

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Oppgave 1:

+

Et inkluderende arbeidsliv er på dagsorden fordi man ønsker å utnytte menneskelige ressurser på best mulig måte i arbeidslivet. Det finnes grupper som ikke er inkludert i arbeidslivet, men som da f.eks. får trygdeytelser av stat og kommune. Arbeidslinja sier at et mål burde være at arbeid skal lønne seg fremfor å leve av trygdeytelser og tar utgangspunkt i at et liv i arbeid er bedre enn et liv utenfor arbeid.

+

Det inkluderende arbeidsliv står ovenfor tre problemer:

- utestenging: det vil si at det er grupper i samfunnet som har problemer med å komme inn i arbeidslivet, det kan f.eks. være seniorer, personer med nedsatt funksjonsevne, kvinner i spesielle bransjer, tidligere kriminelle, osv.
- utstøting: (push-teori) mange føler et økt press i arbeidslivet, som følge av harde krav som viser seg aktuelle i det nye arbeidslivet. (krav til effektivitet, omstillingsevne, lønnsomhet)
- innlasing: (pull-teori): mange arbeider under forhold med dårlig lønn og krevende arbeidsoppgaver, fysisk og psykisk. I Norge har vi gode trygdeytelser og mange er fristet til å gå over på stønad da dette viser seg å være et bedre alternativ til deres situasjon i arbeidslivet.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

+

Mats Sandman ledet en gruppe som skulle ta for seg problemstillingen og hvilke tiltak som kunne føre til et mer inkluderende arbeidsliv.

Denne gruppen fikk navnet Sandman-utvalget.

Som utgangspunkt så de på den kommende økningen i velferdsutbetalinger som ville komme pga. eldrebølgen.

Etterhvert som flere eldre går ut i pensjon, er det færre igjen i arbeidslivet som skal forsvare de økte trygdeutbetalingene økonomisk.

Dessuten tok utvalget utgangspunkt i den høye arbeidssysselsettingen i Norge.

Med økt behov for arbeidskraft og kompetanse i fremtiden, mente Sandman-utvalget at det var avgjørende å forhindre utstøting av arbeidstakere fra arbeidslivet.

De ville også forhindre gjøre endringer i sykelønnsordningen.

For å hindre utstøting mente de det var viktig at virksomhetene sørget for tidlig oppfølging av sykemeldte og utarbeidelse av en handlingsplan for hvordan den sykemeldte skulle komme raskt tilbake i arbeid.

Funksjonsernen til den enkelte skulle vektlegges, ikke nødvendigvis om den sykemeldte kunne tre inn i den tidligere stillingen.

Resultatene som Sandman-utvalget kom frem til ble et kompromiss.

Sykelønnsordningen skulle ikke røres så lenge IA-avtalen var gjeldende.

Sandman-utvalget utarbeidet IA-avtalen som er en avtale om et inkluderende arbeidsliv, altså et virkemiddel.

Avtalen er frivillig og inngås mellom den enkelte virksomhet, tillitsvalgt og NAV på virksomhetsnivå.

Alle kommuner i Norge, samt mange private virksomheter har skrevet under på avtalen.

÷

nei

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

+

Hovedmålene med IA-avtalen er å sørge for et inkluderende arbeidsliv til det beste for den enkelte arbeidstaker, arbeidsplass og for samfunnet, redusere bruken av trygdeytelser og sykefravær, og ta bedre i bruk eldre menneskers ressurser i arbeidslivet.

+

For å nå disse målene ble det utarbeidet tre delmål:

- 1: redusere sykefraværet med minst 20% i løpet av avtaleperioden
- 2: inkludere flere med ne redusert arbeidsevne
- 3: redusere den reelle pensjonsalderen

Sandman-utvalget mente at dette var en god fremgangsmåte for å beholde og øke kompetansen i det norske arbeidslivet, samtidig med at det ville redusere presset på økonomien i tryggesystemet.

Tambegodset som ligger til grunn for IA-avtalen er en rettesnor hva for hvordan arbeidet kan legges opp. Det er mange elementer som kreves for et godt resultat og jeg nevner her noen av de som er foreslått gjennomført.

