

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Oppgave 1)

Med ordet mangfold menes forskjellighet. I arbeidslivets sammenheng betyr det at arbeidsstyrken består av mange forskjellige mennesker. Dette kan være synlige og ikke-synlige forhold som alder, kjønn, etnisitet, rase, handikap, bakgrunn, personlighet og arbeidsmåte. De synlige forskjellene blant disse omfatter blant annet alder, kjønn, rase og etnisitet. De andre faktorene er som regel ikke-synlige. Mangfold i en organisasjon berører alle i organisasjonen - de ansatte, tillitsvalgte og ikke minst ledelsen. Men forskjellighet i forhold til hva? Forskjellig i forhold til den daværende situasjon, med at arbeidsstokken er representert med mange ulike mennesker med all slags forskjellighet.

Dette trenger ikke å være ensbetydende positivt, men det kommer jeg tilbake til senere.

Et annet ord for mangfoldsledelse, er inkluderingsledelse (IK), som virker fornuftig, siden denne type ledelse går ut på at man skal inkludere alle i arbeidslivet, ingen skal bli holdt utenfor.

Mangfoldighetsledelse stammer opprinnelig fra USA, men er med full fart på vei innover i Europa.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Men hva er mangfoldsledelse?

Brandt m. flere ~~har~~ har en definisjon på hva mangfoldledelse går ut på i utgangspunktet, og den lyder som følger:

"Mangfoldsledelse er en bevisst ledelsesinnsats som kan gi bedret konkurransevne, og skaper en organisasjonskultur der medarbeiderne blir verdsatt på grunn av sine særegne individuelle kvaliteter".

Spesielt det sistnevnte er utrolig viktig; Mennesker skal bli verdsatt på bakgrunn av sine ferdigheter på jobben, ikke nødvendigvis på grunn av hvem de er som person. I dagens samfunn behandles ikke alle likt, det har mer og mer blitt vanlig å ta galt arbeid som en selvfølge, mens dårlig utført arbeid blir kritisert. Det kan føre til at mennesker ikke føler seg verdsatt med sine kvaliteter på arbeidsplassen.

Men for å kunne forstå denne type ledelse, er det nødvendig å vite hvem som er mangfoldet, hvilke "marginale" grupper:

- Etniske minoriteter
- Eldre arbeidstakere (seniorer)
- Funktionshemmede
- Personer med redusert funksjonsevne.
- Kvinner
- Menn
- Homofile / lesbiske

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

- "Drop-outs"
- Langtidssykemeldte
- Personer som har sonet/tidligere kriminelle.

Mangfoldsledelse er aktuelt den dag idag, fordi menneskene blir sett på som organisasjonens viktigste ressurs, med sin aktuelle og potensielle kompetanse, og de representerer da en investering for organisasjonen. Siden menneskene er den viktigste ressursen, er det derfor høyst nødvendig å få tilsatt flest mulig, uansett forskjeller (synlige/usynlige) dem imellom. Det er sentralt for arbeidsgivere å ha en oppfatning om at individet er spesielt på grunn av sine ferdigheter, og at arbeidsgiverne ikke har for mange stereotyper (dvs oppfatninger om hvordan en søker bør være) overfor nye søkere. Men spesielt det med stereotyper blir aktuelt seinere i oppgaven.

Mangfoldsledelse er også aktuelt, fordi vi ikke har lyktes med andre virkemidler, dvs lovreguleringer og andre internasjonale konvensjoner:

- ILO-konvensjonen nr III av 1958: Man skal forhindre diskriminasjon i arbeidslivet, og fremme like muligheter og lik behandling med hensyn til de sysselsatte og yrkesutøving.
- Arbeidsmiljøloven (AML) kap 13: Ved ansetteelse er det forbudt med forskjellsbehandling av søkere på bakgrunn av; rase, hudfarge, narsk eller etnisk opprinnelse, homofil legning, homofil

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

samlirsform, funksjonshemming eller alder. Diskriminasjon i arbeidslivet vil skje uansett hvor mye man prøver på å endre menneskes holdninger, men det betyr ikke at man ikke skal prøve å forhindre det. Det er opp til en hver organisasjon at de jobber med disse problemstillingene. I en ansettelsessituasjon er det umulig for intervjuer å forholde seg til en objektiv virkelighet, derfor blir ofte søkere forskjellsbehandlet til nettopp de kriterier i AML kap 13.

