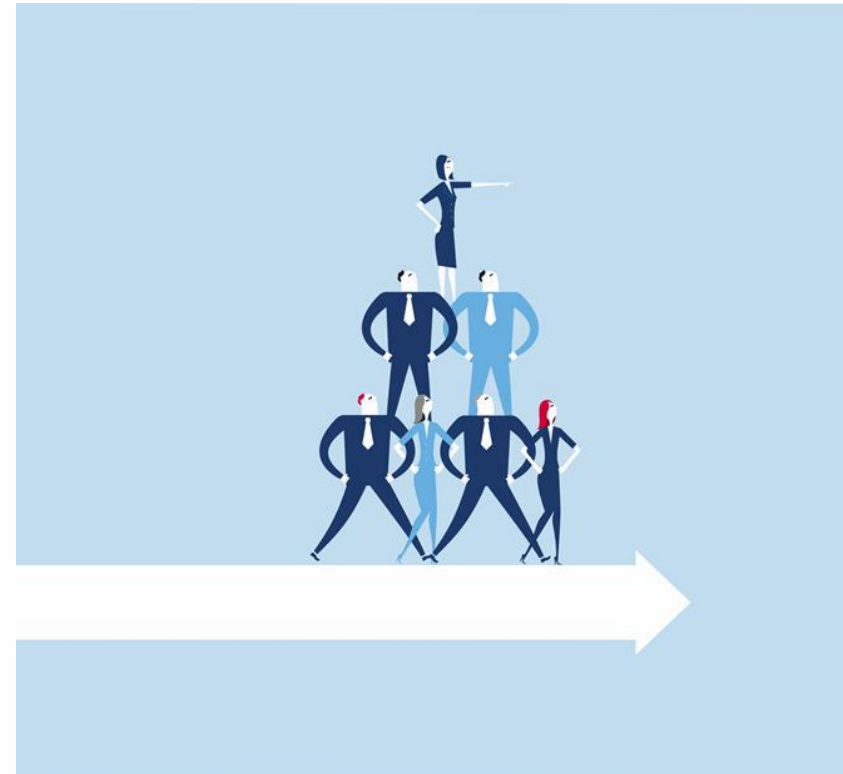


## Steg 2 Forankring og ambisjoner

- Politisk forankring
- Kommunedirektørforankring

God forankring er med på

- å synliggjøre betydningen av å jobbe planmessig med kompetanse og sikre arbeidet legitimitet og nødvendige ressurser.
- å synliggjøre hvordan arbeidet med kompetanseplaner henger sammen med kommunens øvrige planarbeid