+

• problemer burde løses på arbeidsplassen mellom partene som best vet "hvor skoen trykkes", dvs. mellom arbeidstaker og arbeidsgiver

+

• begge parter skal delta aktivt og arbeide for rask løsning

+

• virksomhetene får et stort ansvar når det gjelder tilrettelegging av individers behov, krav til omplassering og omstilling.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

- +
- Arbeidsgiver er sitt samfunnsansvar bevisst og jobber for å nå de mål som avtalen baserer seg på.
- +
- Statlige instanser skal hjelpe til med bl. annet veiledning og oppfølging
 - Man tar forutsetning om at et rikt mangfold i arbeidsstolken i en virksomhet skaper kreativitet og innovativt miljø, som igjen gir individet motivasjon.
- +
- Arbeidsgiver skal følge opp sykemeldte tidlig og i samarbeid skal de følge en utviklingsplan for å få den sykemeldte tilbake i arbeid.
- +
- En lege skal bistå med funksjonsvurdering av den sykemeldte. Fokuset skal være på hva den ansatte er i stand til å utføre av arbeid, ikke diagnostisere sykdommen og si hva den ansatte ikke er i stand til å gjøre.
 - Eldre mennesker har kompetanse av stor verdi som det er viktig å lære videre til andre generasjoner.
- +
- Etterhvert som IA-avtalen har bestått i noen år og vært gjennomført i praksis, ser vi at en del av tånbare bøl-avtalen ~~har~~ ikke har latt seg gjennomføre så enkelt. Ulike forhold ved tankegodset og gjennomføringen har skapt utgangspunkt for kritikk. Sett i lys av det nye arbeidslivet ser vi at inkludering byr på problemer da en effekt av den nye trenden er økbrenthet og utstøting. Presset om effektivitet og individbasert arbeid har støtt mange bort, blant annet eldre. Vi ser her at delene i IA-avtalen strider mot hverandre. Dessuten viser det seg at det mangfoldet som blir skapt på arbeidsplassen ikke alltid er til det beste, da man ikke har tatt hensyn til de interessekonfliktene som

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

+

kan oppstå og effekten av sterke, sluttete kulturer på arbeidsplassen. Mange ganger er dette krefter som ledelsen ikke kan gjøre noe med, det krever et langsiktig

+

holdningsarbeid. Ved å øke bruken av personer som ikke yter "optimalt" vil samlet produksjon i Norge gå ned, hvilket strider mot tanken om en bedre økonomi (nedsatt produksjon er byttet mot reduserte trygdeutfbetalinger). Virksomheter

+

har satset lite på å inkludere de med redusert arbeidsenergi og eldre, ofte i frykt for redusert effektivitet og lønnsomhet. En vurdering kan være at de "har nok med å tilrettelegge for de som allerede er i bedriften. Det har altså vært en svak satsing på delmål 2 og 3 på virksomhetsnivå. Enten kan man at staten kunne

+

bidra mer her. Det er også rettet kritikk mot bondelege, da legen ofte ikke hjelper til hvilke forhold den enkelte bedrift står overfor og hvilke muligheter som finnes for omplassering ol. Problemerkene med inkludering kan også skyldes til en viss grad av at det er sagt at vi har 20%

+

for mange som er "syke". Vi mangler en definisjon på hva redusert arbeidsenergi er, virksomheter frykter begrepet, men saken er den at ofte trenger individet bare en annen jobb.

+

OK

Vi ser altså at det er et tydelig behov for å inkludere flere i arbeidsstyrken for å opprettholde stabiliteten i samfunnet. Måten det er gjort på fører med seg en del kritikk, men undersøkelser viser samtidig at delmål 1 om sykefravær har vært fitt gjennomslag. Det må fortsatt arbeides med, samtidig som det må satses mer på delmål 2 og 3, som foreløpig har vært noe lite prioritert.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

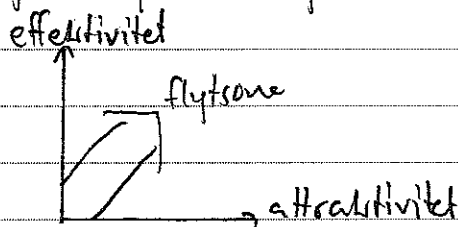
Oppgave 2:

Den lærende organisasjonen er et begrep og en modell Senge laim opp med i 1996 for hvordan en organisasjon kan utvikles utp. læring. En organisasjon som dette er har lært å lære og er altså bærekraftig og effektiv ved endringer i omgivelsene Det er nødvendig for en organisasjon å lytne til omgivelsene og se når det er behov for å endre seg. Da er det en stor fordel å ha en effektiv lærende organisasjon der ~~som~~ ^{alle} drar i samme retning. En lærende organisasjon kjennetegnes ved stor grad av åpenhet og tillitt der informasjonen flyter, samt lederroller som er motiverte, og en desentralisert maktstruktur som gir et godt utgangspunkt for å identifisere endringer i omgivelsene tidlig.

