

# Vseživljenjski razvoj kompetenc

Danijela Brečko<sup>1</sup>

## Povzetek

Desetletja dolgo je prevladovalo prepričanje, da so bili visoko inteligentni ljudje tudi najboljši potencial družbe in ustvarjalci visoke kakovosti življenja. Toda človekov razvoj ni odvisen samo od visokega inteligenčnega kvocienta, temveč so pomembne tudi praktične spretnosti, osebne lastnosti, motivi, prepričanja in vrednote. Z razvojem konceptov vseživljenjskega učenja in kompetenc je postala pomembna ugotovitev, da moramo svoje kompetence razvijati in obnavljati vse življenje, da se lahko novim situacijam uspešno prilagajamo. V prispevku avtorica analizira razumevanje in pomen kompetenc ter proces vseživljenjskega razvoja kompetenc, zlasti pri odraslih. Na temelju lastne prakse v poslovnem svetu skuša predstaviti nekatera pravila novega digitalnega sveta in poskuša ugotoviti, kakšne so glavne spremembe, ki spreminjajo zemljevide kompetenc, ter katere kompetence potrebujejo ljudje v dobi t. i. četrte industrijske revolucije.

**Ključne besede:** kompetenca, razvoj kompetenc, digitalni svet, tehnologija, spremembe

## The Lifelong Development of Competencies – Abstract

For decades the general belief was that highly intelligent people also had the most potential in society and created a higher quality of life. However, human development depends not only on the intelligence quotient but on practical skills, personal qualities, motives, beliefs and values as well. Moreover, the concept of lifelong learning has introduced the idea that we must develop and renew our competencies throughout our lives so that we can successfully adapt to new situations. The paper examines the understanding and meaning of competencies and explores their lifelong development process particularly in adulthood. Based on her own experience in the business world, she tries to present some rules in the new digital world, establish what has changed and which new competencies are needed in the so-called fourth industrial revolution.

**Keywords:** competence, competency development, digital world, technology, changes

---

1 Doc. dr. Danijela Brečko, Sofos, Inštitut za izobraževalni management

## Kompetence v vrtincu različnih pomenov

Pojem kompetenc in kompetentnosti se vse hitreje uveljavlja, a pomen ni povsem jasen (Kohont, 2012; Weinert, 2001). Pomanjkanje natančne definicije spremlja presežek različnih pomenov, tako da nekateri avtorji govorijo o inflaciji pomenov (Weinert, 2001, str. 45). V slovenščini velikokrat slišimo kopico pojmov, ki naj bi sestavljali kompetence ali bili s pojmom tesno povezani, npr. sposobnosti, znanja, spretnosti, prepričanja, vedenja, vrednote, motivi, zmožnosti. Tudi v angleškem jeziku imamo več besed, ki naj bi opisovale kompetence: *ability, skill, capability, capacity, efficiency, proficiency, trait* ipd. Pojem kompetenca uporabljamo v psihologiji, pravi, filozofiji, lingvistiki, sociologiji, politologiji in mnogih drugih znanstvenih disciplinah, kar prispeva k množstvu različnih razumevanj pojma.

Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeli pojem kompetenten kot (1.) nanašajoč se na kompetenco; pristojen, pooblaščen; (2.) ki temeljito pozna, obvlada določeno področje; usposobljen, poklican. V SSKJ (2018) najdemo dva pomena izraza kompetenten: na področju izobraževanja in ravnanja z ljudmi pri delu – torej v kadrovski praksi – uporabljamo pomen, ki je zapisan pod št. 2 in iz njega izhajajočo besedo kompetenca, ki v svojem najširšem pomenu besede predstavlja celovito zmožnost za opravljanje dela, poklica oziroma obvladovanja področja. V SSKJ najdemo tudi izraz kompetentnost, ki predstavlja lastnosti in značilnosti kompetentnega posameznika, in nekompetentnost, ki predstavlja lastnosti in značilnosti nekompetentnega posameznika.

Na področju izobraževanja in ravnanja z ljudmi pri delu torej uporabljamo tri pojme.

- Kompetence – to so posameznikove zmožnosti, ki jih ljudje imajo ali potrebujejo za delo in bivanje v družbi.
- Kompetenten – je tisti posameznik, ki razpolaga s potrebnimi zmožnostmi za doseg cilja, bodisi pri delu bodisi pri uveljavitvi svojih ciljev v družbenem delovanju. Posameznik je lahko tudi premalo ali preveč kompetenten za opravljanje določene vloge, razpolaga torej s premalo ali preveč zmožnostmi.
- Kompetentnost – predstavlja lastnosti posameznika ali organizacije, ki se nanašajo na zmožnosti uspešno opraviti svojo nalogo (Majcen, 2009, str. 21).

Svoj poskus definiranja pojma kompetenca bom omejila na področje filozofije, psihologije in lingvistike, pri čemer bom omenila nekaj avtorjev, ki so bolj ali manj vplivali tako na preučevanje kompetenc in kompetentnosti kot tudi na sodobno definicijo pojma kompetenca.

