



OPPGAVE 1

Odd Nordhaug beskriver i boka "Strategiske personalledere" en del av utfordringene knyttet til det nye arbeidslivet. I denne oppgaven skal forklare hvorfor kamper om kompetansen er en av disse utfordringene, og så vil jeg senere forklare hvordan det amerikanske inspirerte konseptet mangfoldsledere kan møte denne utfordringa.

For å beskrive kamper om kompetanse må man først gi en kort redegjørelse av det nye arbeidslivet. Arbeidslivet har, i takt med samfunnet, endret seg i forhold til hvordan det var tidligere. Det har gått fra å være preget av forutsigbarhet, orden og lojalitet til å bli mer fleksibelt, hvor arbeidstakerne ofte er mer opptatt av hva de selv får ut av sin jobb. Det er ^{enda} mer preget av konkurranse, og ansattforhold er gjerne ikke like langvarige som før. Innovasjon blir stadig viktigere, og samarbeid i organisasjonen er mer preget av prosjektarbeid og samarbeid, mot de klart definerte jobbene man hadde før. Organisasjonsstrukturen er flatere med mer desentralisert beslutningsmyndighet enn før. Dette gjør at læring og kompetanse blir stadig mer viktig for å kunne hude seg, og kompetansen til de ansatte blir en viktig ressurs. Dette kommer jeg tilbake til i oppgave 2.



I dette nye arbeidslivet blir det stadig mer viktig å være ansettbar - å tilegne seg kompetanse som er etterspurt av flere arbeidsgivere. Dette er fordi man ikke lenger har en like sikker jobb som før.

Dette behovet for å være ansettbar og å tilegne seg kompetanse påvirker kampen om kompetanse. Kampen om kompetanse handler rett og slett om kampen om kompetent arbeidskraft. En bedrift i konkurranse har kompetansen til sin human kapital som viktigste ressurs, og for å konkurrere må de gjøre å tiltråkke, utvikle og beholde denne kompetansen. Å gjøre det er en kamp, av flere årsaker, noe som forklarer nå.

Dagens medarbeidere er mindre lojale enn før, fordi de stadig er på jakt etter å utvikle seg selv. Dette betyr at bedrifter vil måtte kjempe for å beholde sin lojale kompetente arbeidskraft, og tilby sine ansatte muligheter. Bedrifter kan ikke kun utnytte de ansattes kompetanse, men må også tilby de noe s.a. tron blir.

Bedrifter i dag er i større grad avhengig av ulike typer kompetanse. Odd Nordhaug nevner bl.a. samarbeidskompetanse som viktig pga. teamarbeid. Andre viktige typer er fagkompetanse, læringskompetanse og metodekompetanse. Pga.



dette behovet må bedrifter ikke bare ligge om å tiltråkke seg arbeidskraft, men også om å tiltråkke seg dem ~~h~~ med rett kompetanse.

^{bransjer}
I noen bedrifter er det ekstra vanskelig, hvis f. eks det er stor mangel på rett fagkompetanse. I Norge har vi bl.a. stor mangel på folk med realfagskompetanse og teknologiske kompetanse. Denne mangelen gjør at konkurransen om bl.a. ingeniører blir stor, og en del bedrifter må henvende seg til utlandet for å finne kompetanse. Dette øker også lønningene, s.a. bedrifter må konkurrere både på lønn og arbeidsvilkår. Kampen er tøft.

Et annet sentralt poeng er den norske eldrebølgen. Befolkningen blir stadig eldre (pga. baby-boom etter krigen, og fordi det generelt fødes færre barn), s.a. ^{nye} ^{av} arbeidskraften og kompetansen vi har er i ferd med å perjonere seg. Dette er en meget vanskelig situasjon i takt med at kompetansebehov øker, - behovet øker, mens utvalget synker.