Læring i organisasjonen er en svært viktig personlederoppgave fordi det er avgjørende for en virksomhet å lære nytt og følge markedet. De ansattes kompetanse og evne til å lære ny kompetanse er organisasjonens viktigste verktøy når krevende arbeidsoppgaver skal utføres. Læring krever ofte en del ressurser og det er dyrt med opplæring, derfor vil en effektivt lærende organisasjon dra nytte av medarbeidere som er gode til å lære. I en organisasjon vil man stadig stå ovenfor problemstillinger og det er viktig å lære av de erfaringene man gjør seg slike at organisasjonen til en hver tid utfordres på det man er god på og holder seg innenfor sin egen flytsonen.

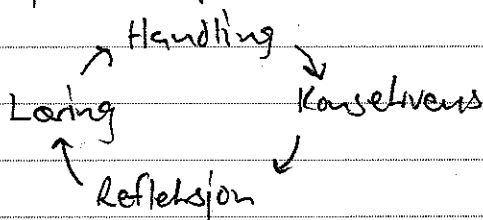
Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Organisasjonens flytsone:



Dersom organisasjonen faller utenfor er det viktig at
personalleder oppfordrer til læring, det kan skje i form
av:

- formell oppløring: kurs, videreutdanning mv. Fordelen her er
at mange kan lære samtidig, og arbeidsgiver styrer
hva som læres.
 - erfaringslæring: at den enkelte tar lærdom av de
erfaringene som er gjort og erstatferd permanent på
bakgrunn av dette. Schone omtalte dette som "den
reflekterte praktiser" i 1983. Det handler om å se
seg selv fra utsiden og reflektere over hva man har
gjort, for så å ta lærdom av dette
- En illustrasjon (læringsvirkelen, Kolb 1984)

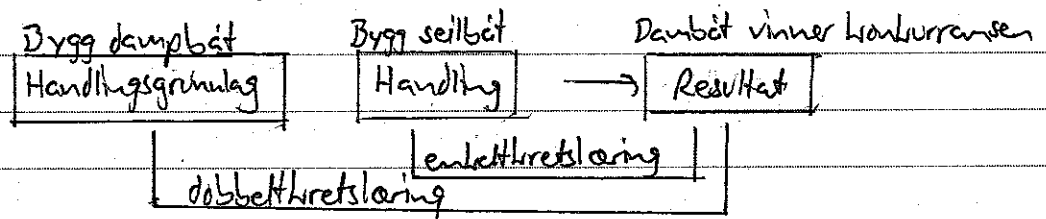


- Samstrøpt læring: sette sammen grupper eller team slik
at man kan felles lære av hverandres erfaringer.
På denne måten kan vi illustrere at $1+1=4$.

Dersom personallederen setter ram for disse typer læring, kan nettopp
dette være det som får organisasjonen tilbake i flytsonen.

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

For å minske bruken av ressurser er det svært viktig at man tilpasser læring og endringer på en mest effektiv måte. Ofte skal det kun en liten endring til før man oppnår det resultatet man ønsket seg (enkeltlæringslæring). Andre ganger må man innse at selve handlingsgrunnlaget er feil og dermed starte prosessen på nytt (dobbeltlæringslæring). Dette krevrer en del ressurser.



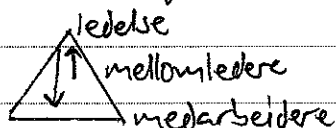
Organisasjoner som ikke tar nytte av læringskurven, vil stadig måtte endre handlingsgrunnlaget, hvilket er en meget tidkrevende og ressurskrevende måte å utføre arbeidet på.

Læring i organisasjonen kan gjennomføres på flere måter, avhengig av hvilken politikk personalledelsen baserer seg på. Vi har "top-down" som vil si at ledelsen lytter til omgivelsene og bestemmer hva medarbeiderne nedover i organisasjonen skal lære. Dette er en typisk byråkratisk strukturorganisasjon. Et problem her vil ofte være at den enkelte medarbeider ikke ser behovet for å lære nytt, eller motsetter seg an læring. Denne måten å lære i organisasjonen kan oppfattes byråkratisk og krevrer store ressurser å lede

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

En annen, mer desentralisert metode å drive læring i organisasjoner på er "bottom-up". Denne er mye brukt i det nye arbeidslivet der kompetente medarbeidere som er i daglig kontakt med omgivelsene sprer behov for læring oppover i organisasjonen. De som jobber mot kunder, medarbeidere og liknende ser endringer tidlig, lærer raskt av dette og viderefører lærdommen. Strukturen i bedriften er ofte mindre hierarkisk enn "top-down".