Weinert (2001), ki je črpal znanje tudi pri Piagetu, meni, da so kompetence najbolj povezane s kognitivnim razvojem posameznika. Prednost daje kognitivnim (intelektualnim) kompetencam. »Kognitivne kompetence so splošne intelektualne sposobnosti z močnimi in stabilnimi inter-individualnimi razlikami. Pristopi, ki se osredotočajo na kognitivne kompetence, vsebujejo psihometrične modele inteligentnosti, procesno

informacijske modele in Piagetov model kognitivnega razvoja.« Weinert (prav tam, str. 46) dalje zapiše: »Zelo tehnicistična opredelitev pravzaprav, toda psihometrični pristop razume inteligentnost kot sistem sposobnosti, ki se jih da izmeriti, informacijsko procesni sistem razume inteligentnost (možgane) kot napravo za procesiranje informacij, le Piaget izpostavlja pri opredelitvi kognitivnih kompetenc tudi psihološki proces adaptacije. Tako je Piaget že leta 1947 zapisal: »Psihološki procesi adaptacije povzročajo univerzalno sosledje razvojnih faz, ki vodijo v nastanek vse bolj prožnega in abstraktnega znanja in kompetenc« (prav tam, str. 47).

Na področju lingvistike je k nastajanju pojma kompetenca največ prispeval Noam Chomsky s svojim modelom kompetentnega delovanja, ki je kompetenco razumel kot univerzalno, inherentno sposobnost usvajanja maternega jezika. Sistem lingvističnih principov, abstraktnih pravil in osnovnih kognitivnih elementov je kombiniran s specifičnim procesom učenja in vsakemu normalnemu človeku omogoča usvojiti materni jezik in razviti sposobnost oblikovanja ter razumevanja pravih stavkov. Lingvistična kompetenca za Chomskega tako predstavlja kreativno in na pravih utemeljeno zmožnost za učenje in uporabo jezika (Chomsky, 1980, v Weinert, 2001, str. 47). Znotraj lingvističnega modela se danes vse bolj poudarjajo tudi čustvene in socialne kompetence.

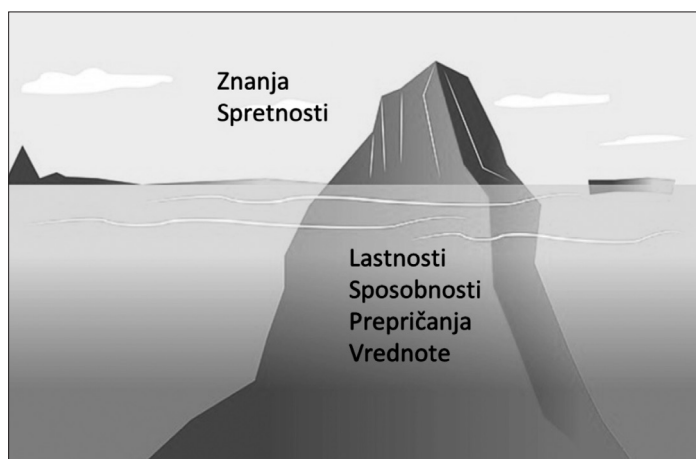
Na razvoj pojma kompetence je vplival tudi Argyle, ki je 1967 na Oxfordu razvil model večšega delovanja, ki naj bi po njegovem mnenju vključevalo naslednje dejavnike: motivacija, vključno z našimi stališči do celotnega procesa in cilja procesa; znanje in razumevanje, kaj moramo storiti, kaj se pričakuje; zmožnost, da znanje in razumevanje prevedemo v specifično vedenje in delovanje, ki daje dokaz, da so prisotne vse prej omenjene sestavine (Argyle, 1967, v Jackson, 2002, str. 63).

Weinert (2001) omenja tudi Spinozo, ki se je ukvarjal s pojmom metakompetenca. Spinoza je opozoril, da *nekaj vedeti* pomeni tudi *vedeti, kaj nekdo ve*. To znanje/zavedanje o znanju se imenuje metaznanje, sposobnosti presoje, uporabe in usvajanja individualnih kompetenc s pomočjo metaznanja pa je metakompetenca (Nelson in Narens, 1990, v Weinnart, 2001, str. 54).

Najširša definicija pojma kompetenca bi morala torej vsebovati intelektualne sposobnosti, specifična znanja, strategije, zaznave in rutine, ki na različne načine prispevajo k učenju, reševanju problemov in uspešnosti posameznika. Tako širok koncept zajema vse kognitivne (intelektualne) in konativne (čustvene in druge) vire človeka, ki so podlaga delovanju in od katerih so odvisne razlike v delovanju posameznikov (po Kohont, 2011, str. 56). Kohont (prav tam, str. 56) zapiše: »Kompetence posameznika razumem kot aktivacijsko uporabo in povezanost celote znanja, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki mu v kompleksnih in raznovrstnih ter nepredvidljivih situacijah, tako v organizacijah kot v družbi nasploh, omogoča uspešno opravljanje vlog, nalog in reševanje problemov.« Iz te definicije izhaja, da kompetenco sestavlja pet med seboj ločenih elementov, ki se ob pravilnem delovanju zlijejo v celoto in tvorijo uspešno vedenje v dani specifični situaciji.

