



Emnekode : ORG-308  
Kandidatnr. : 6651  
Dato : 13/12-11  
Ark nr. : 1 av 19

## Oppgave 1)

I dagens arbeidsmarked vil ledere generelt møte nye utfordringer pga. den utviklingen som er skjeedd. Vi er langt kommet på vei fra industrisamfunnet der maskinene stod i fokus og arbeidsstyrken for det meste var uten spesiell utdanning og mange var hele sitt yrkesaktive liv i én bedrift i håp om å klare oppover den hierarkiske stigen og oppnå kamere (i det opprinnelige/ "gammellege" betydning). I dag har vi et mer dynamisk arbeidsmiljø/marked der vi står overfor stadigvok krav om endring og omstilling for å kunne klare å ferbette å konkurrere. Ikke minst er fokus skiftet fra maskin til den menneskelige kapitalen - som i dag sees på som den viktigste ressursen i en bedrift. Bedriften har oppå generelt kortet løstid i og enn tidliget, slik at ledelsen sjelden kan love en arbeidstaker at han/ hun skal få jobbe der til pensjonsalder. På grunn av utviklingen i retnings flater struktur i bedriftene oppå mulighetene for "å stige i gradene" blitt reduserte. Bedriftene står da overfor en sentral utfordring i å gjøre seg selv attraktive for de beste arbeidstakerne og sette i dets faglige utvikling og legge til rette for en kamere slik arbeidstaker ønsker det. Kamere kan i dag "bygges" vertikalt, horisontalt, opp eller ned, det kommer mye på hva slapp syn den enkelte har på kamere og hva slapp utvikling, han/ hun ønsker. I dag har vi et syn på kamere som en kontinuerlig utvikling av mennesket - vi ser på det som den veien vi går for å utvikle vår identitet og personlighet (Hoxnes 2007). Ofte enn for vil arbeidstakerne ta flere forhold i betraktning for valg av arbeid - f.eks. familiesituasjon og hva slapp



grenser eller enkelte vil tale ifht. privat sfære vs. arbeidssfære.

For i tiden var det et mål å være ansatt leipt mulig på ett sted. Idag er det viktig å gjøre seg selv "ansettbar". Med dette menes at man gjør seg attraktiv for ulike arbeidsgivere. En del av å gjøre seg attraktiv gjera utvikle kompetansen vår -> øke kompetansebeholdning.

~~Øke kompetansen vår -> øke kompetansebeholdning.~~  
Vi sier at kompetanseutvikling idag er omtrent det samme som karriere utv. Og med det sikjoner i vilkåhøheten av høy kompetanse for å kunne gå de veier vi ønsker i arb. markedet.

En måte å se på kompetanse er som vist under:



Vi ser her at vi måler kompetanse fra fire felter som alle er viktige for vår totale kompetansebeholdning. Vi må være sosiale og kunne arbeide i og utv. kunnskap i grupper, vi må klare å utføre ulike oppgaver, vi må lære og lære og i bunn må vi ha fagkunnskap (utdanning, kunns, erfaring osv.).

ledene i dagens arbeidsliv har/vil ståe på en række demografiske utfordringer for den yrkesaktive befolkning, redusert (både fordi en ser del vil pensjonere, og fordi kvinner ikke får like mange barn og fordi det tar lengre tid før vi kommer 100% inn i arbeidslivet pga. utdanning, reise, opplevelser osv.), samtidig som behovet for arbeidskraft er stort. Vi skjønner da at det blir en konkurranse om å få de beste arbeidstakerne. Vi vil også i høyere grad enn før kreve at arbeidsplassen tilfredsstiller våre krav til "hvordan vi vil ha det" og lønn, noe som



Emnekode : ORG-308  
Kandidatnr. : 6651  
Dato : 13/12-11  
Ark nr. : 3 av 19

gir ledelsen enda flere utfordringer. Etter Norges deltakelse i EØS-avtalen og "fri flyt av kapital, arbeidskraft, varer og tjenester" er det blitt mer viktig å importere arbeidskraft fra land i bla. Øst-Europa hvor kravet om lønninger ikke er like høyt som i Norge. Mange flytter og produksjonen utenland. Altså skjønner vi at det jeg til nå har nevnt at bedriftene står overfor store utfordringer når det gjelder å skaffe bedriften den beste kompetansen (fordi det er den viktigste ressurs!), og samtidig ta hensyn til bedriftens andre behov, som f.eks økonomiske hensyn. Det man ofte ser er at selv om de fleste kanskje innser viktigheten av kompetanse og lønninger det ofte her det blir kuttet i budsjettene i vanskelige perioder (selv om vi da kanskje trenger det mest!), eller det blir ikke avsatt nok penger til R&D i utgangspunktet.

