

Fra oppgaver til verdiskaping

Hvorfor en felles rollemodell kan knytte menneskers kompetanse tettere til arbeidet som skal utføres.

Et konseptwhitepaper om hvordan oppgaver, roller og kompetanse kan knyttes sammen i arbeidslivet.

Skills for talent – Tasks for organizing

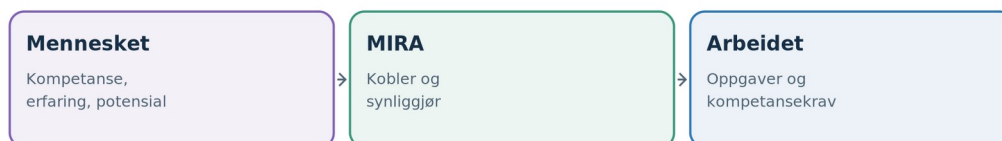
Sammendrag

Virksomheter trenger mennesker med kompetanse. Men kompetansen skaper først verdi når den brukes til å løse konkrete oppgaver. Samtidig er arbeidshverdagen mer sammensatt enn organisasjonskartet gir inntrykk av: like oppgaver utføres i ulike avdelinger, én stilling rommer flere ansvarsområder, og mennesker har ferdigheter som ikke alltid kommer til syne i stillingstittelen.

MIRA tar utgangspunkt i to spørsmål: Hva kan menneskene våre – og hva må virksomheten få gjort? En oppgavebasert rollemodell gir en struktur mellom disse perspektivene. Oppgaver og ansvar samles i gjenkjennelige roller, mens en stilling kan bestå av én eller flere roller. Kompetansekrav kan da begrunnes i arbeidet som faktisk skal utføres.

Dette er en konseptuell målmodell: et bilde av hvordan MIRA kan brukes til å skape et mer presist språk for arbeid og kompetanse på tvers av virksomheter og digitale løsninger.

To perspektiver – én sammenheng



Stillingsbeskrivelsen er nyttig – men ikke nok

En stillingsbeskrivelse samler oppgaver, ansvar og forventninger i én organisatorisk enhet. Det gjør den verdifull for arbeidsavtaler, ledelse og planlegging. Problemet oppstår når stillingen også blir den eneste enheten vi bruker for å forstå kompetansebehov og organisere arbeid.

To personer med samme stillingstittel kan utføre forskjellige oppgaver. Omvendt kan personer med helt ulike titler ha et betydelig felles oppgaveinnhold. Når kompetansekrav bare knyttes til tittelen, blir det vanskelig å se hva som faktisk er likt – og hva som er forskjellig.

Tre typiske utfordringer

- Uklare forventninger: «God til samarbeid» sier lite om hvilke samarbeidsoppgaver som skal utføres, med hvem og med hvilket ansvar.
- Lite gjenbruk: Leverandøroppfølging kan beskrives på nytt i innkjøp, drift og prosjektarbeid, selv om mye av arbeidet bygger på de samme prinsippene.
- Skjult overførbarhet: En medarbeider kan ha relevant kompetanse for nye oppgaver uten at det er synlig gjennom dagens stillingstittel.

Fra stillingsbokser til arbeidets byggeklosser

MIRA foreslår ikke å avskaffe stillinger. Poenget er å forstå dem bedre. Når vi kan beskrive oppgavene som utføres, og samle beslektede oppgaver og ansvar i roller, får vi en struktur som både støtter eksisterende organisering og åpner for nye kombinasjoner.

Fra arbeid til en tydelig organisering



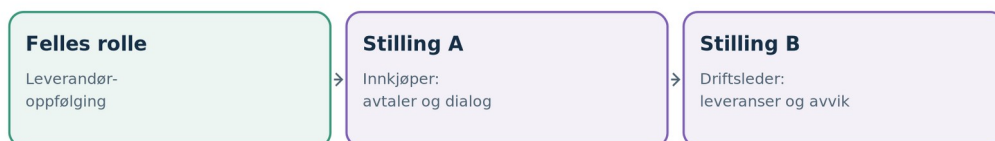
Oppgaven er den konkrete handlingen eller leveransen. Rollen samler oppgaver og ansvar som hører naturlig sammen. Stillingen er virksomhetens samlede beskrivelse av arbeidet en person er ansatt for å utføre.

Roller gir struktur uten å låse arbeidet til titler

En rolle er mer enn en tilfeldig liste over aktiviteter. Den representerer et gjenkjennelig ansvars- og oppgaveområde med et forståelig formål. «Leverandøroppfølging» kan for eksempel omfatte dialog med leverandører, kontroll av leveranser, håndtering av avvik og oppfølging av avtaler.

En innkjøper kan ha denne rollen som en sentral del av stillingen. En driftsleder kan ha den samme rollen som én av flere. Oppgavene kan ha forskjellig omfang, men kjernen i ansvaret er gjenkjennelig. Slik blir rollen et felles språk mellom ulike organisatoriske sammenhenger.

Samme rolle - ulike sammenhenger



Felles struktur – lokal virkelighet

En standardisert rollebeskrivelse kan fungere som et felles utgangspunkt, samtidig som virksomheten beskriver lokale oppgaver, ansvarsgrenser og krav. Standardisering betyr dermed ikke at alle skal arbeide likt. Den gjør det mulig å se hva som er sammenlignbart, uten å skjule det som er særskilt.

En stilling kan kombinere flere roller

En prosjektleder kan eksempelvis kombinere prosjektkoordinering, kundeoppfølging og økonomioppfølging. En annen stilling kan inneholde bare deler av disse ansvarsområdene. Ved å beskrive sammensetningen blir det enklere å forklare hva stillingen faktisk krever, og hvorfor.