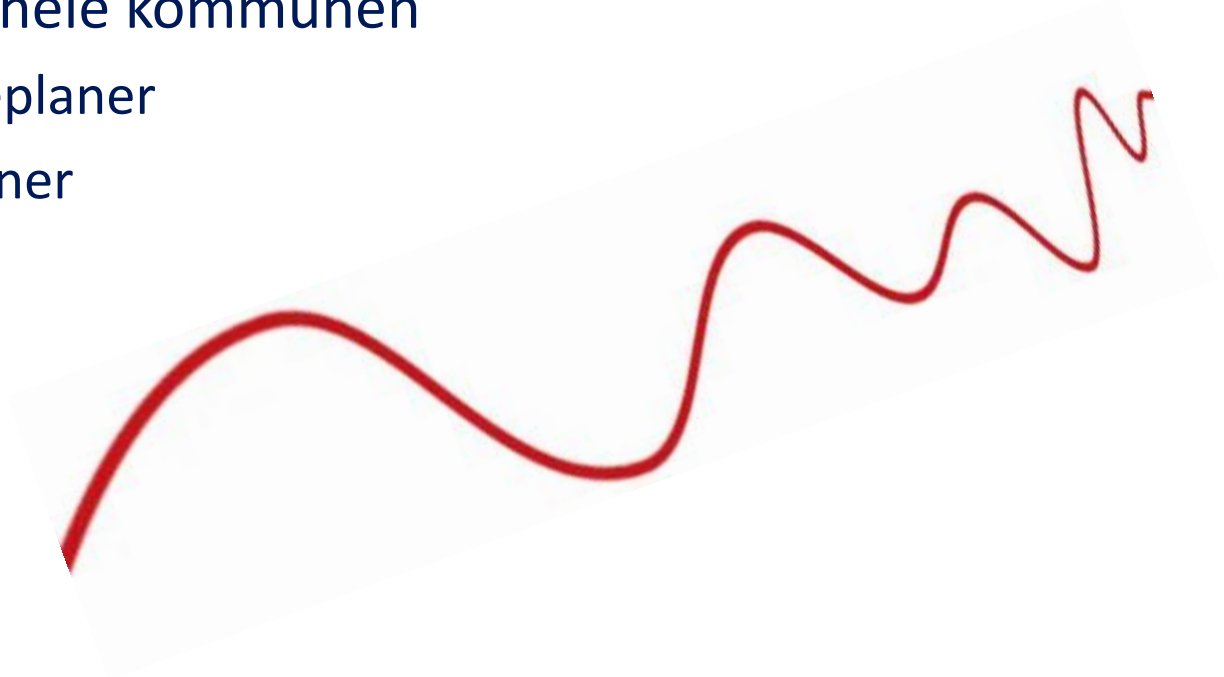
## Steg 3 Overordnede mål og føringer

- Visjoner, mål og strategier i kommuneplan og i planer for tjenesteområdet
- Kvalitets- og kapasitetsmål nå og i framtiden
- Arbeidsgiverstrategi
- Økonomiplan
- mm

