

Kompetencestyring i forsikringsvirksomheder

af Helene Sundgaard Jepsen og Malene Haubjerg Scharling



Helene Sundgaard Jepsen
hsj@forsikringsakademiet.dk

Er kompetence blot endnu et BUZZ-ord og et stort ståhej for ingenting? Eller er der hold og substans i dette begreb? På Forsikringsakademiet mener vi det sidste – også efter konkret at have anvendt begrebet i vores egen organisation i snart 25 år. Derfor mener vi også, at man i de enkelte forsikringsvirksomheder bør integrere kompetencetankegangen internt i organisationen og samtidig sætte fokus på en decideret styring og udvikling af medarbejdernes kompetencer.



Malene Haubjerg Scharling
msc@forsikringsakademiet.dk

I denne artikel vil vi derfor skitsere, hvad vi på Forsikringsakademiet ser, som værende de centrale problemer, når vi taler om kompetencestyring og –udvikling. Og i forlængelse heraf give vores bud på, hvordan disse problemer kan løses.

Forsikringsakademiets baggrund for kompetencetænkning

På Forsikringsakademiet har vi i mange år anvendt kompetencebegrebet. Faktisk kan vi meget præcist datere vores anvendelse af begrebet tilbage til slutningen af 1970'erne. Det var på dette tidspunkt vi begyndte omlægningen af vores uddannelsessystem til den nuværende opbygning i moduler. I samme forbindelse valgte vi bevidst at anvende kompetencebegrebet som grundlag for formuleringen af mål for de udbudte uddannelser.

Kompetencebegrebet har lige siden været et meget væsentligt aspekt i vores måde at tænke uddannelse på. Kernen i denne tanke-måde er, at vi – i modsætning til mange andre

uddannelsesinstitutioner – i høj grad har vores fokus rettet mod uddannelsens output, og ikke alene mod inputtet. Med andre ord: Uddannelse drejer sig ikke om at poste viden på folk, men snarere om at gøre den enkelte i stand til at anvende det tillærte i den konkrete jobsituation. Kort sagt er vores mål at uddanne forsikringsfolk til at være kvalificerede og kompetente inden for de forskellige forsikringsfaglige områder.

Da kompetencetankegangen således er en central bestanddel af vores tankesæt i organisationen, har vi set det som et naturligt skridt

Helene Sundgaard Jepsen og Malene Haubjerg Scharling er projektmedarbejder på Forsikringsakademiet.

også at rette blikket indad i vores egen organisation og stille os selv spørgsmålet, om vi overhovedet besidder de kompetencer og kvalifikationer, som kræves for at kunne uddanne forsikringsfolk i henhold til vores målsætning.

For at kunne besvare dette spørgsmål har vi som et første skridt i processen beskrevet vore interne arbejdsroller og –opgaver i relation til kompetencer og kvalifikationer. Og er, som et næste skridt, ved at udvikle et system, der giver mulighed for en styring af disse kompetencer.

Hvad vi som udgangspunkt troede ville være en relativ let øvelse, har imidlertid vist sig, ikke at være helt så lige til, som først antaget. Men med en stor indsats er vi nået et langt stykke i processen omkring beskrivelse af kompetencer og udvikling af et generelt koncept for kompetencebeskrivelse samt udvikling af et system til kompetencestyring. Et koncept og et system, som ikke alene kan anvendes i vores egen organisation, men som også kan overføres på de enkelte selskaber og virksomheder i forsikringsserhvervet.

Ud fra de problemstillinger, der gør sig gældende i forsikringsvirksomheder, ønsker vi i denne artikel at skitsere, hvad vi ser som værende de centrale problemer, når vi taler om kompetencestyring og -udvikling. Og i forlængelse heraf give vores bud på, hvordan disse problemer kan løses. En løsning vi inden for en overskuelig fremtid vil kunne tilbyde selskaberne.

Centrale problemstillinger i kompetencestyringen

I den enkelte forsikringsvirksomhed er der forskellige jobfunktioner, som hver især kræver udførelse af bestemte arbejdsopgaver. Virksomheden råder i forhold til udførelsen og løsningen af disse arbejdsopgaver over en række medarbejdere, som hver især besidder bestemte kompetencer og kvalifikationer.