Vi organiserer arbeid gjennom oppgaver og roller – men vi utvikler mennesker gjennom kompetanse.

Fra det som skal gjøres, til det man må kunne

Kompetansekrav bør kunne forklares. Hvis en medarbeider skal håndtere leverandøravvik, kan det være behov for å analysere informasjon, kommunisere tydelig, vurdere alternativer og dokumentere beslutninger. Kravene springer da ut av oppgaven, ikke av en løs forestilling om hva en bestemt stillingstittel vanligvis innebærer.

MIRA gir et felles rammeverk for å beskrive relevante ferdigheter og mestringsnivåer. Når en oppgave kobles til slike krav, blir det mulig å forstå hvorfor kompetansen trengs. Når flere oppgaver krever samme ferdighet, kan behovet ses samlet – samtidig som forbindelsen til de opprinnelige oppgavene bevares.

Et konkret eksempel

Arbeid som skal utføres	Mulig kompetansebehov
Følge opp leveranser og frister	Planlegge og koordinere
Avklare avvik med leverandør	Kommunisere og samarbeide
Vurdere konsekvenser av et avvik	Analysere og løse problemer
Dokumentere tiltak og beslutninger	Arbeide strukturert og bruke digitale verktøy

Eksemplet er illustrativt: hvilke ferdigheter og nivåer som faktisk er relevante, må vurderes ut fra oppgavens innhold og kontekst.

Kompetanse er ikke det samme som ansvar

At en person har kompetansen som trengs for en rolle, betyr ikke automatisk at personen er tildelt rollen. Kompetanse beskriver hva en person kan. Rollen beskriver oppgaver og ansvar. Rolletildeling er en organisatorisk beslutning. Dette skillet er viktig for både tydelige forventninger, forsvarlig arbeidsfordeling og respekt for formelle krav til autorisasjon der slike gjelder.

En oppgavebasert beskrivelse kan dermed synliggjøre både nåværende kompetanse, muligheter for læring og relevante nye arbeidsområder – uten å viske ut lederansvar eller organisasjonens beslutningsmyndighet.

Én virksomhet – flere måter å bruke kompetansen på

Tenk deg en virksomhet med innkjøp, drift og prosjektleveranser. Alle tre miljøene følger opp eksterne leverandører, men arbeidet beskrives forskjellig. Innkjøp legger vekt på avtaler og vilkår. Drift legger vekt på leveranse kvalitet og avvik. Prosjekter legger vekt på fremdrift og koordinering.

En oppgavebasert rollemodell gjør det mulig å identifisere den felles kjernen i leverandøroppfølging, samtidig som lokale oppgaver og ansvarsgrenser fortsatt er synlige. Dermed kan virksomheten lettere sammenligne kompetansebehov, utvikle mer målrettet opplæring og beskrive stillinger på en konsistent måte.

Hva kan dette åpne for?

For ledere: bedre innsikt i hvilke oppgaver som faktisk skal løses, og hvor ansvaret ligger. For HR og rekruttering: mer presise krav og et bedre grunnlag for å vurdere overførbar kompetanse. For medarbeidere: tydeligere forventninger og flere mulige utviklingsveier. For læring: opplæring knyttet til konkrete oppgaver fremfor generelle kompetanseønsker.

Gevinstene oppstår ikke automatisk. De avhenger av gode oppgavebeskrivelser, faglige vurderinger og at virksomheten bruker informasjonen aktivt i arbeidshverdagen.

En modell som kan brukes i ulike løsninger

MIRA er et rammeverk, ikke navnet på én bestemt applikasjon. Det gir et felles språk for forholdet mellom oppgaver, roller, stillinger og menneskers kompetanse. Ulike digitale løsninger kan anvende dette språket til ulike formål – fra stillingsbeskrivelser og kompetanseutvikling til planlegging og mobilitet.

Mennesker har kompetanse. Virksomheter har oppgaver. MIRA skaper forbindelsen.

Et tydeligere bilde av både mennesket og arbeidet

Den ferdighetsbaserte tilnærmingen har flyttet oppmerksomheten fra titler og formell bakgrunn til hva mennesker faktisk kan. Det er et viktig fremskritt. Men for at denne kunnskapen skal skape verdi, må den kobles til de oppgavene virksomheten trenger løst.

MIRA Rollemodell gir en tydeligere struktur i dette møtet. Oppgaver gjør arbeidsbehovet konkret. Roller samler oppgaver og ansvar i gjenkjennelige enheter. Stillinger viser hvordan disse enhetene kombineres i en virksomhet. Kompetansekravene kan forklares med utgangspunkt i arbeidet, og menneskers ferdigheter kan vurderes i lys av reelle behov.

Målet er ikke å gjøre organisasjonen mer komplisert. Det er å skape et mer presist, fleksibelt og forståelig språk for det som allerede skjer: mennesker bruker kompetansen sin til å utføre arbeid og skape resultater.

Fire prinsipper som bærer konseptet

Prinsipp	Hva det betyr
Oppgaver først	Arbeidet beskrives konkret før krav og organisering vurderes.
Roller som byggesteiner	Beslektede oppgaver og ansvar kan gjenbrukes på tvers av stillinger.
Kompetanse med begrunnelse	Ferdighetskrav skal kunne knyttes til oppgavene de støtter.
Menneske og organisasjon	Kompetanse, kvalifikasjon og faktisk rolletildeling holdes atskilt.

Skills for talent – Tasks for organizing

Dette whitepaperet beskriver MIRA Rollemodell som et faglig konsept og en målmodell. Det er ikke en påstand om at alle beskrevne anvendelser allerede finnes som ferdig funksjonalitet. Dokumentet kan leses sammen med introduksjonsvideoen om MIRA og whitepaperet «Fra skills til verdiskaping».