Innstillingen hos organisasjoner bør være at mangfold styrker bedriften som enhet, og at økt mangfold representerer en fordel i konkurranse med andre. En positiv innstilling til et økt mangfold, fører til en mer variert arbeidsstokk (i positiv henseende). Den tredje argumentasjonen for at mangfold er aktuelt, er fordi det bidrar til økt sannsynlighet for at flere får arbeid; en mer positiv holdning til mangfold, reduserer risikoen for at enkelte blir utelatt fra arbeidslivet som følge av de sine forskjeller. Inkludering er da et sentralt stikkord, ved at man skal inkludere flest mulig i arbeidslivet.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Kritikken av mangfoldsledelse er sentrert rundt 3 hovedpunkter, og dem er:

- Ved økt mangfold, vil det også bli dannet nye stereotyper på bakgrunn av for eksempel kjønn, alder, rase, hudfarge osv. → Stereotypisering
Stereotyper er som sagt oppfatninger man danner seg (etter erfaring) om hvordan en søker bør være, og av den grunn søker man etter å tilfredsstille disse oppfatningene. Stereotyper er ensidig negativt fordi det hemmer sannsynligheten for enkelte å komme inn i arbeidslivet. Det er også høyere risiko for stereotyper ~~if~~ mellom kolleger, som følge av økt mangfold.
- Problemene individualiseres. Hvilken rolle spiller det økende fokus på individets forskjellighet? Ved økt mangfold, blir arbeidstakken mer variert i den enkelte organisasjon, og det kan føre til store individuelle forskjeller som hemmer organisasjonen → individualisering.
- Økt mangfold. Hvilke muligheter/barrierer representerer økt mangfold, da med tanke på det organisasjonsmessige?
Trenger ikke å være ensbetydende negativt, men økt mangfold kan ofte skape barrierer i organisasjonen som virker negativt inn på organisasjonen som enhet.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Oppgave 2

Før jeg går mer detaljert til verks på begrepet karriere, er det hensiktsmessig å si hva karriere er;
Karriere: "individets yrkesmessige livsløp".

Karriere påvirkes av 3 faktorer, og dem er:

- Makro variable: trekk ved samfunnet som for eksempel utdanningssystemer og arbeidsmarked.
- Meso variable: trekk ved organisasjonen som for eksempel personalpolitikk, herunder kompetanseutvikling og læring.
- Mikro variable: trekk ved individet som for eksempel ambisjonsnivå, kompetansebeholdning og læringsforløp.

Begrepet karriereplan går ut på:

"En kontinuerlig prosess der individet i samspill med sine omgivelser skaper mening og utvikler sin identitet. Vår personlighet og identitet er ikke noe determinert som ligger i oss fra starten av, men som noe bevegelig og sammensatt, et foreløpig sluttprodukt i en prosess" (Paul Moxnes: Fasettmennesket 2004)

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

I menneskets liv kan den enkelte ha vært i mange ulike jobber, og hatt flere ulike stillinger i en og samme jobb. Karriereveien blir formet etter som man lever, og det er noe som begynner fra de tidligste arbeids-årene til man blir pensjonert. Karriere kan gå på tvers av organisasjoner, men også i samme organisasjon ved at det gjøres karriere oppover i hierarkiet.

Karriereplaner er som sagt en kontinuerlig prosess (ved at den foregår hele tiden) for individet. Karriereplanene blir lagt etter hvert som man lever, i samspill med organisasjonen og seg selv. Arbeidsplassen er arenaen der man skaper mening og utvikler sin identitet, så betydningen av en "riktig" karriereplan er stor.

Drøft påstanden: "karriereutvikling er i dagens ~~arbeidsliv~~ arbeidsliv blitt det samme som kompetanseutvikling".

Karriereutviklingen er annerledes idag, sammenlignet med tidligere.

Tidligere var karriere en formalisert utviklingsprosess med en lineær aldersbestemt progresjon. Dvs, at man gikk oppover i hierarkiet etter hvert som man hadde arbeidet i en organisasjon en stund. Individets råderett rundt sin egen utvikling og karriere var minimal, alt var

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Fastsatt av ledelsen. Idag er det mye mer frihet assosiert med ordet karriereutvikling. Det er ingen formalisert utvikling, men individer beveger seg i og mellom organisasjoner vertikalt, horisontalt og diagonalt samtidig som en oppadgående og nedadgående bevegelse. Dvs, karriere er som en lirsang kompetanse og læringsprosess. Bedriftene har gått fra bedriftsstyrte og objektive organisasjoner til mer selvstyrte/selvskapte og subjektive organisasjoner.

