

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Oppgave ①

Mangfoldsledelse kan også kalles inkluderingsledelse. Det er en bevisst ledelsesinnsats som kan føre til styrket konkurransekraft og som kan skape en organisasjonskultur der medarbeiderne føler seg verdsett. (Brandt m.fl.)

Med dette menes at man prøver å inkludere alle marginale grupper i samfunnet i arbeidslivet. Eksempler på marginale grupper er: kvinner, etniske minoriteter, tidligere kriminelle, homofile, eldre, funksjonshemmede osv.

I det nye arbeidslivet er det større kravet til effektivitet, dette skyver eldre og funksjonshemmede ut av arbeidslivet. Homofile, etniske minoriteter osv. stenges ute pga gamle holdninger som sitter igjen. Mangfoldsledelse prøver å bryte dette slik at vi får utnyttet alle ressursene vi har.

Flere ganger tidligere har det blitt prøvd å gjøre noe med dette, men ingenting har vært optimalt. Det er derfor mangfoldsledelse her kommet på banen. Noen av de andre tiltakene de har prøvd er: lover (ukestillingsloven og diskrimineringsl.), internasjonale konvensjoner, kvinnebaser hvor kvinner kan møtes og danne nettverk, fadderordninger for innvandrere, lønnsstilsludd til bedrifter som tar inn marginale grupper, informasjon- og holdningskampanjer mm.

Statusen blant de marginale gruppene idag er utt varierende. Norge er på takestillingsstoppen.

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

47% av arbeidsstyrken er kvinner idag. Norge har derfor kommet langt når det gjelder inkludering av kvinnene. Men selv om det er mange kvinner i arbeidsstyrken så er arbeidsmarkedet veldig kjønnsfordelt. Det er flest kvinner som jobber deltid, og som jobber innenfor omsorgssektoren. Det betyr at det er et stort flertall av kvinner som i læreryrket, helseyrker osv.

Innvandrerne utgjør 9% av befolkningen i Norge. Allikevel er de ikke like like integrert som man skulle ønske. Arbeidsledigheten er større og lønnen mindre. Selv de med høy utdanning får som regel bare lavtlønte jobber som de er overkvalifiserte for. Dette har mye med holdninger og fordommer å si. Mange innvandrere blir aldri innkalt til intervju fordi navnet deres som regel fører rødnaden til nei-bunken.

Norge er også på toppen når det kommer til å ha eldre i arbeidslivet. Det er som oftest de med høyest utdanning som holder ut lengst i arbeidslivet. Allikevel er det bare 1/5 som er på tidligpensjonering som et problem, og bare 2,5% av bedriftene som har som mål å ansette flere eldre.

Hele 15% svarte ja på at de har en funksjonshemming i 2007. Funksjonshemming var da definert av SSB som en fysisk eller psykisk plage/skade som er varig og som er et hinder i det daglige liv. Av disse 15% er det 45,3% som er i arbeid. Det er ganske

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

bra, men det er allikevel mange av de som sitter hjemme uten arbeids som har funksjonserne og som kan utføre arbeid hvis det var tilrettelagt for det. Også denne marginale gruppen har høyere arbeidsledighet og lavere lønn.

Diskriminering skjer både indirekte og direkte på arbeidsplasser den dag idag. Det er derfor viktig å bruke mangfoldsledelse til å rette opp i dette, men det er lettere sagt enn gjort. For bedriftene så er det lønnsomhet og det konkurranseelement som står i fokus, når man da bruker argumenter som moral og sosial rettferdighet for å prøve å få et mangfoldig arbeidsliv så kan man nesten si på forhånd at dette vil ikke få lederne til å røre fingeren. Derfor har man utviklet noen argumenter som er mer rettet mot næringslivet. Hvis man velger ut ifra alle på arbeidsmarkedet vil man få kvalifiserte medarbeidere, Det er større sjanse for å finne de man trenger når man velger ut ifra flere. Dette fører også til mindre gjennomtrekk. Når man har flere ulike typer mennesker vil også de kreative prosessene bli forbedret. Alle har forskjellige synspunkter og utfallsvinkler. Et annet argument er at man vil matche kunders mangfold og derfor øke salget, og bedre bedriftens omdømme.