### *Laična razlaga pojma kompetenca*

Pri uvajanju kompetenc v praksi pogosto naletim na slabo razumevanje pojma kompetenca, ki ga skušam laično ponazoriti s kolesarjenjem. Da bi lahko kolesarili, potrebujemo neko znanje (o kolesu, o prometu ipd.), nato potrebujemo spretnosti (npr. spretnost loviti ravnotežje, ki jo razvijemo z delovanjem), pa tudi prepričanja in vrednote (npr. da je vožnja s kolesom zdrava in ekološko naravnana). Poleg naštetega so pomembne tudi osebnostne lastnosti (npr. vztrajnost). Kompetenco ponazarjam tudi z metaforo ledene gore, kjer je le manjši del viden navzven, večji del pa se skriva pod površjem. Ljudje lahko, po mojem prepričanju, razvijemo ali spremenimo prav vse našete elemente – torej znanje, spretnosti, lastnosti, sposobnosti, prepričanja in vrednote.



Slika 1: Ponazoritev kompetence s prisodobno ledene gore  
Vir: D. Brečko, 2018.

### **Kompetence so dinamična kategorija**

Omenjeno definicijo kompetenc želim na podlagi spoznanj iz prakse nadgraditi, in sicer razumem kompetence kot oblike vedënja, ki vodijo do želenega cilja, sestavljajo pa jih znanja, spretnosti, lastnosti in sposobnosti, prepričanja in vrednote. Kompetence tudi niso statični pojav, temveč se razvijajo vse življenje s tem, ko si posameznik postavlja nove cilje in vstopa v nova specifična okolja z novimi zahtevami in izzivi, pri čemer prehaja od manj k bolj učinkovitim vzorcem vedënja.

Dinamični značaj kompetencam dajejo tudi različne ravni in dimenzije. Po ravnih lahko posameznikove kompetence razdelimo na:

- ključne, temeljne ali generične kompetence,
- delovno specifične kompetence,
- organizacijsko specifične.

Preglednica1: Ravni kompetenc

Ravni kompetenc	Opis
Ključne, temeljne ali generične kompetence	So kompetence, ki so pomembne na različnih področjih življenja in pripomorejo k uspešnosti življenja ter delovanja družbe. Predstavljajo minimalni pogoj za opravljanje kateregakoli dela in bivanja v skupnosti. Definicija in izbira ključnih kompetenc sta odvisni od družbenih vrednot.
Delovno specifične kompetence	To so vedenja, aktivnosti in atributi v določeni delovni vlogi, povezani z učinkovitim delovanjem v tej vlogi. Nanašajo se na podobna opravila (poklice), ne glede na to, v kateri organizaciji ali družbeni skupini se opravljajo. Specifične kompetence so torej vezane na določen cilj ali delovno nalogo. Delovno specifične kompetence pomenijo tisto, kar presega ključne kompetence in se od njih razlikuje; človek potrebuje več znanja in spretnosti oziroma drugačnega znanja in spretnosti (kar ni zajeto v ključnih kompetencah), da bi nalogo uspešno opravil. Specifične kompetence ne morejo nadomestiti ključnih kompetenc, a močno vplivajo na položaj posameznika v družbi. Izbira specifičnih kompetenc je odvisna od vrste dejavnosti in delovnih vlog, ki obstajajo v eni organizaciji. So vedenja, aktivnosti in atributi v določeni delovni vlogi, povezani z učinkovitim delovanjem v tej vlogi. Nanašajo se na podobna opravila (poklice), ne glede na to, v kateri organizaciji ali družbeni skupini se opravljajo. Specifične kompetence so torej vezane na določen cilj ali delovno nalogo.
Organizacijsko specifične kompetence	So vedenja in aktivnosti, s katerimi posameznik prilagaja svoj način delovanja organizacijski kulturi, ne glede na delo in vlogo, ki jo opravlja. Organizacijsko specifične kompetence so odvisne od organizacij in njenega načina delovanja.
Vodstvene kompetence	Posebej se v literaturi izpostavljajo vodstvene kompetence kot zmožnosti vodje (menedžerja), da učinkovito izbira vedenje pri vodenju ljudi in procesov v organizaciji. Med ključnimi vodstvenimi kompetencami se najpogosteje omenjajo: usmerjenost k ciljem in dejanjem; usmerjanje sodelavcev; upravljanje človeških virov in voditeljstvo. Vodstvene kompetence so odvisne od stopnje razvoja posameznega poslovnega okolja in obdobja. Danes najpogosteje govorimo o kompetencah vodij v t. i. četrti industrijski revoluciji ali digitalni dobi.

Vir: Pezdirc (2005).

Kompetence razlikujemo tudi vzdolž dimenzij:

- kaj je pričakovano v določeni situaciji ali skupnosti;
- kakšne so dejanske kompetence posameznika;
- kako so stopnjeване.

Preglednica 2: Dimenzije kompetenc

Dimenzije kompetenc	Opis
Pričakovane kompetence	So kompetence, ki jih od posameznika pričakuje družba (ključne kompetence), ali kompetence, ki jih za uspešno opravljanje vlog in nalog od posameznika pričakuje organizacija (delovno specifične in organizacijsko specifične kompetence).
Dejanske in potencialne kompetence	So tiste kompetence, ki jih posameznik dejansko (v danem trenutku ali obdobju) ima in mu omogočajo uspešno opravljanje dela oz. družbenih vlog. Potencialne kompetence pa so tiste, ki jih posameznik lahko še razvije in se ugotavljajo s psihološkimi orodji.
Opisane in stopnjevalne kompetence	Opisane kompetence so ubesedenje vedénja, ki ga kompetenca predstavlja. Velikokrat so tako opisane kompetence tudi stopnjevalne na intervalnih lestvicah in omogočajo razlikovanje v razvítosti.