De påtrængende spørgsmål er imidlertid...

- Hvordan sikrer man, at det er de rette medarbejdere, der udfører og løser de forskellige arbejdsopgaver – underforstået, at det er de medarbejdere, der besidder de rette kompetencer?
- Hvordan sikrer man, at det er de rette kompetencer, der udvikles hos den enkelte medarbejder?
- Hvordan sikrer man, at man generelt i virksomheden råder over netop de kompetencer, det vil kræve at løfte også fremtidige opgaver?

Det er netop disse problemstillinger Forsikringsakademiets kompetencestyringssystem søger at løse.

Et første skridt på vejen til løsning af disse problemer er, at man i den enkelte forsikringsvirksomhed bliver i stand til at beskrive *hvad det præcist er, en medarbejder skal kunne, for at bestride et konkret job*. Og samtidig er i stand til at kortlægge, *hvilke medarbejdere man har i virksomheden, som opfylder disse krav*.

De væsentlige spørgsmål er herefter: Hvordan beskriver og vurderer man kompetencer? Hvilke kriterier lægger man til grund for kompetencebeskrivelser? Og ikke mindst, hvordan sætter man det hele i system?

Forsikringsakademiets beskrivelsesmetode og begrebsapparatet

Inden vi præsenterer vores løsning på problemstillingerne, vil det være hensigtsmæssigt at gøre rede for vores forståelse af de to centrale begreber i kompetencebeskrivelserne: kompetence og kvalifikation.

Overordnet kan man sige, at kompetence er udtryk for det man *præsterer*, hvilket betyder, at kompetence afspejles i det, som en person reelt gør.

Tilsvarende er en kvalifikation udtryk for det man *kan*, idet en kvalifikation er en speci-

fik kombination af en persons viden, færdigheder og egenskaber.

Sammenhængen mellem kompetencer og kvalifikationer kan skildres ved, at en person for at kunne udføre de arbejdsopgaver, der kræves i et bestemt job, skal besidde nogle bestemte kompetencer. Personen vil imidlertid kun kunne udfolde kompetencerne, hvis personen er i besiddelse af bestemte kvalifikationer, hvilket igen indebærer at personen skal råde over en specifik viden og/eller færdigheder. Udførelsen af forskellige arbejdsopgaver kan godt kræve de samme kompetencer – og udfoldelse af forskellige kompetencer kan godt kræve nogle af de samme kvalifikationer. Endelig kan de forskellige kvalifikationer indeholde nogle af de samme viden og færdighedselementer.

Kompetencen beskriver således hvad det rent faktisk kræves, at en medarbejder kan præstere, mens kvalifikationerne beskriver selve grundlaget for at kunne udvise de krævede kompetencer – eller sagt med andre ord, hvad der kvalificerer en medarbejder til at udføre en given competence.

Denne sammenhæng er illustreret i nedenstående figur.

Eksempler på relevante kompetencer inden for forsikringsserhvervet er *skadebehandling*,

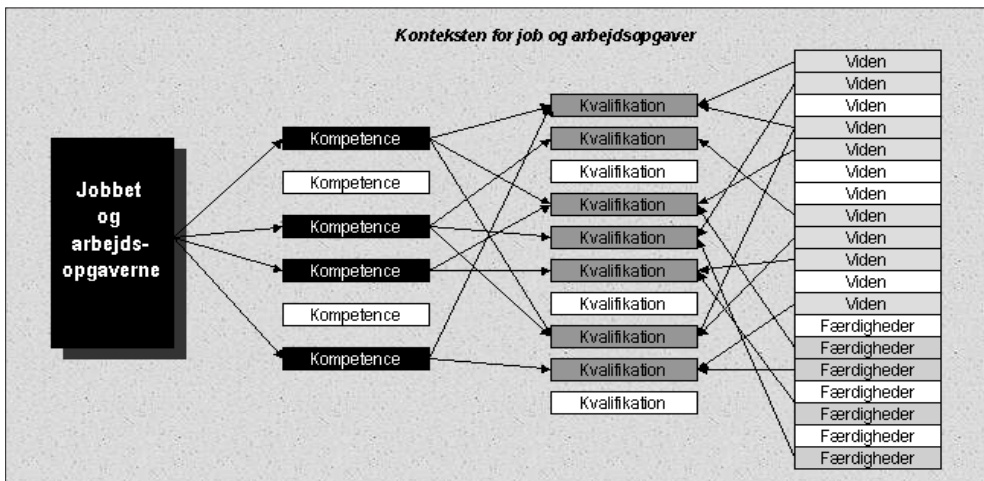
policebehandling, *salg*, *taksering* m.v. Tilsvarende vil eksempler på relevante kvalifikationer – fx kvalifikationer, der knytter sig til kompetencen skadebehandling – være det at kunne *vurdere dækningsberettigelse*, *opgøre skade*, *fastlægge erstatningsform*, *vurdere risiko*, *håndtere regres* etc.