Selv om de har kommet frem til disse argumentene som retter seg mot næringslivet, så er det allikevel en del kritikk mot denne typen for ledelse. Hvis det skal fungere optimalt med

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

en mangfoldig bedrift så er det fundamentale normer som skal endres. Det er lettere sagt enn gjort. De som har innebygde ferdigheter og holdninger mot marginale grupper vil nok ha vanskeligheter med å knytte seg med disse. Det er derfor sannsynlig at de marginale gruppene bare vil bli skyvd ut i arbeidsledigheter igjen.

Når man er mange ulike på en arbeidsplass er som regel fellesskapet veldig sterkt. Kritikkene mener at hvis det blir mange ulike i arbeidsmiljøet vil fellesskapet svekkes, og det vil bli mer individualitet. Når alle er ulike er det heller ingen som kan påberope seg ekstra oppmerksomhet eller tilrettelegging. Da vil det ikke være rom for spesiell behandling av de som trenger det.

Når alle er så ulike vil det oppstå mange interessekonflikter på arbeidsplassen. Alle har ulike meninger og ser på ting fra ulike ståsted.

For at mangfoldsledelse skal fungere så bygger det på en tro at ledelsen styrer kulturen i bedriften. Dette undergraver at det er subkulturer i bedriften som alltid vil være til stede.

For at det skal fungere optimalt må alle være med på det, og ha en positiv og åpen holdning.

Mangfoldsledelse er et vanskelig ledelseskonsept som er vanskelig å få til i det virkelige liv, men jeg mener det er mulig så lenge personleder

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

er flink til å danne positive ~~ff~~ ansatte som er åpne for nye utfordringer og situasjoner.

Oppgave ②

Karriere er definert som individets yrkesmessige løsløp av Grimsø i 2005.

Karrieren påvirkes av flere variable:

- Makro variable: med dette menes hva som skjer i samfunnet. Hverfor utdanningssystemet er, hvordan arbeidsmarkedet er osv.

- Meso variable: hvordan bedriftens personalpolitikk og karriereutvikling er lagt opp.

- Mikro variable: forhold som går på den enkelte person. Dette kan bl.a. være ambisjoner og hvilken fase man er i livet. Når man er ung og ikke har noen forpliktelser teller som regel karrieren mye, mens når man får familie er det som regel de som kommer først en stund.

For i tiden var karrieren innen en bedrift allerede lagt opp. Da var karrieren gjerne alderbestemt. Når man nådde den rette alderen og de andre stillingskravene var oppfylt kunne man klatre oppover i karrierestigen. De fleste holdt seg til en bedrift der de klatret høyere og høyere. Mange jobbet kun i en bedrift gjennom hele livet.

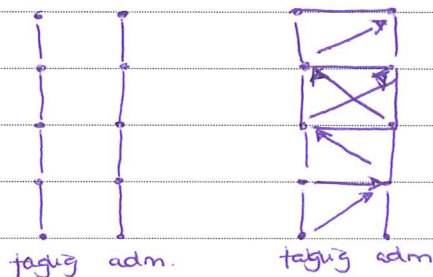
Tidene her er over seg. Idag er karriere en hver bevegelse man gjør i vertikal, horisontal

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

eller diagonal retning innenfor en bedrift eller mellom flere ulike bedrifter. Det blir derfor mer opp til en selv å skape en karriere ut ifra kompetansebeholdningen man har. Man er ikke lenger en mannsalder i samme bedrift. Bedriftene idag lever i gjennomsnitt 4-5 år. Det er derfor viktig å være ansattbar slik at det er mange som er interessert i akkurat din kompetanse.

FOR

IDAG



Det jeg prøver å få frem av figurene er hvordan karrierestigen har endret seg. For var det bestemte steg og retning innen bedriften, mens det idag er langt større muligheter på kryss og tvers.

En annen måte karrierebegrepet har endret seg er at det ikke bare innebærer karriere i den normale forstand. Det er utvidet til å også gjelde fritidsaktiviteter og familieferhold, men de grenseløse jobbene som preger det nye arbeidslivet gjør det vanskelig å få tid til annet en jobb. Grenseløse jobber er de jobbene som til en hver tid ligger ute i spenningssonen. Dette fører over lenger tid til angst og utmattelse. Kjennetegnene på de grenseløse jobbene har blitt at det er mindre forskjell mellom karriere medarbeidere og vanlige medarbeidere. Når karriere er en hver

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

bevegelse horisontalt, vertikalt eller diagonalt så er de fleste karrieremedarbeidere. De grenseløse jobbene gir de ansatte mer fleksibilitet og ansvar. Dette fører som regel til at man jobber mer enn det man normalt ville ha gjort. Ofte ~~er~~ ender det med utmattelse. En kritiker til det nye arbeidsbillet og de grenseløse jobbene er Jesper Tynell som skriver "det er min egen skyld". Kort sagt går kritikken ut på at mer og mer arbeid man får den ansatte til å utføre er ikke alltid bedre og bedre. Det må en være en balanse mellom arbeid og fritid for å få dynamiske og flinke medarbeidere.