Overfor her har jeg tatt for mer karriereutviklingen før og nå. Før drøftingen, skal jeg si noe om hva kompetanse er for individet og for bedriften:

Kompetanse (individnivå) "Det er summen av en persons kunnskaper og ferdigheter, der kunnskaper kan tilegnes både teoretisk og praktisk, mens ferdigheter kun kan tilegnes gjennom teori eller praksis".

Kompetanse (bedriftsnivå) "Det er summen av kompetansen de ansatte besitter, og den teknologi de gjør bruk av".

Kompetansen er organisasjonens viktigste ressurs, mens læring er organisasjonens viktigste prosess.

Når man øker sin kompetanse (ved kunnskapsnivå og ferdighetsnivå), blir man mer kompetent til å utføre flere typer oppgaver. Siden kompetansen er organisasjonens viktigste ressurs, verdsettes

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

et høyt kompetansenivå hos den enkelte, med at vedkommende "klatrer" på karrierestigen. Høyere kompetanse belønnes i arbeidslivet med en mer krevende arbeidshverdag (tuffere problemer og oppgaver man står ovenfor). Man får utnyttet sin kompetanse til det fulle, og fra organisasjonens side kan dette bli belønnet med en ny stilling som gir høyere lønn. Jeg forutsetter at hvert individ søker etter høyere lønn, og dermed er karriereutvikling tett assosiert med høyere lønn pga større ansvarsområde f.eks.

Hvis et individ skal klatre oppover i karrieren, skjer ikke dette hvis ikke det generelle kompetansenivået hos den enkelte har blitt betraktelig høyere. Av den grunn er karriereutvikling blitt det samme som kompetanseutvikling.

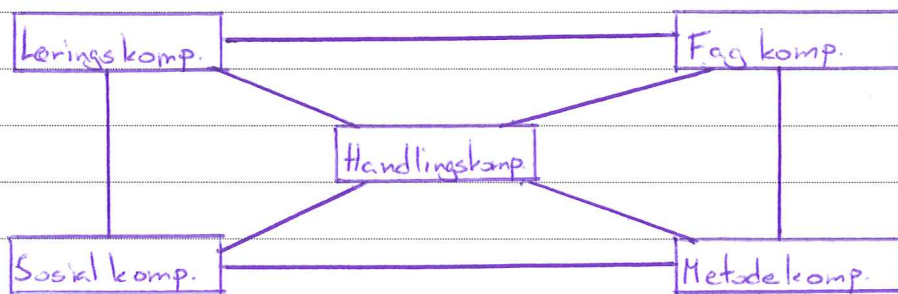
Kompetanse hos et menneske, kan deles inn i 4 typer (NOU 1991:4):

- Læringskompetanse - dvs evnen til å tilegne seg nye ferdigheter, dvs "lære å lære".
- Fagkompetanse - innsikt i enkelting og emneområder.
- Sosial kompetanse - evne til samarbeid og konflikthåndtering, og til å takle mellommenneskelige forhold som ett hvert arbeid krever.
- Metodekompetanse - evne til å analysere nye situasjoner, og kunnskaper om fremgangsmåter og bruk av faktisk og praktisk kunnskap til å løse kanskje nye og urentede oppgaver.

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Summen av disse 4 kompetansenivåene utgjør handlingskompetansen, som utgjør summen og kombinasjonene av de ferdighetene, kunnskaper og holdninger som må til for å løse problemer og oppgaver.

Fremstilt i en figur:



Det er viktig å score høyt på samtlige av disse kompetansenivåene, for å kunne utvikle sin kompetanse, og dermed gjøre karriere oppover i hierarkiet.

Handlingskompetansen er den avgjørende totalfaktoren som sier noe om hvor kompetent en arbeidstaker er, og hvor stor sjansen er for karriereutvikling. Så, kompetanseutvikling blir det samme som karriereutvikling, som følge av at et kompetansenivå samsvarer med karriereutviklingen (ved at individet har en handlingskompetanse som står nært tilknyttet til hans/hennes karriereutvikling).

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Oppgave 3

Et intervju: "Et utvalgsintervju er en strukturert samtale med en hensikt, som foregår ansikt-til-ansikt".

Med strukturert menes graden av standardisering, styring og systematikk.

Intervjuet er det seleksjonsverktøyet som er mest brukt i dagens samfunn, selv om den er subjektiv, upålitelig og preget av fordommer (kommer mer tilbake til det).

Intervjuet er som regel den faktoren som er avgjørende for om en person blir ansatt eller ikke. Selve intervju situasjonen er en hel lang inntrykkdannelsesprosess som kan korrigeres, bekreftes eller avkreftes.