Kompetencens tre dimensioner

Vi opfatter altså kompetence som dét, en person reelt præsterer i en bestemt sammenhæng – eksempelvis en behandlet skade i en bestemt sammenhæng.

Og netop fordi kompetence er knyttet til den adfærd og præstation, som en person udviser i en bestemt sammenhæng, er det reelt muligt at iagttage og registre kompetence. Med andre ord er det en størrelse, vi kan måle og vurdere.

Kompetencerne beskriver og vurderer vi konkret på de tre dimensioner ”hvad”, ”hvor” og ”hvor godt”. Dimensionen ”hvad” angiver den konkrete kompetence, der præsteres – eksempelvis skadebehandling. Dimensionen ”hvor” angiver den sammenhæng (eller kontekst), som kompetencen præsteres i – eksempelvis skadebehandling inden for et bestemt område og segment. Med den tredje dimensi-



on ”hvor godt” vurderes det, på hvilket niveau kompetencen mestres.

Det er dimensionerne ”hvad” og ”hvor” – altså kompetencen og kompetencens kontekst, der bestemmer hvilket kompetenceniveau, der kræves i forhold til udførelsen af arbejdsopgaverne. Vi skelner i den forbindelse mellem seks kompetenceniveauer, som er niveaudelt efter graden af *kompleksitet*, forekomsten af *specielle aspekter* og endelig efter i hvilken udstrækning der kræves en *selvstændig adfærd* i problemløsning.

Forsikringsakademiets løsning – og samtidig tilbud til selskaberne

Vi mener, at forsikringsselskaberne vil kunne løse de problemer, der eksisterer i forhold til *bemanding af arbejdsopgaver, udvikling af medarbejderkompetencer og valg af uddannelsesform og –indhold*, hvis de råder over et styringsværktøj, der rummer kompetenceprofiler for såvel de enkelte jobs som de enkelte medarbejdere virksomheden.

De enkelte jobs skal derfor beskrives med henblik på, hvad de kræver af medarbejderne. Med udgangspunkt i de konkrete arbejdsopgaver, der ligger i det enkelte job, skal kompetenceprofilen altså indeholde informationer om:

- Hvilke kompetencer, der kræves til udførelse af arbejdsopgaverne og hvilket niveau, det forudsættes at de enkelte kompetencer mestres på givet den konkrete sammenhæng, som kompetencen vil optræde i.
- Hvilke kvalifikationer, de enkelte kompetencer forudsætter.
- Hvilken specifik viden og hvilke færdigheder, der er indeholdt i de enkelte kvalifikationer.

Tilsvarende skal de enkelte medarbejdere beskrives med henblik på, hvad de kan. Af kompetenceprofilen for den enkelte medarbejder skal det således fremgå:

- Hvilke kvalifikationer samt hvilken specifik viden og hvilke specifikke færdigheder medarbejderen råder over.
- Hvilke konkrete kompetencer medarbejderen besidder, dvs. en nærmere angivelse af de enkelte kompetencer i relation til de tre dimensioner hvad, hvor og hvor godt.

Det er netop et system, som kan kortlægge disse informationer, vi på Forsikringsakademiet er ved at udvikle og som vi inden for en overskuelig fremtid vil kunne tilbyde selskaberne.