I tillegg preges det nye arbeidslivet av å være tøft. Bordieu innførte begrepet flexploitation som antyder at den økende fleksibiliteten også gjør at mange arbeidere utnyttes. Arbeidet blir groveløst - grenser mellom jobb og privatliv viskes ut - og man må stadig yte maksimalt. Dette fører til at en god del grupper faller ut av arbeidslivet. Noen mennesker blir utbort



Emnekode : ORG-308
Kandidatnr. : 6685
Dato : 13/12-11
Ark nr. : 4 av 17

fordi de hele tiden må prestere, mens andre har funksjonshemninger som gjør dem mindre attraktive på jobbmarkedet fordi de trenger tilrettelegging. Det negative med dette er at gruppa som marginaliseres og preges av fratall gjerne beritter et stort kompetansepotensiale - et potensiale som overses. Igjen gjør dette at virksomhetene får et mindre utvalg å velge blant.

Det finnes flere forklaringer enn nevnt på hvorfor kampen om kompetanse er en sentral ledelsesutfordring, men her må man legges seg. Det er altså sentralt fordi behovet for kompetanse øker i et samfunn preget av konkurranse, samtidig som utvalget minsker ifht. potensialet. Det nye arbeidslivet fører til at kompetansebehov øker, samtidig som det utstøter en del av kompetansen - et reall paradoks.

Et konsept som prøver å møte dette paradokset er det amerikanskeinspirerte mangfoldsledelse. Brandi m. fl. (2004) definerer dette som "en kvisst ledelsesinnsats som lar styrke konkurranseevnen ved å skape en ^{org}kultur hvor medarbeidere føler seg verdsatt pga. sine særegne, individuelle kvaliteter." Det handler altså om å se på mangfold (etniske minoriteter, flerkultur, aldersvariasjon etc.) som en styrke, en tro på harmoniske samarbeidsforhold. I mangfoldsledelse vil man ønske å inkludere marginaliserte grupper (eldre, funksjonshemmede, etniske minoriteter etc.), og unngå utstøting.



Tanker både kan mole være å unngå diskriminering, men for bedrifter som kjemper om arbeidskraft trengs det forretningsmessige argumenter for å bedrive mangfoldsledelse:

~~• Man øker~~

- Man øker utvalget i intellektuell kapital så man kan hente kompetanse fra flere steder.
- Man kan matche kundens mangfold, lettere å tilpasse seg dersom ønsker når man har innsikt.
- Man øker sin kulturelle kompetanse - styrket kommunikasjon med andre kulturer.
- Man skaper kreativ dynamisk mangfoldet utfordrer og inspirerer hverandre.
- Man får et positivt omdømme fordi man er inkluderende.

Allt dette øker konkurransevinner. Kan det bli bedre?

Rasmussen og Kamp har nylig er del kritikk mot mangfoldsledelse. Jeg vil love kort nevne de mest sentrale. Bl.a. vil mangfold kunne føre med seg interseksjonelt pga. ulikheter - å gjennomføre Mh er ikke enkelt. Man vil også erstatte gamle stereotyper av nye - plutselig skal alle være unike, og lærer seg ut fra det. Vansteligstille grupper vil også ha problemer med å kunne påberope seg spesiell oppmerksomhet, og fokus på diskriminering forsvinner.

Mangfoldsledelse er altså ikke bare en enkel løsning på kompetanseutfordringer. Men, som Rasmussen og Kamp påpeker - det er et fleksibelt



Emnekode : ORG-308
Kandidatnr. : 6685
Dato : 13/12-11
Ark nr. : 6 av 17

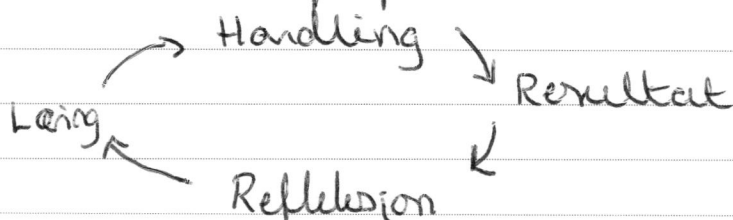
konsept. Jeg mener at dyktige ledere kan bruke ideer fra konseptet til å møte sine utfordringer. ~~Vi må nemlig innse, at i vår moderne tid har mangfold kommet for å bli.~~ Ved å inkludere flere vil de øke sin intellektuelle kapital, og med riktig kultur og organisasjonskultur kan man talele og utnytte de kreative spenningene i interessenkonflikter. Mangfoldet har nemlig kommet for å bli, og da bør man heller møte det enn å frykte det.