En tredje måte å lære i organisasjonen er "middle-up-down". Her er stikkordet "mellomledere". Bedriften ser nøtten av at disse lederne har kontakt ut mot omgivelser, medarbeidere og ledelsen. Metoden har mange fellestrekk med "bottom-up". Mellomlederen rapporterer læringsbehovet opp til ledelsen, som utarbeider prosesser som iverksettes i organisasjonen.

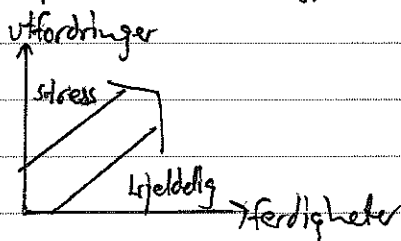


Dersom personalledere ser utfordringene med læring i organisasjonen og arbeider aktivt med dette, kan de man ^{haste} ~~føre~~ fruktene i form av medarbeidere som arbeider i riktig retning for organisasjonen. Kompetente medarbeidere gir organisasjonen et godt omdømme og kan bidra til økt markedsinntekt.

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

For å utvikle en lærende organisasjon er det i følge Senge bestemte tiltak som må gjennomføres og være på plass. Som nevnt stiller det krav til åpenhet, tillitt, desentralisert maktstruktur og lederroller som er villige til å gjøre en innsats. For at organisasjonen skal lære, utvikle seg og dra i samme retning, må følgende krav være oppfylt:

- Systemtenking: alle medarbeidere i organisasjonen må være bevisst på hvilke mål og verdier organisasjonen som helhet arbeider for og mot. Dessuten må de være bevisst deres egen posisjon i systemet og nødvendigheten av det arbeidet som utføres.
- Felles visjoner: alle i organisasjonen må ønske å oppnå og arbeide for de visjoner som ligger til grunn for fortsatt vekst.
- Personlig mestring: det er viktig at hver enkelt mestrer sine arbeidsoppgaver og er motivert. Igjen ser vi at det å være i flytsonen er avgjørende, også på individnivå.



Dersom en medarbeider har for lite ferdigheter er det viktig at det finnes mekanismer som fører arbeideren tilbake i flytsonen (kurs, medarbeidere, veiledning mv). ellers at arbeidssituasjonen ikke blir for stressende. Da vil man

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Sjelden få utført noe spesielt. Er man derimot overkvalifisert for arbeidsoppgavene er det viktig at man ikke får nye utfordringer slik at man ikke kjeder seg og blir umotivert. Man må få utfordringer som tilsvarer ferdigheter til en viss grad, slik at man igjen er i sitt rette element, flytsonen. Jo lenger ut i flytsonen man er, dess bedre utfører man arbeidsoppgavene og organisasjonen drives fremover.

• Mentale modeller: det er viktig med åpenhet i organisasjonen slik at alle er villig til å dele ideer og tanker på en slik måte at flere får nytte av det ved å bli tilført ny lærdom. Dette burde belønnes, da det ofte er en fordel å sitte på gode ideer og bruke dem til eget beste.

• Læring i fellesskap: til slutt må det være en organisasjon som er basert på trygghet. Det skal være positivt å spre lærdom.

Vi ser at læring er svært viktig som personaleadministrativt verktøy. Det er mange måter å arbeide med læring på, individuelt og på organisasjonsnivå. Leder man ann arbeidet med læring og utspredelse av kunnskap, vil man være på god vei mot videreutvikling av organisasjonen som helhet, og øke sin konkurranse i markedet.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Oppgave 3:

Medarbeidersamtalen er en samtale mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Denne samtalen skal gjennomføres jevnlig (minst én gang i året) og legger vekt på den ansattes behov. Samtalen er nøye planlagt og strukturert, og ikke minst personlig. Medarbeidersamtalen bygger på åpenhet, ærlighet og gjensidig respekt for begge parter. Samtalen har to hovedfunksjoner; vedlikeholds- og planleggingsfunksjon:

Vedlikeholdsfunksjon:

Medarbeidersamtalen er ment for å skape dialog mellom partene. På denne måten bryter man ned noe av barrieren mellom over- og underordnet forhold, slik at kommunikasjonen evner å flyte bedre, også på daglig basis. Samtidig holder man seg oppdatert og får en følelse av trygghet og fellesskap.