Vir: Pezdirc (2005).

Dimenzionalna lastnost kompetenc se na različne načine uporablja v kadrovski stroki kot tudi na področju izobraževanja, hkrati pa daje posamezniku sliko njegove kompetentnosti. Razlika med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami omogoča posamezniku in organizaciji priložnost za načrten razvoj posamičnih kompetenc. V nadaljevanju bomo tako predstavili model razvoja kompetenc, ki ga pri razvoju kompetenc zaposlenih lahko uporabi posameznik in tudi organizacija.

## Model razvoja kompetenc

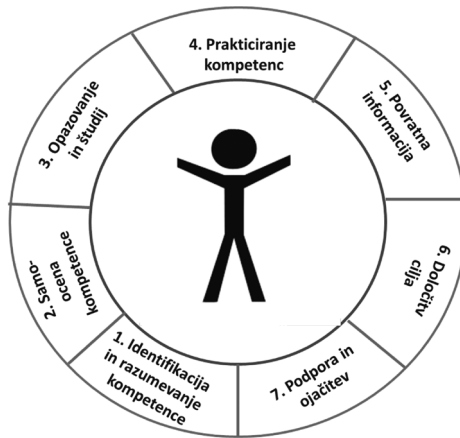
Vzemimo za primer poklic natakarja – kot precej enostavnega poklica v smislu razumevanja kompetenc in razvoja le-teh. Natakar<sup>2</sup> potrebuje nekaj tehničnih spretnosti, kot je nošenje krožnikov, polnih hrane, in pladnja, polnega kozarcev. Toda njegova uspešnost ne bo odvisna le od tehničnih spretnosti, veliko pomeni tudi, ali je prijazen do strank, ali razume njihove skrbi, je torej empatičen in ima rad delo z ljudmi. Poleg tehničnih znanj in spretnosti štejejo tudi njegove osebne kvalitete.

Večino (delovnih) kompetenc pridobimo v konkretnem delovnem okolju. Posameznik je pogosto »vržen« v okolje, kjer je njegov uspeh odvisen od spretnosti in specifičnega

2 Kot primer razvoja kompetenc bi lahko vzeli katerokoli delovno okolje. Kompetence razvijajo učitelji, zobozdravniki, kuharji, pisatelji ... Učenje kompetenc na delovnem mestu interpretiramo z različnimi teorijami učenja, npr. s teorijo učenja po modelu, teorijo ekspanzivnega učenja ali teorijo izkustvenega učenja.

načina vednja (kompetenc). V teh situacijah se lahko posameznik uči novega vednja od različnih modelov posnemanja ali pa sam preizkuša nove vzorce vednja. V teh procesih ne uspe vsakomur, uspeh je odvisen od kombinacije situacijskega pritiska, volje do uspeha in sposobnosti. Toda ravno ta proces ponuja tudi odlično osnovo za načrtovanje razvoja kompetenc, ki se ga številne organizacije v praksi lotevajo tako ali drugače.

Proces, ki ga predlagam, temelji na Cripovem praktičnem predlogu (2012) in na mojih osebnih praktičnih izkušnjah na področju izobraževanja in usposabljanja odraslih ter sestoji iz 7 korakov: *identifikacija in razumevanje zahtevane kompetence, samocena kompetence, opazovanje in razvoj, prakticiranje, povratna informacija, določitev cilja, podpora in ojačitve*.



Slika 2: Model razvoja kompetenc.  
Vir: Cripe (2012).

### ***1. korak: Identifikacija in razumevanje zahtevane kompetence***

Posameznik mora kompetenco najprej identificirati. Poglejmo primer natakarka, ki je tehnično zelo dobro podkovan in spreten, nima pa izkušenj za delo z ljudmi. Ne ve, da imajo gostje radi prijazne in ustrezljive natakarje, ki toplo pozdravijo in z njimi tudi malo poklepetajo, včasih povedo celo kakšno šalo ... Z gosti se ukvarjajo mnogo bolj, kot da jih le postrežejo. Natakarkar mora to kompetenco – recimo ji »usmerjenost k ljudem« – najprej identificirati kot pomembno in obenem razumeti, kaj so elementi te kompetence. Posameznik mora biti tudi sposoben prepoznati kompetenco pri drugih. Razumevanje globine kompetence najlažje razvijemo s pregledom posameznih elementov kompetence. Pri natakarkarju lahko »usmerjenost k strankam« vključuje več elementov, kot npr. nasmeh, pozdrav, topel sprejem in napotitev na prosto mesto, pomoč pri slačenju in oblačenju plaščev, pomoč pri odložitvi dežnikov, kratek sproščen klepet z gostom,

večkratno uporabo besed hvala in prosim, rahel priklon ob zahvali ... S pomočjo takšnih seznamov posameznik pogloblja razumevanje določene kompetence. V organizacijskem okolju so zahtevane kompetence največkrat zapisane v obliki specifičnih vedenj, kar posamezniku olajša razumevanje. Posameznik mora biti tudi sposoben uporabiti kompetenco. Prav tako se mora zavedati, v katerih situacijah je kompetenco demonstriral in v katerih situacijah bi lahko pokazal izbrano, pa je ni. Vsakdo lahko sam pogloblja razumevanje kompetence na način, da razmisli, kako lahko določeno kompetenco in vedenje, ki je povezano z njo, uporabi na delovnem mestu ali morda v kakšnih drugih okoljih ter v katerih situacijah je priložnost za uporabo te kompetence izpustil.