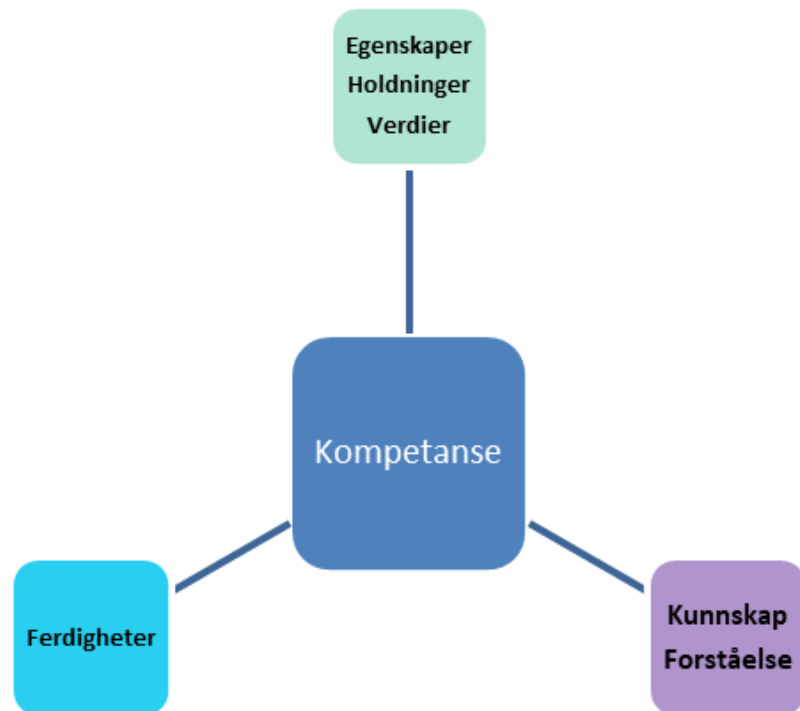


# Forankring i alle ledd

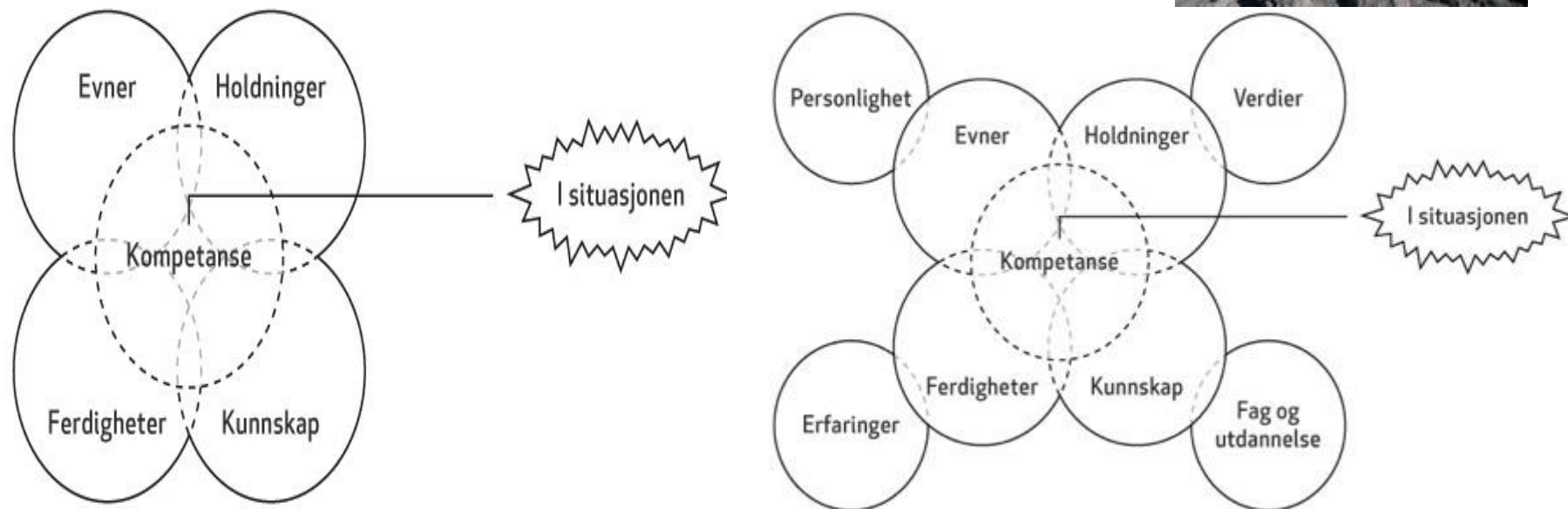
- Overordnet forankring i strategiske styringsmål
  - Politisk og administrativ ledelse
- Overordnet kompetanseplan for hele kommunen
  - Sektorovergripende kompetanseplaner
  - Virksomhetsvise kompetanseplaner
    - Tiltaksplaner
    - Individuelle kompetanseplaner



## Steg 4 Hva er kompetanse?

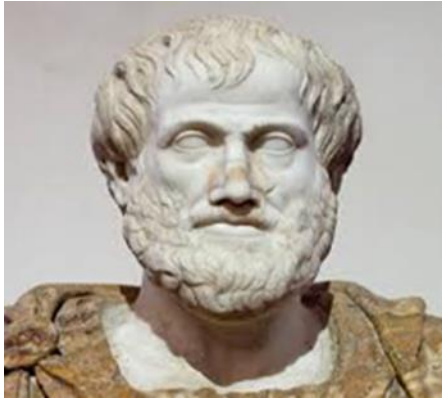


# Kompetanse



**Det dynamiske ved å vite hvordan**

# Fra kunnskap til kompetanse



**Aristoteles (348-321)**  
"Det vi må lære før vi  
kan gjøre det, det  
lærer vi ved at vi gjør  
det"



Praksis og  
refleksjon





Anne Kai  
Bratten



Anne Lise  
Finne



Beste  
Karben



Bjrd  
Kuvas



Byvind  
Kvalnes



Lasse  
Lå

# Kunnskapsdelerne

## Folk som deler kunnskapen sin med andre, er bedre rustet til nyskaping enn dem som holder ting for seg selv.

**A**ldredsforskning har de siste årene kommet frem til det Sokrates og Platon tenkte for godt over to tusen år siden: Mennesker er relasjonelle vesener og fungerer på sitt aller ypperste når de er næsse med å dele kunnskap og erfaringer.