Planleggingsfunksjonen:

Denne funksjonen gir rom for å drøfte og diskutere planer for fremtiden, sett fra den enkelte medarbeider og organisasjonens side. Poenget er her å avdekket behov partene har, f.eks. behovet for økt kompetanse, videre karriere, omstillinger mv. Det er her viktig å være ærlig, slik at de planer man lager i fellesskap er reelle for partenes behov.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

For arbeidsgiver er medarbeidersamtalen et viktig personelladministrativt verktøy, da det kommer opp opplysninger om arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø, forventninger, angang, behov for økt kompetanse mv. Dette er alle elementer som hjelper arbeidsgiver å utvikle arbeidsplassen, og legge fremtidige planer for rekruttering.

Det er mange egenskaper ved medarbeidersamtalen som avgjør hvilken betydning den vil ha for den enkelte medarbeider. Det er viktig med gjensidig respekt slik at samtalen ikke blir preget av dominans og lite dialog. Det stilles krav til at samtalen er åpen, men systematisk, slik at medarbeider får gitt den informasjonen han har behov for, samt at arbeidstaker får sagt sitt. Ærlighet er et stillingsord. Dessuten er det viktig at selve situasjonen rundt samtalen er avslappet slik at medarbeideren også slapper av. Man begynner gjerne å prate om noe generelt, deretter går man mer spesifikt inn på enkeltemner. Emner som ofte tas opp og som er av betydning for begge parter kan eksempelvis være:

- om de planer som ble utarbeidet ved forrige medarbeidersamtale er fulgt opp
- om arbeideren er forøyd med arbeidsoppgavene og føler personlig mestring. Eventuelt om det kreves økt eller ny kompetanse. Om det er dukket opp nye arbeidsoppgaver i jobben og hvordan arbeidsmengden oppleves. Samtidig kan arbeidsgiver si seg enig i prioritering av hvordan

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

arbeidstakeren behandler arbeidsoppgavene. Hvis ikke vil arbeidstakere kunne få direkte tilbakemelding på prioriteringen som en veiledning.

- Hvordan medarbeideren føler arbeidsmiljøet er, både fysisk og psyko-sosialt.

- Arbeidstakeren får mulighet til å gi tilbakemelding på lederens arbeid og får påvirke egen arbeids situasjon.

- Hvordan arbeidstaker og arbeidsgiver ser for seg fremtiden. Man drøtter utviklingsbehov, utfordringer, eventuelt ønske om jobbskifte og permisjon, karriere i og utenfor virksomheten, livssituasjonen den enkelte medarbeider er i og behov man har i forhold til det.

- Som en oppsummering er det viktig å se til at begge parter har fått utrykk for sine behov og deretter utarbeider man en plan utifra dette som begge parter i den etterfølgende tid skal arbeide mot.

Som vi ser er det mange gevinster ved en medarbeider-samtale, både for arbeidsgiver og medarbeider. Det avgjørende er at det ikke ligger forstyrrelser og hemninger i veien for en fri dialog. Derfor burde samtalen finne sted på et nøytralt sted der man ikke blir forstyrret. For at gevinsten ved en slik samtale blir størst mulig er det viktig at man tar opp de ting man er mest å snakke om, veldig generelle informasjon og ^{evt} konflikt mellom partene burde tas på andre arenaer. Og at man tar seg god tid.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

En medarbeidersamtale som oppfyller alle krav som nevnt, skal den i teorien gi resultater som begge parter kan dra nytte av. Men det finnes elementer som kan skape en situasjon der resultatene uteblir. Dersom én, eller begge, partene ikke ser poenget med å gjennomføre medarbeidersamtalen, vil man ikke oppnå ønsket effekt. Ofte grunngis dette av at man har daglig dialog eller at man har gjennomført samtalen så mange ganger før. Krittisk her er at man kan ha behov for å snakke om forhold som ikke egner seg over lunsjbordet. Dessuten kan medarbeidersamtalen ses på som et kontrolltiltak fra ledelsen sin side og medarbeideren er mer forberedt på å forsvare seg enn på dialog. I frykt for straff vil man være beskjeden med kritikk av leder, samtidig som man ikke vil avsløre mangler og behov for kompetanse i egen arbeidssituasjon. Man er redd for at opplysningene skal spres eller brukes mot en, men en medarbeidersamtale er konfidensiell og mens arbeidsgiver skal ikke ha til hensikt å bruke informasjon mot den enkelte medarbeider.

Hvis medarbeidersamtalen gjennomføres i henhold til hva som forventes, vil den enkelte arbeidstaker oppleve at man har innflytelse over egen arbeidssituasjon og at personlige behov blir vurdert i samskap med arbeidsgiver. Det er altså avgjørende for resultatet hvilken innsats partene legger i samtalen og i hvor stor grad samtalen følges opp i ettertid.