## *2. korak: (Samo)ocena kompetence*

Naslednji korak je sposobnost (samo)ocene zahtevane kompetence. V kolikšni meri in kako dobro jo uporabljamo v dani situaciji. To je za marsikoga izjemno težak korak, saj raziskave kažejo, da se ljudje praviloma precenjujemo. Kar 2/3 ljudi sebe namreč uvršča med zgornjo 1/3 najboljših zaposlenih z vidika delovne uspešnosti (Cripe, 2012, str. 25). Morda se nekateri tudi podcenjujejo, zagotovo pa smo do sebe vselej subjektivni. Za objektivno oceno potrebujemo iskreno oceno drugih, kar pa ni lahko doseči v pogovoru v dvoje ali celo v skupini. V praksi se je tako razvila metoda 360-stopinjskega ocenjevanja, kjer posameznika ocenijo njegovi podrejeni, nadrejeni ter sodelavci na isti ravni, prav tako pa se oceni posameznik sam. S tem pridobi tudi sliko o tem, ali se je precenil ali podcenil, izve, kako so ga skupaj ocenili drugi ter kje je prišlo do večjih razlik – tako ozavešča in uravnava percepcijo o svojih prednostih in slabostih.

Vrnimo s k primeru natarkarja. Pri prvi oceni kompetence »usmerjenost k ljudem« je po vseh zgoraj opisanih elementih dosegel nivo 1 (osnovno razumevanje), radi pa bi, da pride na nivo 4 (zelo razvita kompetenca, ki jo posameznik lahko prenaša tudi na druge). Znotraj prve ocene smo tudi ugotovili, da izmed vseh sestavin kompetence »usmerjenost k ljudem« uporablja le pozdrav.

## *3. korak: Opazovanje in študij*

Tretji korak predstavlja obdobje opazovanja drugih – modelov posnemanja, in sicer pri uporabi izbrane kompetence v praksi, pa tudi hkratnega učenja. V tej fazi je dobrodošlo, če oseba pozna svoj učni stil oz. način, s pomočjo katerega se uči najhitreje. Nekateri bodo posegli po knjigah, drugi bodo morda obiskali učne ure, tretji se bodo morda učili s pomočjo videa, četrti le od mentorjev, ki jih bodo opazovali pri delu in posnemali. V zadnjem času se zelo spodbuja mentorstvo, ki ni namenjeno zgolj uvajanju novincev v delo, temveč je zelo uporabno orodje tudi za razvoj kompetenc – zlasti se dotika 3. faze našega modela. Ugotovitve namreč kažejo, da ljudje, ki imajo mentorja, hitreje razvijajo zahtevane kompetence. K večji uspešnosti opazovanja in študija zelo verjetno



pripomorejo tudi zrcalni nevroni, ki se sprožijo le pri živem stiku, ne pa tudi pri branju oziroma gledanju filmov (Brečko in Painkret, 2018).

V našem primeru si je natakark izbral za zgled posnemanje svojega šefa, prav tako pa je preštudiral nekaj gradiva o protokolu, ker je imel knjige zelo rad.

#### *4. korak: Prakticiranje*

Izbrano kompetenco preizkusimo v praksi. Večina ljudi želi pridobiti prve praktične izkušnje v varnem okolju. Temu so namenjeni treningi, kjer lahko ljudje demonstrirajo uporabo kompetenc v simulacijskem okolju, kjer so napake dovoljene in kjer lahko še popravijo morebitne pomanjkljivosti. Za tem pa se začne prakticiranje kompetence v resnični praksi.

Natakark je bil v našem primeru deležen prvega zaresnega preizkušanja kompetence na skupinskem treningu, takoj za tem pa tudi v resnični praksi, kjer ga je k vsaki stranki še uvajal šef.

#### *5. korak: Povratna informacija*

Vsakdo za svoj razvoj potrebuje povratno informacijo, sicer ne ve, kje in kako se lahko izboljša, zato ima 5. korak ključni pomen za razvoj sleherne kompetence. Povratna informacija naj bo konstruktivna, torej takšna, ki spodbuja in motivira posameznika k izboljšanju kompetence. V poslovnih okoljih je podajanje povratne informacije naloga vodij, v drugih okoljih pa lahko posameznik za iskreno povratno informacijo prosi druge ljudi. Tudi v tem koraku se uporablja metoda 360-stopinjskega ocenjevanja, ki po preteku določenega časa (opazovanje, študij in prakticiranje lahko obsega 2–3 mesece oz. za zahtevnejše kompetence tudi 6–12 mesecev) pokaže, ali je posameznik glede na prvotno oceno kompetence napredoval in na katerih področjih kompetence ni okrepil.

Našega natakarkja je šef po enotedenskem prakticiranju v resnični praksi poklical in mu podal konstruktivno povratno informacijo o tem, katere sestavine kompetence že dobro obvlada in katere želi, da še nadgradi. Našemu natakarkju je tako manjkalo še nekaj duhovitosti ter pristnega nasmeha, zato sta se s šefom pogovorila, kako lahko tudi ta dva elementa dvigne na nivo ostalih. Sicer pa je bila splošna ocena kompetence »usmerjenost k ljudem« 3. Skupno oceno sta dorekla v dialogu.