4 sannheter om intervju situasjonen:

- Man opplever aldri å få et helt sant bilde av aktørene.
- Det er alltid feilkilder som truer validiteten.
- Intervjuets kvalitet avhenger av intervjuerens kompetansenivå.
- Feilvurderinger/feilansettelser skjer stadig vekk, og det er en kostbar affære.

Her ser det ut som jeg har fremstilt intervjuet som noe utelukkende negativt, men det er ikke hensikten. Intervjuet er det viktigste seleksjonsverktøyet, fordi det innebærer at man møter søkeren ansikt-til-ansikt. Så å si ingen organisasjoner

Denne kolonne er forbeholdt sensor.

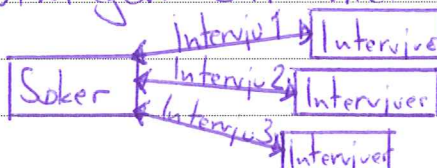
ansetter personer uten først å møte dem til et intervju.

Det finnes 4 ulike typer intervju, og dem er:

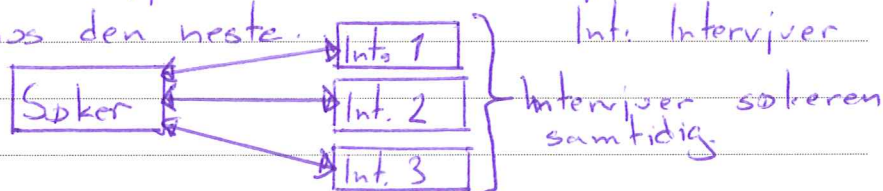
- En-til-en intervju: bærer preg av en helt vanlig samtale mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og er den mest vanlige formen.



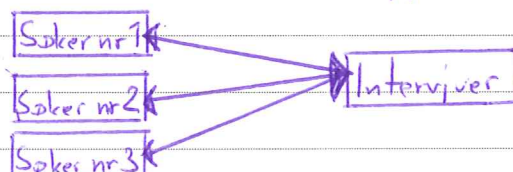
- Serieintervju: Er akkurat den samme som den over, bortsett fra at søkeren må igjennom flere intervjuer med ulike intervjuere, som fører til at beslutningen blir mer overveid.



- Panelintervju: Søkeren blir stilt overfor flere intervjuere samtidig i intervju situasjonen. Dette kan skape større bredde og sørge for at negative stereotyper hos en intervjuer kan korrigeres hos den neste.



- Gruppeintervju: Denne typen er ikke mye brukt, men når den blir brukt er det mest når det gjelder ansettelse av ledere. Flere søkere møter en intervjuer til opplysning om stillingen osv.



Denne kolonne er forbeholdt sensor.

Men hvilke ulike seleksjonsverktøy har man. Jo, kan nevne noen ulike typer:

- Personbeskrivelse (grafologi - læren om skrift)
- Testing, både individuelt og i gruppe.
- Intervju (kostbar metode)
- Referanser/informasjon/attester (1-3 ref. i søknaden)
- Arbeidserfaring/skoleresultater/håndverksbrev (tilegnede ferdigheter).
- Spørreskjema over interessen.
- Søknad og CV
- Legeskontroll (fysisk tilstand)
- Biografiske data (data om personen av personen selv)
- Anleggstester
- Annen "research".

Størke og svake sider ved bruk av intervju i en ansettelsesprosess:

Sterke:

- møtes ansikt-til-ansikt: danner seg et bedre inntrykk av en søker hvis de møtes personlig, sammenlignet med søknad/referanser/CV.
- Intervjuer kan få frem følelsen, tanker og lignende i intervjusituasjonen: Det er intervjuerens oppgave å få frem disse, og det kan slå ut positivt for begge, og interaksjonen mellom dem.
- Begge kan danne seg et førsteinntrykk: dette kan være ikke-verbale uttrykksformer som klesstil, kroppsholdning, smil, kroppsspråk, håndtrykk,

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

Nå har jeg mest gått inn på intervjuets egenart, men skal ta for meg nå hva seleksjon innebærer, og hvilke seleksjonsverktøy som finnes, for jeg til slutt tar for meg sterke og svake sider ved intervju i en ansettelsesprosess.