Den legendariske Londonpunkeren Joe Strummer var inne på det samme da han bevdet at «without people you are nothing».

Blant de skarpeste og mest ambisiøse studentene jeg underviser på BI, er de som tar mastergrad i finans og økonomi. Dette er unge folk som har satt seg mål om å nå helt til topps i næringslivet. Karakteristene om å fi de beste karakterene er høff. Dette peger også delings- og samarbeidsklimaet.

En student som kommer over en faglig nyttig nettside kan velge å fortelle medstudentene sine om den, eller skule den. Ved å gjere ressursen tilgjengelig for andre, svekkes det personlige fortrinnet som studentene har skaffet seg. Derfor er nok det mest vanlige utfallet at studenten holder kunnskapen for seg selv.

Han eller hun er oppflasket med forestillingen om homo economicus, det økonomiske menneske. Det rasjonelle for hver enkelt er å maksimere nytte for seg selv. «What's in it for me?» Ut fra denne antagelsen er kunnskapsdeling en uting, så lenge det ikke gir personlig gevinst.

Det som kan forekomme blant disse studentene, er at de kjøper og selger forelesningsnotater av hverandre. Det er tross alt en transaksjon som gir økonomisk mening.

I dette miljøet av ambisiøse unge hjertor har jeg i det siste



Det er oppmuntrende å møte studenter som har skjant gleden og nytten ved kunnskapsdeling. Arbeidsgivere har svært gode grunner til å jakte på akkurat dem, mener forfatteren. Foto: iStock

### Ledelse Byvind Kvalnes



har kontakt med en gruppe som går mot strømmen og bevisst støtte og hjelper hverandre. Jeg arbeider med en bok om hjelpsomhet, og intervjuer personer som har ulike historier å fortelle om hjelp. Disse studentene deler notater med hverandre helt gratis, og trer støtte til når noen blir hengende etter. De bruker av sin egen, dyrebare tid forut for eksamen til å gi oppmuntning og faglig hjelp hun som har vært syk, eller til han som nettopp har mistet faren sin.

Utiktene til å hente ut personlig gevinst ved å stille opp for andre på denne måten, er liten. Likevel er dette den sosiale omgangsformen som disse studentene har valgt.

Siden de er finansstudenter skulle en forvente at de holdt nye regnskap over hvem som bidrar med hva, og at enkelte kan ende opp med en takknemlighetsgjeld som de får eller siden må betale avdrag på. Slik ser det ikke ut til å være. Folk gir og tar imot hjelp utan at noen følger nøye med på balansen i det hele.

I forskningen om læring og kreativitet i organisasjoner trekkes det er skille mellom deling og skjuling av kunnskap. Det er gjennomført en rekke studier for å undersøke hvordan henholdsvis kunnskapsdeling og -skjuling påvirker utviklingen i organisasjoner. Mine BI-kolleger Miha Skerlavaj, Christina G.L. Nerstad og Anders Dyrvik har sammen med Matej Cerne

bidratt til denne forskningen. I artikkelen «What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity» drøfter de hva slags konsekvenser det kan få for en organisasjon at medarbeidere skjuler egen kunnskap (Academy of Management Journal, 2014).

Konklusjonen fra undersøkelsen deres er at kunnskaps-skjuling svekker arbeidsplassens kreativitet, innovasjon og ytelse. På individuelt plan kan den som lar være å dele kunnskap, ødelegge sine egne evner til å fi ting gjort, fordi den manglende rausheten skaper mistillit.

Ut fra denne forskningen burde studentene jeg har snakket med som deler kunnskap og erfaringer med hverandre, gå en lys fremtid i møte. Det er disse folkene næringslivet bør rekruttere inn i ledende stillinger. De har forstått verdien av å stille opp for hverandre, og innsett begrensningene i å oppføre seg i tråd med forestillingen om det økonomiske menneske.