#Kariereplanlegging er definert som en kontinuerlig prosess hvor personen gjennom sitt samspill med omgivelsene skaper mening og sin egen identitet. Med det menes at kariereplanene endres til en hver tid avhengig av omgivelser. Hva man ønsker til en hver tid og hva som er mulig endres av faktorer som er nevnt tidligere; makro variabler, mikro variabler og meso variabler. Dette har også en stor sammenheng med personligheten til hvert enkelt menneske. Paul Hornes forklarer at personlighet er ikke noe man er født ^{ferdig} med, men ~~er~~ som en prosess som endres når man møter nye mennesker og situasjoner. Dette gjelder også for kariereplanlegging. Planene kan fort endre seg ut ifra markedet, familiesituasjon osv. Noen har tidlig karriere, noen midt karriere, ~~og~~ noen sen karriere, og noen har kanskje alle. Dette kommer helt an på situasjonen og prosessen.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

En karriereplan kan settes opp på ulike måter. Den kan utvikles i en medarbeidersamtale hvor man snakker ~~om~~ med nærmeste direkte overordnet om hvilke karrierevalg som kan tas innen bedriften, eller om hvilke jobbskifter el. den ansatte kan tenke seg. Karriereveiledning og IA-samtale er også noen av verktøyene for å utvikle en karriereplan. Det går stort sett ut på det samme. Når man har ~~sagt~~

Når man har kommet frem til hvilke mål man har for karrieren, må man komme frem til hvordan man skal nå målene, hvordan man skal utvikle seg. I dagens arbeidsliv hvor man stort sett utvikler sin egen karriere er det kompetansebeholdningen man sitter inne med som bestemmer retningen karrieren skal ta.

Kompetansebegrepet kan deles inn i fire ulike deler:

- faglig kompetanse : kompetanse innenfor enkeltfag.
- Man blir etterhvert "modellik" og har flere lenagger å henge ny kunnskap på
- løsningskompetanse : evnen til å løse nye ting
- sosialkompetanse : evnen til å samarbeide
- metodekompetanse : evnen til å løse nye oppgaver

Dette løses ved dobbeltkretsløring. Dobbeltkretsløring er at man ut ifra et resultat av en handling endrer hele handlingsgrunnlaget for å få minst mulig avvik mellom realitet og mål/visjoner.

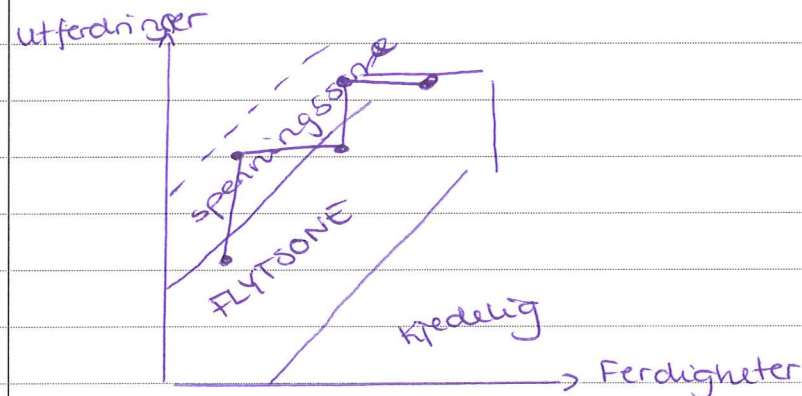


Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Til sammen danner disse kompetensene handlingskompetense. Da kan man faktisk bruke det man har lært.

For å utvikle kompetensen må man lære ~~av~~ av erfaring. Man må utfordre seg selv, men komme inn igjen i flytsonen. Når man kommer inn igjen i flytsonen ved å lære. Dette girer at man kommer inn på et høyere nivå enn man var før.

Ferdighetene har blitt større, og de neste utfordringene kommer til å bli vanskeligere.