Intervju er som regel det siste seleksjonsverktøyet i en utvelgelsesprosess, og med seleksjon menes da utvelgelse av personer. Ved å bruke flere seleksjonsverktøy kan man lettere eliminere bort søkere som ikke passer til stillingen som skal besettes. Det er i organisasjonens ønske at ikke altfor mange søkere ønsker en type stilling, siden selve utvelgelsen representerer en tidrevende og kostbar prosess for organisasjonen. Det gjelder derfor å filtrere kvalifiserte søkere til en stilling. Men hvordan kan man drive med effektiv segmentering?

Jo, man må ha kunnskap om hva som påvirker eller frastøter søkere til en gitt stilling, slik at selve utvelgelsen går mer effektivt. En rekrutteringsprosess er ikke vellykket hvis det er mange søkere på en stilling, trent om så er det svært ressurskrevende for organisasjonen.

Derfor er det viktig å ha flere seleksjonsverktøy, samtidig som at man vet hva som tiltrekker/frastøter søkere til en stilling.

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

holdning, øyekontakt osv. Disse uttrykksformene kommer ikke frem hvis de ikke møtes ansikt-til-ansikt, og derfor oppfattes dette som en sterk side. Selv om intervjuer kan ha visse stereotyper om hvordan søkerens førsteinntrykk bør være, og søkeren ikke oppnår disse, er førsteinntrykket ofte avgjørende for om en person blir ansatt eller ikke.

- Intervjuet er som ofte det siste seleksjonsverktøyet. det er positivt fordi hvis søkeren for eksempel ikke har gjort det så skarpt på de andre utvalgsinstrumenten (CV, tester, vitnemål, søknad osv.), kan vedkommende få en siste sjanse ansikt-til-ansikt.

Svake:

- Intervjusituasjonen er subjektiv: uansett hvor mye intervjueren prøver å forholde seg objektiv til søkeren, så er det den subjektive virkeligheten som er tilstede. Intervjuer kan ha ulike stereotyper som hemmer han/henne i å ta den riktige beslutningen, ved at han/henne ubevisst følger sine stereotyper. → det bidrar til en mer subjektiv virkelighet i intervjusituasjonen. Glorieeffekten kan også øke subjektiviteten. Hvis intervjueren vet om en positiv egenskap hos søkeren, tilegner han/hun søkeren en rekke

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

andre egenskaper som man tror henger sammen med den første.

- Intervjuet er upålitelig: henger tett sammen med at intervjuet er for subjektivt, da blir det et upålitelig seleksjonsverktøy, fordi søkere som egentlig er godt kvalifisert til en stilling, ikke får den som følge av for eks stereotypisering.

En god egenskap kan bli sett på som et unntak hvis inntrykket egentlig er negativt, og motsatt.

- Det er preget av fordommer: intervjuere kan ha ulike meninger/synspunkter om ulike folkegrupper, folkeslag, holdninger, alder, kjønn osv som får direkte innvirkning på deres beslutning om en person. Denne er også med på å hemme objektiviteten i et intervju (dvs at man skal forholde seg likt til alle).

- Det er alltid feilkilder som truer validiteten:

Disse feilkildene kan være:

- forhåndsinformasjon-rykte.
- intervjuholdninger - stereotyper.
- Førsteintrykket.

- Intervjuer blir lettere influert av negative inntrykk enn positive: En intervjuer som er rart til sin jobb med å velge ut personer, vil alltid ha de beste til stillingen. Derfor er det lettere å tilgne en person negative egenskaper enn positive, siden elimineringen inkluderer mange personer.

- Intervjuets kvalitet avhenger av intervjuerens kompetansenivå: betyr enkelt at en uprofesjonell intervjuer som ikke tilfredsstillen en intervjuers

Denne kolonne er
forbeholdt sensor.

ansvarsområde, kan virke negativt inn på intervjuets kvalitet, og hermed sannsynligheten for at en søker blir valgt.

- Man opplever aldri å få et helt sant bilde av aktørene: I en intervjusituasjon er det helt umulig å få et sant bilde av aktørene, mest på grunn av varigheten på intervjuet (som kan ligge alt mellom 20min til 1,5 timer eller mer).

I en intervjusituasjon er det flere momenter som skal trekkes fram, og selv om intervjueren har dannet seg et bilde av hvordan personen er, og hvordan han/hun passer inn i organisasjonen, kan det være mange positive sider ved søkeren som ikke har kommet frem, og som hemmer ansettelsessannsynligheten.

- Inntrykkdannelsesprosessen er for kort

- Lengden på et intervju er som regel for kort:

Dette er en person som kanskje skal begynne å jobbe i organisasjonen, viktigheten av å ansette "riktig" person høy, siden feilansettelser koster dyrt