Grunden til, at det er muligt at udvikle et system, der vil kunne anvendes af og implementeres i samtlige forsikringsvirksomheder er, at der hersker et meget stort sammenfald mellem de arbejdsopgaver, der udføres i de enkelte forsikringsselskaber. Selve organiseringen af arbejdsopgaverne vil selvfølgelig ofte være meget forskellig fra virksomhed til virksomhed. Men tager man de enkelte arbejdsopgaver ud og betragter dem isoleret i de forskellige sammenhænge de optræder i, vil det i overvejende grad være de samme kompetencer, kvalifikationer og viden/færdigheder, man kræver til udførelsen af arbejdsopgaverne – uanset virksomhed eller selskab.

Vi har derfor undersøgt hvilke specifikke arbejdsopgaver, der ligger inden for de to faglige hovedområder *skadeforsikring* og *personforsikring*. Herudfra har det været muligt at identificere og beskrive de kompetencer og kvalifikationer, der er brug for i forsikrings erhvervet. Og samtidig identificere, hvad det er for en specifik viden og specifikke færdigheder, der knytter sig til de enkelte kompetencer og kvalifikationer.

Alle disse informationer vil blive samlet i en database, der udgør kernen i virksomhedernes kompetencestyringssystem. I denne database vil der selvfølgelig også være mulighed for, at den enkelte virksomhed tilføjer egne virksomhedsspecifikke kompetencer og kvalifikationer.

Indsatsområder for kompetencestyringssystemet

Råder virksomhederne over et system, som rummer de ovennævnte kompetenceprofiler for såvel jobs som medarbejdere, kan de foretage en målrettet styring og udvikling af medarbejdernes kompetencer.

Drejer det sig eksempelvis om de problemstillinger, der eksisterer i forhold til *bemandingen af arbejdsopgaver*, kan man på baggrund af kompetenceprofilerne konkretisere, hvad man har brug for og sætte dette i forhold til, hvem man har i virksomheden, der kan det. Og derved sikre, at det netop er de medarbejdere, der har de rette kompetencer og kvalifikationer, der løser de enkelte arbejdsopgaver.

Samtidig vil man også i virksomheden få tydeliggjort, hvad man mangler, dvs. hvilke konkrete *kompetencebehov* man har. Her skal det bemærkes, at når vi taler om kompetencebehov, kan der enten være tale om virksomhedens generelle kompetencebehov eller om medarbejdernes individuelle kompetencebehov.

Det *generelle kompetencebehov i virksomheden* kortlægges ved at man konkretiserer, hvad man har brug for (ikke kun set i forhold til den nuværende situation, men også set i forhold til en virksomhedsstrategisk beslutning) og samtidig holder dette op mod, hvem man i virksomheden har, der kan det. Heraf vil det fremgå hvilke kompetencer man på kort og længere sigt mangler. Denne analyse vil

derfor være særdeles vigtig, hvis forsikrings-selskabet eksempelvis satser på, på sigt at øge sin markedsandel inden for et bestemt segment (fx større erhvervskunder) og som følge heraf vil få brug for medarbejdere, der besidder netop den viden og de færdigheder (og dermed de rette kvalifikationer), der kræves for at en medarbejder kan besidde de specifikke kompetencer, der gør sig gældende i forhold til dette segment.

Det *individuelle kompetencebehov*, som den enkelte medarbejder har, kan man kortlægge, ved at sammenholde medarbejderens aktuelle kompetenceprofil med de kompetencer og kvalifikationer, som den enkelte medarbejders udviklingsplan stiller krav om, at medarbejderen besidder. På denne måde kan man altså identificere, hvilke viden- og færdighedselementer medarbejderen mangler.

I relation til uddannelsesplanlægningen kan systemet altså kortlægge informationer om det konkrete uddannelsesindhold, der er behov for. Og samtidig har systemet en vejledende funktion i forbindelse med det konkrete valg af uddannelsesform.

Kompetencestyringssystemet er dermed et særdeles relevant styringsværktøj for såvel den HR- og uddannelsesansvarlige som for den enkelte leder i forsikringsvirksomhederne. Men samtidig har systemet også en stor relevans for den enkelte medarbejder i forbindelse med den individuelle karriere- og udviklingsplanlægning.