#### *6. korak: Določitev cilja*

Po pridobitvi konstruktivne povratne informacije je čas, da si določimo konkreten cilj glede nadaljnjega razvoja kompetence: v kolikšnem času bomo izbrano kompetenco nadgradili; do katere ravni; kakšni so kriteriji za izpolnitev cilja.

Natakar si je zadal cilj, da kompetenco »usmerjenost k ljudem« v dveh mesecih razvije do ravni 4; kriteriji, ki si jih je zadal, pa so bili naslednji: vsakemu gostu pokloniti najmanj dva nasmeha (ob sprejemu in odhodu), z vsakim gostom skušati poklepetati o dnevnem dogajanju, vsakega gosta presenetiti s preseganjem njegovih pričakovanj pri sprejemu ter ureditvi mize in vsakega gosta postreči v roku 3 minut.

### 7. korak: Podpora in ojačitve

Da se kompetenca razvije do zelenega cilja, je modro oblikovati še podporne mehanizme in ojačitve v neposrednem okolju, kjer kompetenco uporabljamo. Ojačevalcev novega vedenja je več, med drugimi so to lahko: opazovanje druge osebe in tedenska diskusija, dnevna povratna informacija s strani vodje, nagrade za uporabo novega vedenja, seznam dnevnih aktivnosti ali ciljev oz. t. i. *check* liste ipd. Obdobje podpore in ojačitev naj bi trajalo od 1 do 3 mesecev, toliko namreč znaša povprečen čas, v katerem smo ljudje sposobni razviti novo vedênje oz. navado, čas pa je odvisen od kompleksnosti novega vedênja. Zadnji 7. korak ravno tako izstopa po pomembnosti. Raziskave namreč kažejo, da brez prisotnosti podpore in ojačevalcev kar 60 odstotkov ljudi ne razvije novega vedênja (Brečko in Painkret, 2018).

Natakar si je kot glavni ojačevalec omislil seznam ciljev, ki si jih je postavil na vidno mesto in jim vsak dan sledil ter jih odključal, prav tako pa je prosil svojega vodjo, da mu občasno poda povratno informacijo. Poleg tega je moral vsak teden o aktivnostih in napredku poročati tudi izbranemu sodelavcu. Obdobje podpore in ojačitve je pri njem trajalo 7 tednov.

### Pasti razvoja kompetenc

Pri omenjenem modelu moramo biti pozorni na nekaj pasti, v katere se lahko ujamemo pri vsakem koraku modela. Prikazujem jih v naslednji preglednici.

Preglednica 3: Pasti razvoja kompetenc

Stopnja v modelu	Pasti
1. Identifikacija in razumevanje zahtevane kompetence	Napačna identifikacija kompetence, nejasnost v razumevanju določenih sestavin kompetence, slabi zgledi. Napake prvega koraka vplivajo na celoten proces.
2. Samoocena kompetence	Precenjevanje ali podcenjevanje svojih zmožnosti, neiskrenost soocenjevalcev, netransparentnost namena ocenjevanja kompetence in posledično prilagajanja ocen soocenjevalcev.
3. Opazovanje in razvoj	Nepravi modeli posnemanja, nezadosten študij ali podcenjevanje vloge učenja.
4. Prakticiranje	Preskok tega koraka, strah pred javnim nastopanjem/prikazom, nekritičnost do lastnih napak.

Stopnja v modelu	Pasti
5. Povratna informacija	Destruktivna povratna informacija drugih, odsotnost ali nezadostnost povratne informacije, neiskrenost soocenjevalcev.
6. Določitev cilja	Nejasno ali ohlapno določen cilj, previsok ali prenizek cilj, odsotnost kriterijev za doseg cilja.
7. Podpora in ojačitve	Odsotnost ali ignoriranje podpore in ojačitev, prekratek čas trajanja podpore in ojačitev.

Vir: Avtorica.

## Digitalni svet zahteva nove kompetence

V zadnjem delu besedila se bom vprašala, katere kompetence bi potrebovali v prihodnjih letih. Svet postaja digitalen in jasno je, da razvoj tehnologije narekuje splošno transformacijo družbe. Kljub velikim izzivom in potencialnim spremembam imamo še vedno premalo odgovorov na to, kakšne kompetence potrebujemo v novem svetu. Ne vemo, ali bodo roboti res nadomestili človeka pri delu in če bodo – pri katerih vrstah dela. Katere kompetence naj torej razvijamo? Naj se raje osredotočimo na eno vrsto dela ali naj se raje usmerimo v multifunkcionalno delovanje? Vprašanj je ta hip gotovo več kot odgovorov.