OPPGAVE 2

Læring er permanent ending av atferd på bakgrunn av erfaring, og er noe av det aller viktigste en organisasjon kan tilrettelegge for. Dette er, som beskrevet i oppgave 1, fordi kompetanse er veldig viktig i det nye arbeidslivet. Organisasjonen er et verktøy for å løse oppgaver for sine omgivelser, med kompetansen til sine ansatte som sin viktigste ressurs, og dermed med læring som sin viktigste prosess.

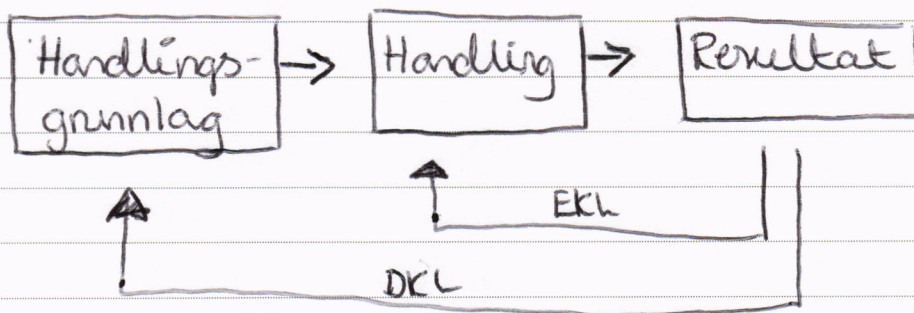
Læring handler altså mye om å tilegne seg kompetanse, som er summen av det erheltes kunnskaper, ferdigheter og holdninger (Gausdal, 2002). Tidligere var organisasjonene mer hierarkiske, hvor behovet for læring ofte ble analysert av ledelsen. I dag er gjerne organisasjonene flattere, og lavere nivå av organisasjonene vil gjerne se etter læringsbehov. Læringa er mer erfaringsbasert i dag, noe som illustreres av Kolbs læringspiral:



Læring er altså en kontinuerlig prosess på bakgrunn av våre erfaringer (refleksjon om resultat og handling). I dag er også organisasjonene en sentral arena for læring.

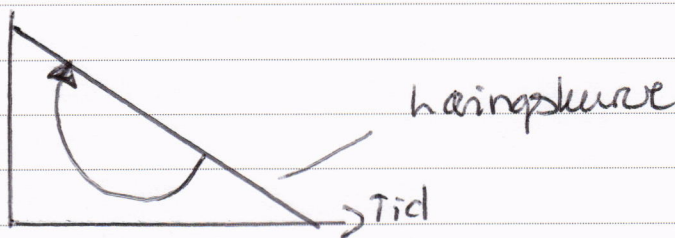


En rettet teori om læring kommer fra Argyris og Schön (1978) om enkeltløsløring (EKL) og dobbeltløsløring (DKL):



Ved enkeltløsløring justerer man handling - de better - for å forbedre resultat. Er man god på dette er det ofte vanskelig å gå over på dobbeltløsløring hvor man endrer hele handlingsgrunnlaget. Man ser da på mer helhetlig på prosessen, og gjør det annerledes - de different.

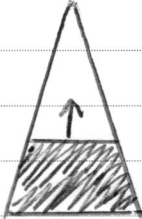
Resultat



Ved EKL beveger seg langs kurven, mens ved DKL bryter man opp og starter på nye.

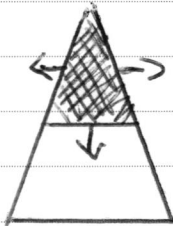
Jeg vil nå presentere ulike teorier under ulike modeller for læring.