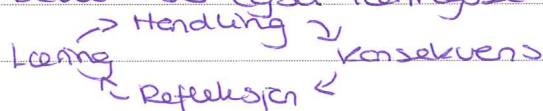
I flytsonen er alt veldig trygt og godt, men man vokser ikke av det. Hvis man er for lenge i spenningsonen blir man helt utslått. Man føler aldri at man mestrer jobben.

Det finnes flere ulike måter å lære på:

- formell opplæring: her lærer man ved hjelp av kurs eller videreutdanning. Det er vel og bra, men trøser ofte til "transfer" problemet. Det er en ting å kenne det i teori, en annen ting er å bruke det i virkeligheten.

- erfaringslæring: her lærer man ved at man ser seg selv utenfra og reflekterer over handlingene, og lærer.

(Schön 1983). Dette viser også læringssirkelen (Kolb, 1984)



Denne kolonne er forbeholdt sensor.

- somskapt læring: her lærer man av hverandres erfaringer.

Anne måter å gjennomføre læring på i organisasjoner, avhengig av hvilken ~~personell~~ politikk personalleder baserer seg på:

- Top-down: ledelsen bestemmer hva som omgivelsene krever av endring, og hva de ansatte på bunnen skal lære. Dette er en veldig "gammeldags" måte, men som fremdeles gjennomføres i en del byråkratiske bedrifter.

- Bottom-up: her er det de på bunnen, som er nærmest omgivelsene som bestemmer hvilke endringer som bør gjøres og hva som må læres. Dette er mer og mer populært, og krever en desentralisert maktstruktur. De ansatte er selvstendige og har mye kompetanse.

- Middle-up: dette er en mellomting. Mellomledere blir som brobyggere mellom ledelsen og "bunnen". De rapporterer til lederne hva som bør endres/læres på bunnen.

Dette er ulike måter å utvikle kompetensen på. Det finnes også flere teorier om hvordan læring i organisasjoner bør foregå. Kan nevne "den lærende organisasjon" (Senge 1990), "enkeltkrets og dobbeltkrets læring" (Argyris og Schön 1978) og "den kunnskapbyggende organisasjon" (Nonaka og Takeuchi 1995)

I dagens arbeidsliv hvor karriereutviklingen er avhengig av ^{kompetanse} karrierebeholdningen, at man til en hver tid har den kompetansen arbeidsmarkedet

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

etter spør og at man ser ansettbar, vil også kompetanse utvikling utgjøre det samme som karriereutvikling. Begge handler om det samme → utvikle kompetansen / lære slik at man er mest mulig attraktiv.

Oppgave ③

I dagens marked endrer ting seg fort, og det er derfor viktig å ha flinke ansatte som kan være med å utnytte endringene til det beste for bedriften. Ansattes kompetanse er den viktigste ressursen bedriften har. Det er derfor viktig å velge riktig når man skal ansette nye. Det kan koste dyrt å ansette feil.

Når man skal utvikle en personprofil man skal se etter i seleksjonsprosessen er det viktig at bedriftens mål, visjoner og retningsskjer blir tatt hensyn til. Det er til syvende og sist disse målene den nye ansatte skal prøve å nå.

Det finnes flere ulike seleksjonsmetoder; personbeskrivelse (søknad), referanser, tester, annen research osv, men intervju er den seleksjonsmetoden som er mest bruk og som er den avgjørende faktoren. Den ene seleksjonsmetoden utelukker ikke den andre, men det er som regel intervjuet det blir avgjørende om man får jobben eller ikke.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Et intervju defineres av Grimsco 2005 som en formalisert samtale med en klar hensikt, hvor partene møtes ansikt til ansikt.

Denne termen for seleksjon er som sagt som regel den avgjørende faktor, men dette er også en veldig dyr seleksjonsmetode. Man må også være obs på at det finnes feilkilder og at man aldri får et nett sant bilde av kandidater.

Kvaliteten av intervjuet er også veldig avhengig av intervjuers kompetanse og erfaring når det kommer til å intervju.

Målet med et intervju er at man skal skaffe så mye informasjon om søkeren som man trenger. Man vil også gi søkeren informasjon om bevirken slik at han/hun kan være i stand til å ta et valg om hvis han/hun blir tilbudt jobben. Man vil gjerne sørge for at den kandidaten man velger vil ha jobben. Et annet mål er å kontrollere og telle informasjonen som er i søknaden. Informasjonen kan være uklare eller lite utfyllende.