Pod drobnogled bom vzela kompetence vodij, s katerimi imam največ izkušenj, in na podlagi konkretnih opažanj ter študija literature ponudila v razmislek, katere nove kompetence potrebujejo vodje v digitalni dobi oz. v obdobju četrte industrijske revolucije, kot je obdobje po letu 2010 poimenoval dr. Klaus Schwab (2017) v knjigi *Četrta industrijska revolucija*. Četudi je danes uporaba tehnologije neizogibna, pa sama digitalna transformacija ni dovolj za uspešno bivanje in delovanje. Tehnologija je narejena za ljudi in od ljudi in kot taka naj služi človeku. Včasih se namreč zazdi, da je v ekonomski računici digitalne dobe človek postal odveč, toda to je lahko le neuko in omejeno razmišljanje »praznih« navdušencev nad tehnologijo. Je pa po drugi strani res, da zahteva razvoj tehnologije pri človeku veliko sprememb – to je »digitalno transformacijo«, ki pa ne pomeni, da se bomo morali spremeniti v robote, temveč pomeni nujnost sobivanja z digitalnimi tehnologijami ter razvoj novih kompetenc. Ne samo, da ne bomo postali roboti, čustva in čustvene kompetence bodo na pomembnosti še bolj pridobivale. Dan Hill (2010) je v svoji knjigi *Emotionomics* opisal vrednost čustev v digitalnem svetu. Bistvo njegovega sporočila je, da je tehnologija zgolj orodje, čustveni odnosi pa predstavljajo tiste dejavnike, ki poganjajo razvoj ljudi in upravljajo tehnološka orodja. Ljudje bomo za svoj razvoj vselej potrebovali medčloveške odnose.

### *Tehnologija pomaga, človek pa odloča*

Watsonov računalnik, ki je dobil ime po prvem direktorju IBM, lahko procesira neverjetno število informacij. Watsona so preizkusili pri diagnosticiranju bolezni in načinih

zdravljenja. Opreмили so ga z vsemi razpoložljivimi podatki o bolniku ter z vsemi možnimi diagnozami ter pristopi k zdravljenju različnih možnih bolezni. »Preštudiral« je na milijarde strani zdravniških poročil. Podatke je črpal iz vseh možnih omrežij, celo iz Wikipedije. In rezultat je bil zavidljiv. Kar v 80 odstotkih primerov je Watson v prvem poizkusu pravilno postavil diagnozo in predlagal učinkovit pristop k zdravljenju. Nekateri zdravniki priznavajo, da je njihovo prvo diagnosticiranje (brez posvetovanja z drugimi) pravilno le v 50 odstotkih. Po posvetovanju pa pravilnost naraste na nekaj več kot 90 odstotkov. Računalniki resda zmorejo procesiranje ogromne količine informacij, toda o tem, katere informacije bo upošteval, se odloča človek. Računalnik predlaga, končno odločitev pa sprejme človek. Tehnologija nam torej lahko pomaga delo opraviti bolj učinkovito, obenem pa tudi korenito spreminja pokrajino delovnih vlog.

### *Najpomembnejše kompetence v digitalni dobi*

V nadaljevanju tako na podlagi lastnih opažanj izpostavljam nekaj glavnih stvari, ki jih je sprožil digitalni svet in zahtevajo razvoj novih ali morda celo pozabljenih kompetenc.

- Prva je veliko večja transparentnost; podatki se brezhibno beležijo in povezujejo med seboj. Če želiš karkoli izvedeti o osebi, projektu, izdelku, lahko to izveš s klikom na gumb. Visoka stopnja transparentnosti zahteva visoko stopnjo poštenosti in *osebne integritete (1)*, ki predstavlja eno izmed (novih) »digitalnih« kompetenc.
- V digitalnem svetu se zlahka izgubiš v kopici podatkov in izzivov, ki ti jih ta ponuja. Tako vse bolj postaja pomemben *fokus (2) ter postavljanje jasnih in realnih pričakovanj (3) do sebe in do drugih* (npr. v vlogi vodje).
- Proces digitalizacije je generiral tudi (novo) vrsto ambicioznosti: ustvarjanje pozitivnih rešitev za vse družbene sloje in pomoč drugim. Herman Toch (2009) je v svoji knjigi *Srečni dobički* razkril, da veliko organizacij ugotavlja, da gredo pozitivni pristopi z roko v roki z visokimi dobički. Mnoga trgovska podjetja tako že razvijajo aplikacije, ki pomagajo kupcu nakupovati ceneje. V Sloveniji je primer takega poslovanja akcija Štartaj Slovenija, kjer trgovski velikan ponuja izdelke slovenskih mladih, toda še neuveljavljenih podjetnikov. To vrsto kompetence sem poimenovala *pozitivna ambicioznost (4)*.
- Nova tehnologija omogoča podroben vpogled v lastni življenjski slog. Sodobne bančne aplikacije omogočajo podrobno analiziranje osebne porabe, na voljo so aplikacije, ki nas informirajo o našem zdravstvenem stanju in tveganjih, povezanih z njimi, naše vozniške navade lahko preverjamo že sami s sodobnimi navigacijskimi napravami ... Na podatkih temelječa ekonomija zahteva še eno vrsto kompetence, t. i. *čustveno iskrenost (5)* tako v odnosu do sebe kot tudi do drugih.
- *Kreativnost (6)* je kompetenca, ki je lastna (le) ljudem in še bolj jo bomo potrebovali v digitalnem svetu. Logotip podjetja Google se spremeni vsak dan; če v Googlov iskalnik vtipkamo »do a barrel roll«, postavi vse na glavo, zaslon se zavrti za 360

stopinj. Če v Google maps vpišemo iskanje poti med gradom Windsor in Buckinghamsko palačo, bodo med možnostmi prevoza ponudili celo kraljevsko kočijo. Ne glede na vso količino podatkov, ki so na voljo na Googlu, so si vse te kreativne in zabavne domislice izmislili ljudje.