Raceren som på død og liv skal ha karakteren A, og som lukker andre ute fra sin egen kunnskapsbase, stiller med et betydelig handicap i arbeidslivet. Dette er en person som mangler trening i å koble egen innsats sammen med andres, og forståelse for hva som kan utrettes gjennom samarbeid og felles løft.

Det er oppmuntrende å møte studenter som har skjant gleden og nytten ved kunnskapsdeling. Arbeidsgivere har svært gode grunner til å jakte på akkurat dem.

Byvind Kvalnes,  
Handelskoleen BI

# Steg 5 Kompetanseanalyse

## Definere kompetansekrav

Hvilken kompetanse trenger vi for å nå våre mål og utføre definerte oppgaver på ønsket måte og nivå?

## Analysere kompetansekapital

Har vi den kompetansen den trenger i forhold til kompetansekravene?

## Identifisere kompetansebehov

Hvilken kompetanse mangler vi eller blir ikke brukt?

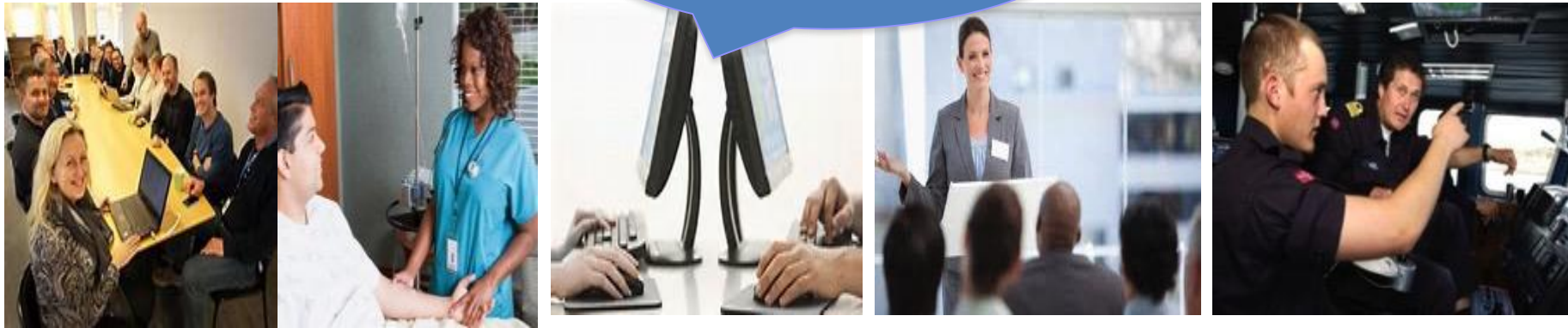




# De gode læringsarenaene

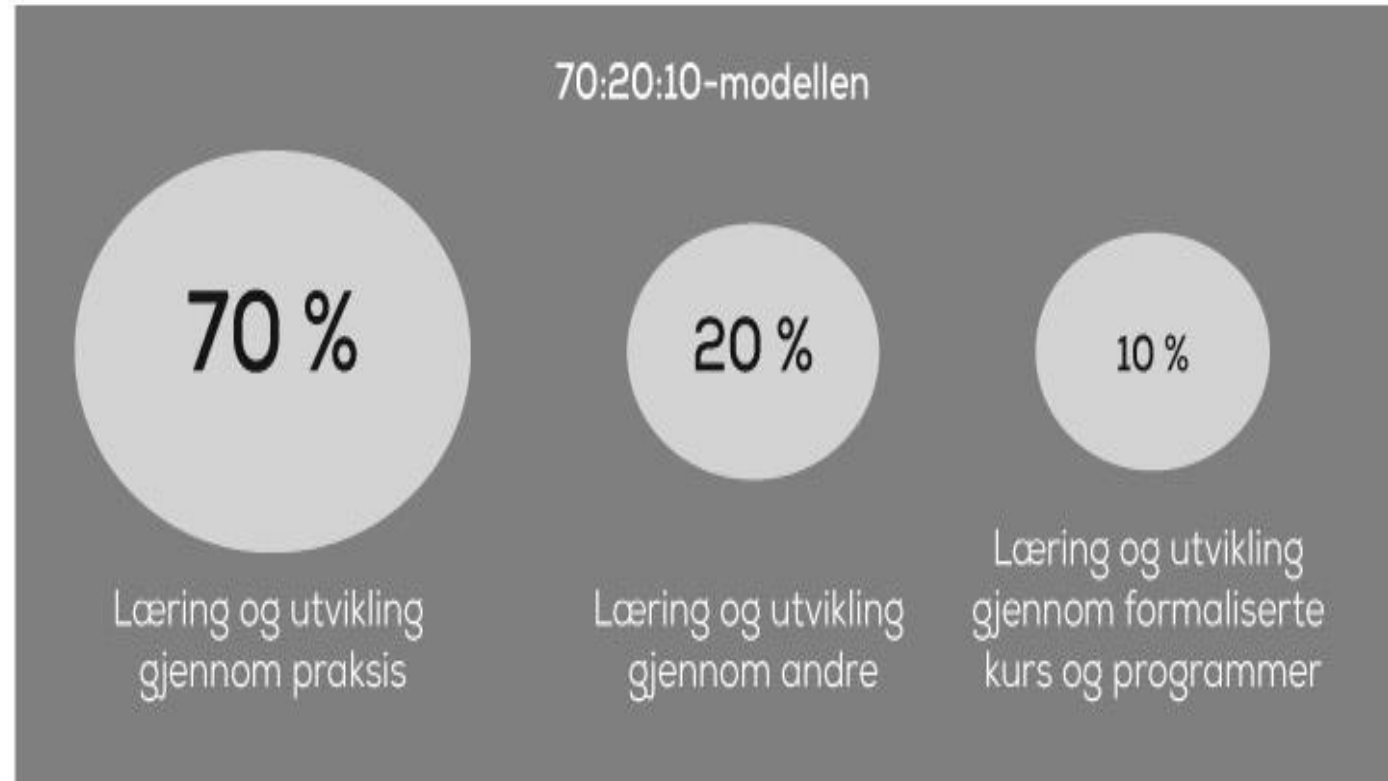


**Refleksjon**



**Hva/hvilke er de gode kunnskapskildene?**

Jenkins 70:20:10 modell.



# Tre mulige «veier» til økt kompetanse i helse og omsorgstjenestene:

- Kvalifisere til fagbrev; styrke implementering av «fagbrev på jobb»
- Fagskole
  - Herunder modulstruktur
- «Etterutdanning»; Opplæringsaktiviteter på arbeidsplassen



# Steg 7 Evaluering / justering/rullering

- Er vi på rett vei?
- Har de tiltakene vi har satt i verk ønsket effekt?
  - Individ
  - Virksomhet
- Har målene endret seg underveis?
- Må vi justere plan og tiltak i tråd med endrede rammer og føringer?



Kirkpatrick 1955

# Strategisk kompetanseplanlegging – hvordan gjør vi det hos oss?

- Hva er vårt oppdrag – og hvilken kompetanse trenger vi for å løse det?
- Hvordan skal vi organisere tjenestene for å gi et helhetlig tilbud – og hvem må vi samhandle med?
- Hva mener vi med kompetanse hos oss, når vi skal tenke helhet og sammenheng?
- Har vi kompetanse allerede som vi kan mobilisere og utvikle?
- Eller må vi rekruttere?
- Hvilke arenaer har vi for å utvikle og dele kompetanse på tvers?