Intervju har flere muligheter som andre seleksjonsmetoder ikke har. I intervjusituasjonen får man møte kandidatene ansikt til ansikt, man får bred tilgang på informasjon fordi man kan spørre om det man lurer på, man får et inntrykk i her og nå situasjonen hvor man kan telle atferden til søkeren. Man får i tillegg mulighet til å kontrollere informasjon, gi reell informasjon om bevirken og påvirke kandidaten positivt. Dette er noe man ikke får mulighet til ved å velge ut ifra kun søknadene. Da vet man

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Kun det søkeren skriver, og ingenting om utferd.

Det er flere forutsetninger for intervisituasjonen:

- ingen objektiv virkelighet
 - subjektiv opplevelse
 - subjekt til subjekt relasjon
 - utvikling er betinget interaksjon (hvis man er nervøs vil man fremstå)
 - intervjuer må ha kompetanse / erfaring
 - intervjuer må være klar over sine ansvarsområder
- } intervisituasjonen er subjektiv.
Det er intervjuers subjektive meninger som vektlegges

Intervjuer er ansvarlig for at han er kompetent til å utføre intervjuene. Han må stille riktig spørsmål på riktig måte og passe på at strukturen er riktig. Det er også viktig at det er godt forberedt fra intervjuers side. Han må vite hva kan ser etter, og hva som er nødvendig å spør om.

Det finnes ulike måter å gjennomføre et intervju.

- En til en intervju er en type hvor man kun intervjuer av en person. Hvis det er en viktig stilling anbefales ikke dette da avgjørelsen vil bli tatt ut ifra en manns subjektive opplevelse av søkeren.
- Panel intervju foregår ved at flere personer intervjuer en person samtidig. For at dette skal fungere er det viktig at panelet er samkjørte og ikke snakker iminnen på hverandre.
- Serie intervju er slik at man har flere en til en intervju med ulike personer. På denne måten faller ikke avgjørelsen på en person.
- Gruppeintervju: her intervjuer flere kandidater samtidig. Dette girer ofte hvis kandidater er veldig like og vanskelig å skille.

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Intervju er en veldig fin seleksjonsmetode, men for at man skal være sikker på at den avgjørelsen man tar er riktig, bør man være obs på både de sterke og svake sider ved intervju som seleksjonsmetode.

En del av de sterke sider har jeg allerede vært innom. Man får møte søkerne ansikt til ansikt, bred informasjon, kan kontrollere informasjonen man allerede har fått og man får et helhetsinntrykk av personen over tid. Da kan man spekke om hele personprofilen matcher personprofilen som ble utviklet under arbeidet med utlysningsteksten.

Det er også endel svake sider ved intervjuet. Selv om kandidaten man intervjuer prøver å fremstå så bra som mulig, så vet man aldri hvem som blir så ivrig at de gir fødske opplysninger om seg selv. Dette må man passe seg for, men en god erfaren intervjuer gjennomfører slike logner. Det fører oss til en av de andre svake sider ved intervju; man er avhengig av en fribak og kompetent intervjuer.

Når det kan er en persons subjektive mening som teller kan man regne med at det blir en del feilansettelser. Det er rett og slett slik at selv om man prøver å være så objektiv som mulig så påvirkes man subjektivt i underbevisstheter.

Mange av svakhetene er knyttet til intervjueren. Det er viktig at man ikke har fordommer mot spesielle typer mennesker eller kommer folk på forhånd

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

i forhold til rykter de har hørt om kandidaten.
 Det er også lett for intervjuer å tilegne kandidaters
 egenskaper de ikke har. Noen mener kanskje de er
 like seg selv (noe de liker) eller at de setter felle
 i bås (glorieeffekt osv.)

Når man møter mennesker for første gang dannes
 man seg et førsteinntrykk ut i fra klar sikkerhet går
 i, hvordan han/hun oppfører seg osv.
 Disse inntrykkene kan ofte lyve. Når man er i
 intervju situasjon er man som regel nervøs og ikke helt
 seg selv.

Intervju som seleksjonsmetode har både mange sterke
 og svake sider. For å få maksimalt ut av
 intervju situasjonen er man avhengig av en
 erfaren og kompetent intervjuer som er obs på
 hvilke feilkilder /svake sider denne seleksjons-
 metoden inne bærer.