BOTTOM-UP



Typisk for det nye arbeidslivet. De ansatte på lavere nivå følger med på læringsbehov. Her foregår erhelvingslæring, fordi store omveltninger ikke er lett å få til uten ledelses innsats. Møter lite motstand, da behov for læring kommer fra medarbeiderne. Her stor forklaringskraft i kompetansebedrifter, som bedriver individuell og samskapt læring.

TOP-DOWN



ledelsen analyserer omgivelsene og definerer læringsbehov. Læringsplaner kan møte motstand fordi kravet kommer ovenfra og medarbeider ikke ser behovet like klart. Her forekommer dobbeltlæring fordi ledelsen kan iverksette tiltak for å erobre handlingsgrunnlag.

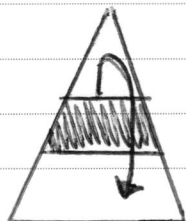
Peter Senge's ~~modell~~ teori om den lærende organisasjon (1990) kommer inn under denne modellen. Den sier at den lærende organisasjon har lært å lære, og ledelse er kontinuerlig prosess der de ansatte utnytter sine evner for å skape resultater. Slike organisasjoner er kjennetegnet av åpenhet og handlingsfrihet.



- Betingelser for den lærde organisasjon er
- Systemerlring: de medarbeiderne forstår hvordan systemet virker og hvordan deres handlinger påvirker sammenhengen.
 - Personlig mestring: medarbeidere føler at det er en balanse mellom mestring og utvikling
 - Mentale modeller: man har riktig tankesett, forkaster fordommer og har tro på at vanskelige ting kan gjennomføres.
 - Felles læring: Man lærer i fellesskap, og av hverandre.
 - Felles visjoner: man har samme mål og visjoner, alle jobber for det samme.

Disse betingelsene må være oppfylt for at organisasjoner kan lære, det er åpent og tillit til organisasjonen s.a. alle kan delta i læring og utvikling.

MIDDLE-UP-DOWN MODELLEN



Mellomledernivået ser læringsbehovet, og heiter støtte fra det visjonære toppnivået, og gjennomfører på operativt grunnplan. Møter ikke like stor motstand som top-down fordi læringskrav ikke kommer helt ovenfra, men har samtidig større gjennomslagskraft enn bottom-up modeller.