# En sterk læringskultur

Cathrine Filstad, BI

- Felles forståelse av organisasjonslæring
- Felles forståelse av skillet mellom kunnskap og kompetanse
- Strategisk og kontinuerlig fokus på læring, kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling på alle nivåer
- Toppleidelse som strategisk kompetanseledelse og læringsledelse
- Mellomledere som tilretteleggere og veiledere, lederskap for kunnskapsdeling
- Medarbeiderskap for læring og kunnskapsdeling
- Kompetansemål og læringsmål – forankret i overordnede strategier og målsettinger
- Tillit etablert til ledelse og mellom medarbeidere for kunnskapsdeling
- Identifisere og forbedre de gode læringsarenaene – rom for refleksjon i etablert praksis
- Identifisere fortrinnsvis taus og eksplisitt kunnskap for kompetanse
- Tilrettelegge for formell læring, trening og opplæring

# Summing og refleksjon

- Har vi en sterk læringskultur hos oss?
- Hva hemmer og hva fremmer læring hos oss?



Heltidskultur er kompetansekultur

Forutsetning for læring og utvikling



## Deltidskultur i møte med

- Rekrutteringsutfordringer
- Kompetanseutfordringer
- Krav til kompetanse og kvalitet i tjenestene
- Innbyggerperspektivet
- Behov for utvikling og innovasjon
- Krav til effektivitet ; gjøre mer for mindre
- Bærekraftig sektor

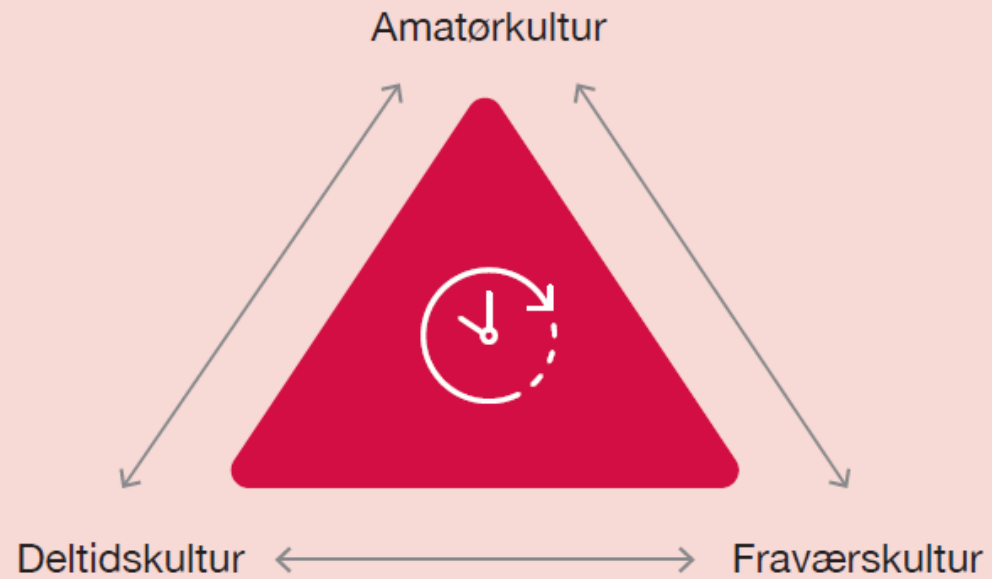


# Heltidskultur er kompetansekultur!

- Heltid gir
  - Økt samlet kompetanse og kontinuitet
  - Trygghet og sikkerhet for de som mottar tjenester
  - Autonome medarbeidere som bruker og deler kompetanse
  - Mer læring og utvikling/innovasjon på arbeidsplassene
- Deltid gir
  - Mindre læring, deling og utvikling på arbeidsplassen
  - Mindre deltakelse i etter- og videreutdanning
    - Etterspør mindre
    - Opplæringstilbud ofte ikke tilpasset



# DELTID



# HELTID



# Summing og refleksjon

- Heltidskultur og kompetansekultur – hvordan få merverdi i arbeidet?
  - Synergier og sammenheng





Kompetanse-  
strategi for Trøndelag

Handlingsprogram  
2020 – 2022



LYKKE TIL!

[hanne.borrestuen@ks.no](mailto:hanne.borrestuen@ks.no)