- Tehnologija je programirana in kot takšna ne zmore spreminjati razmišljanja, danes pa svet pričakuje vedno več *miselne prožnosti* (7) v rešitvah, ki jih ponujamo.
- Digitalna tehnologija je povzročila hitro delitev informacij ter s tem tudi hitrejši razvoj izdelkov in storitev, hkrati pa zahtevo po tem, da kupec sooblikuje izdelek in storitev. T. i. agilno poslovanje je v digitalni dobi postala zakonitost. Kupci so to tudi pripravljene sprejeti, kar nakazujejo vse pogostejši primeri delitvene ekonomije. Nova kompetenco sem poimenovala *agilno delovanje* (8). A. Toffler je tak odnos na svoj način napovedal že leta 1970 v svoji knjigi *The Future Shock*.
- Tehnologija omogoča delo kjerkoli in kadarkoli; večina ljudi poroča, da dela več, da so z novimi tehnologijami povsod dosegljivi in se to od njih tudi pričakuje. Klasični delovni čas izginja. Prav tako je vse več dela od doma oz. na daljavo. V takem okolju pa za uspešno delovanje potrebujemo močno *samoorganiziranost* (9), torej kompetenco, da si znamo delo sami učinkovito organizirati.
- Tehnologija nikoli ne počiva in tako nas vsak dan znova vabi v skušnjavo, da nezdravo porabljamo svoje zaloge energije in jo pozabimo obnavljati. Pravilno razmerje med delom in aktivnim ter pasivnim počitkom je temelj učinkovitega dela, pa tudi zdravega osebnega razvoja. Za osebno rast in učinkovitost potrebujemo usklajeno in sinhrono delovanje telesa in čustev, uma in duha. *Gospodarjenje z osebno energijo* (10) je kompetenca, ki nam omogoča vzpostaviti pravo razmerje med telesno, umsko, čustveno in duhovno energijo.

Pričakovanih kompetenc za kakovostno bivanje in delovanje v digitalni dobi je še več, lahko pa izbor desetih zgoraj predlaganih kompetenc služi kot osnova za nadaljnje raziskovanje zahtevanih in pričakovanih kompetenc v obdobju t. i. četrte industrijske revolucije.

## Zaključek

V prispevku sem z namenom nadgradnje opredelitve pojma kompetenc raziskovala teoretične in raziskovalne pristope, ki so oblikovali dosedanje definicije kompetenc, ter poskušala razjasniti terminološko in pojmovno zmedo. Dosedanje definicije sem nadgradila v smeri odpiranja prostora njihovem razvoju. Kompetence moramo obnavljati in razvijati nove vse življenje, saj nas v to silo spreminjajoče se okolje, situacije ter vloge, v katere vstopamo. S tem namenom sem predstavila sedemstopenjski praktični model razvoja kompetenc in opozorila tudi na pasti tega modela. Prispevek sem strnila z

razmišljanjem o spremembah v dobi digitalizacije in o novih pričakovanih ter zahtevanih kompetencah, ki pripomorejo k uspešnemu bivanju in delovanju v novem svetu.

## Literatura

- Bellegem, S. V. (2015). *Ko digitalno postane človek*. Ljubljana: MM.
- Brečko, D. in Painkret, S. (2018). *Mentorstvo in medgeneracijsko komuniciranje*. Ljubljana: Sofos.
- Cripe, E. J. (2012). *Competency Development Guide: Resource Guide for Developing Competencies*. New York: Workitec.
- Havenga, W., Linde, H. in Visagie, J. (2011). Leadership competencies for managing diversity. *Managing global transitions*, 9(3), 225–247.
- Hill, D. (2010). *Emotionomic*. London: Kogan Page.
- Jackson, T. (2002). The competent organization: The American model. V Jackson, T. (ur.), *International HRM: A cross-culture approach* (str. 47–54). London: Sage.
- Kohont, A. (2011). *Vloge in kompetence managerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica Fakultete za družbene vede.
- Lavrih Gabrijel, E. (2017). *Čustvene kompetence pri vodstvenem kadru* (Magistrsko delo). Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Levart, N. (2012). *Kompetence vodij* (Magistrsko delo). Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Lorenz, M., Rusmann, M., Rainer, S., Lasse Lueth, K. in Bolle, M. (2015). *Man and Machine in Industry 4.0*. Boston: Boston Consulting Group Report.
- Majcen, M. (2009). *Management kompetenc, Izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in vodenje zaposlenih*. Ljubljana: GV Založba.
- Rizzolatti, G. in Sinigaglia, C. (2008). *Mirrors in the Brain*. London: Oxford University Press.
- Pezdirč, M. S. (ur.) (2005). *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Schwab, K. (2017). *Četrta industrijska revolucija*. Ljubljana: FrodX.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika* (2018). Pridobljeno s <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>.
- Toch, H. (2014). *Happy profits: Go for profit and be proud*. New York: Lanoo.
- Toffler, A. (2007[1970]). *The Future Shock*. New York: Random House.
- Weinert, F. E. (2001). Concept of competence: A conceptual clarification. V D. S. Rychen and L. H. Salganik (ur.), *Defining and selecting key competencies* (str. 45–65). Ashland: Hogrefe & Huber Publishers.
- Whitehurst, J. (2014). Driving Digital Transformation: New Skills for Leaders, New Role for the CIO. *A Harvard Business Review Analytic Services Report 2014*, 35–38.