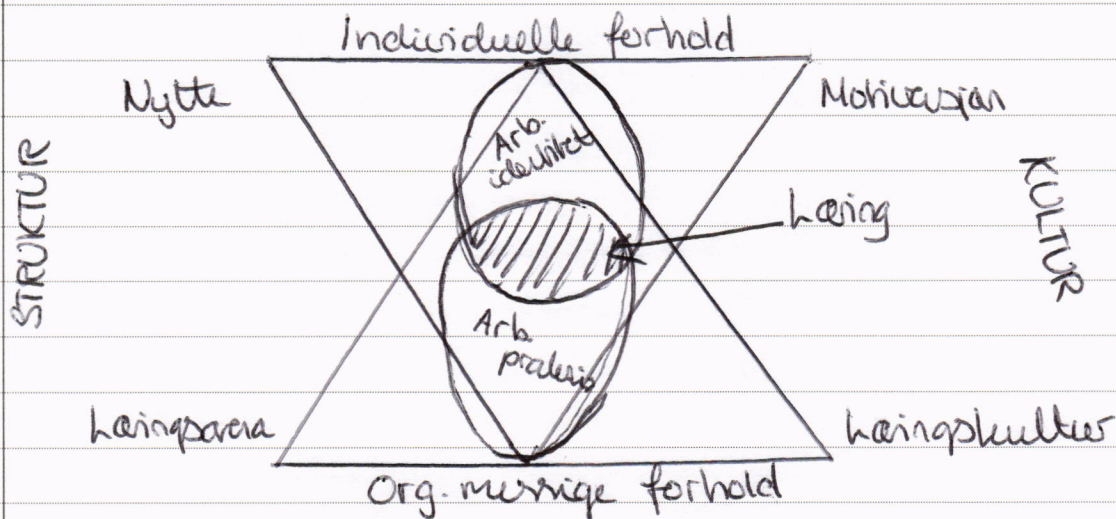


Emnekode : ORG-308
Kandidatnr. : 6685
Dato : 13/12-11
Ark nr. : 11 av 17

Den kunnskapsbyggende organisasjon (Nonaka og Takeuchi, 1995) kommer inn under denne modellen. Teorien sier at i en organisasjon er det mange ansatte som sitter inne med et visst kunnskap, kunnskap de ikke har satt ord på overfor andre. For å bygge kunnskap i organisasjonen må man artikulere sin kunnskap, sette ord på den s.a. den blir åpen. Da kan den sosialiseres s.a. andre kan gjøre kunnskaper til sin egen og internalisere den. Dette blir en prosess som kan gå igjen og igjen. En slik organisasjon er kjennetegnet av tillit og lojalitet, s.a. ingen er redde for å utnytte seg. Her er ingenting dumt å si, og det er preget av kreativt kaos, hvor ideer og kunnskaper er i flyt.



Illeris (2004) har laget en modell som oppsummerer noe av læringsteorien om læring:



Der sier at for at læring skal finne sted, må individet se på både nytte av læring, og være motivert. Organisasjoner må da ha en arena for læring, og en kultur for læring. Der dette ligger til rette vil ~~inden~~ man lære der individets arbeidsidentitet sammenfaller med organisasjonens arbeidspraksis. Dette vil gjelde alle lærings teorier - top-down, bottom-up etc - Illeris' forutsetninger må ligge til grunn for at læring skal skje.

Heilten av lærings teorien som er rett avhengig helt av organisasjonens omgivelser og situasjon. Det ~~er~~ man kan si er at moderne organisasjoner må lære hvis de skal overleve. Kunda vil de gaae å tiltrekke, utvikle og holde på kompetent arbeidskraft i et globalt marked preget av konkurranse.



OPPGAVE 3

En medarbeidersamtale er en planlagt og personlig samtale mellom en leder og dens underordnet. Den skal være regelmessig. I en slike samtale kan man diskutere bl.a. arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø, arbeidsprosesser, mål, utvikling etc. Hva man diskuterer er mye opp til partene, og for at samtaler skal ha en hensikt må begge parter se på det som noe positivt.

En medarbeidersamtale ~~kan~~ har to hovedfunksjoner:

• Vedlikeholdsfunksjon

- Skape tillit, trygghet og tilhørighet hos medarbeideren, (eller vedlikeholde det), s.a. medarbeideren føler seg trygg i sin arbeidssituasjon.
- Skape åpenhet omkring ulite situasjoner og følelser i arbeidssituasjoner.
- Anerkjennelse medarbeideren s.a. hin ser sin vilighet i organisasjonen.
- Motivere medarbeider, noe som gjerne ~~fører~~ følger ~~til~~ av anerkjennelse.
- Identifisere - skape arbeidsidentitet, identifisere problemstillinger.

Man skal altså holde ved like de positive elementer som er i arbeidssituasjonen.



Planleggingsfunksjon

- Diskutere ~~en~~ eventuelle permisjonsplaner
- Snakke om lærerplaner, vite hvor der ansatte vil hen og hvordan arbeidsgiver kan tilrettelegge og dra nytte av det.
- Snakke om resultater, hvilke resultater forventes og føles oppnåelig?
- Redegjøre for hvilke mål partene har - hvordan få de til å falle sammen?
- Hvis det foreligger planer om organisasjonsendringer kan dette tas opp.
- Kontroll - blir det som forventes gjort, og motsatt?
- Utviklingsbehov - finne ut om der ansatte har behov og/eller muligheter for å tilegne seg mer kompetanse.

I denne funksjonen skal man altså se litt framover s.a. begge parter vet hvilken retning som er ønsket og nødvendig for der ansatte.

Ved å vedlikeholde sørger man for at arbeidstaker trives og føler seg til rette. Med planlegging sørger man for at både leder og underordnet ser i samme retning, s.a. begge har informasjon og ingen store overraskelser dukker opp. Slik vil situasjoner bli mer forutsigbar.

Miljøetser (2002) nevner, spesielt iht. det nye arbeidslivet, at medarbeidersamtaler kan ha læring og utvikling som tema og



formål. Som nevnt i oppgave 1 er behovet for kompetanse veldig stort i dag, og kampen er stor. ~~Å utvikle kompetanse~~

Å bidra til utvikling av kompetanse kan derfor være samtaler funksjon. Middelsten mener, at i det nye arbeidsliv vil man gjerne (i med. arb. samtaler) drøfte hvordan man kan bruke medarbeiderens kompetanse best mulig, og utvikle der, i stedet for å kun diskutere medarbeiderens nåværende jobb. Slike vil muligheter være gode både for virksomhet (som får nyttegjort kompetanse) og for medarbeider (som får utviklet seg).

På den annen side har det nye arbeidsliv på mange måter blitt tøffere, med ~~mange~~ nye utfall pga. bl.a. overbelastning (beskrevet i oppgave 1). Her har medarbeidersamtaler en veldig viktig funksjon - nemlig å forhindre overbelastning av den ansatte. Dette kommer inn under både ertilhold og planlegging. I et brutalt arbeidsliv kan det herles en tro på at kun de sterke har rett til å overleve. Men i et marked preget av kampen om kompetanse må organisasjoner huske på at god kompetanse også kan finnes blant den som står i fare for overbelastning. Ved å redegjøre for slikt i medarbeidersamtaler kan man holde på denne kompetansen og sørge for en bærekraftig arbeidskultur.

Medarbeidersamtaler har forøvrig mye av sitt utsping i Hawthorne-undersøkelserne i USA på 20-30-



tallet. Man kom da frem til at produktiviteten økte når arbeiderne ble utsatt for positiv, spesiell oppmerksomhet. Dette kan sies å være den essensielle funksjonen til medarbeidersamtaler - å øke produktivitet ved å anerkjenne medarbeiderne som en viktig ressurs.

En slike samtale kan ha både positive og negative betydninger for medarbeideren.

Der kan øke motivasjonen, da man vil føle seg sett og verdsatt. Der vil også kunne skape lojalitet og tilhørighet - her blir man sett og hørt, her vil man bli. Samtaler øker kommunikasjon mellom leder og underordnet. Hvis der underordnede opplever problemer eller konflikter vil disse (forhåpentligvis) kunne løses på et tidlig stadium. Ved å drøfte sin arbeids-situasjon vil der medarbeideren også kunne utvikle sin arbeidsidentitet - hvem er han, og hva vil han? Alt dette er positive gevinster som kan føre til en mer tilfreds og produktiv ansatt, med et klarere mål.

På der annen side kan medarbeidersamtaler ha negativ betydning. Hvis medarbeider ikke er innstilt på at en slike samtale er positiv vil han ikke være motivert. Da kan en slike samtale føles som maseude og bortkastet tid. Mange ansatte føler at de får uttrykt seg overfor leder i andre, mer uformelle, sammenhenger - som i lunsjpauser. For noen



holder det.

En anden ting er at samtaler lett kan få et fokus på målbare, kvantitative mål, fremfor langsigtede, kvalitative mål. Dette vil gi medarbejderne lite å jobbe med på sikt. I tillegg kan alt prat om forventninger være demotiverende hvis man føler at man ikke kan innfri dem. Det virker da mot sin hensikt. Et risikø problem er at det nytter lite å gi medarbeideren mål å strekke seg mot, hvis han ikke vet hvordan de skal oppnås. ~~Mål~~ Mål siterer ikke etterdi seg selv.

Hvis disse opp negative punkter er gjeldende, vil medarbeidersamtaler enten ha ingen, eller negativ betydning for medarbeider. Likevel så ligger det et stort potensiale i medarbeidersamtaler.

Hvis en leder er klar over samtaleres fallgruver vil han klare å styre unna disse. Man vil da fokusere på læring og utvikling for å oppnå mål, man vil utvikle realistiske forventninger og fokusere på både kvantitative og kvalitative mål. Medarbeidersamtaler er et sterkt verktøy for personalledelse og utvikling - men kun når det brukes riktig!