Den norske modellen er gjennomregulert og har et fokus på partssamarbeid. Man ser ofte den totale gevinsten av å bruke alles sterke sider og inngå kompromiss. Det er konsensusorientert og vektlegger at ulike parter (arbeidsgiver (org.), arbeidstaker (org.) og stat) kan ha ulike meninger og interesser, men fokuserer på deltakelse fra alle parter for å oppnå det beste resultatet. Vi ser at dette tenger fra bla.

"solidaritetsprinsippet" på 80-tallet der lønninger ble presset mot hverandre for å jobbe for økonomisk velferd og vi ser at norske arbeidstakere generelt er omstillingsvillige og lojale. Avtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) kom i første utkast på i 2001 etter at man så en betydelig økning i sykemeldinger og trygdeuttbetalinger. Man så også at ~~80~~ mange



Emnekode : ORG-308  
Kandidatnr. : 6651  
Dato : 13/12-11  
Ark nr. : 4 av 19

som gikk ut i sykemelding ikke kom tilbake i arbeid igjen. Sordmannutvalget kom da med et forslag om avtale som tilslutt ble et kompromiss med IA-avtalen og at staten ikke skulle endre sykelønnsordningen. IA-avtalen bygger på det konsept at den beste plassen å løse problem om sykedom/funksjonshemming i Hlt. Arbeid er på arbeidsplassen. Avtalen er basert på partssamarbeid i den norske modellen. På nasjonalt nivå er det et samarbeid mellom stat, hovedorg til AG (NHO) og hovedorg til AT (LO) og på virksomhetsnivå et samarbeid med arbeidsgiver, arbeidstaker/tillitsvalgt og NAV's arbeidslussenter. Hovedmålet med avtalen er å redusere sykefravær, styrke jobbnærver og arbeidsmiljø og tilpasse arbeidet slik at flere med funksjonshemminger kan komme tilbake til/inn i arbeidslivet igjen. Det er en frivillig avtale og bedriftene må selv kontakte NAV for inngåene - og NAV gir bedriften en del fordeler i Hlt bedrifter som ikke har IA-avtalen. ~~De siste~~ Avtalen har blitt fornyet flere ganger sist i 2010, og denne gjelder fram til 2013.

Individerne i arbeidslivet handler om å inkludere de marginale gruppene i arbeidslivet (<sup>funksjonshemmede,</sup> ~~klubb, pensjon~~ <sup>syke osv.)</sup> ~~konkret, henholdsvis~~. Og idag hvor vi står overfor en kamp om kompetanse er dette viktigere enn noen gang. Mange av de som ikke er yrkesaktive sitter på kunnskap som mange bedrifter kan benytte. Det er ikke sikkert man har fulltidstillinger - men deltid - og staten støtter opp med velferdsordninger for å gi arbeidere den økonomiske støtte utover deltidslønn. I en uheldigere omgitt dagens arbeidsliv er det mange AT som føler de bruker unødvendig tid på oppfølging



Emnekode : ORG-308  
Kandidatnr. : 6051  
Dato : 13/12-11  
Ark nr. : 5. av 19

endrer kunne gjort - kanskje vi her kan inkludere noen nye arbeidstakere?

Dessuten er det slik at vi ikke må forhindres av en pensjon ut fra visse kjennetegn med en marginal gruppe - kan hele denne pensjonen sitte på mye og kanskje bruke kunnskap enn beskriften har fra før? Og kanskje disse arbeidstakerne kan skape det mestforventede beskriften trenger for å være innovative og nyttenkende.

~~Den~~ Men kan også anvise en mer gjennomtenkt ~~den~~ ~~arbeids~~ seniorpolitikk for å benytte de eldre arbeidstakerne lengst mulig og benytte seg av den erferingskompetensen de sitter inne med. Dette er ett av de tre delmålene i IA-avtalen: å ~~redu~~ øke ~~antall~~ yrkesaktiviteter (med 1/2 år fra 2009 - 2013). De andre delmålene er en prosentvis reduksjon i sykefraværet på 20% og øke ant. "funksjonsskadede" i arbeidslivet. Endel kritiske (Ebba Wergeland og Per Fugelli) peker på at IA-avtalen er motstridende fordi det sykefraværet ofte skjer i et velferdsnettverk og er et "sunt" tegn fordi arbeidstakerne føler seg "trygge nok til å være syke". Vi bør la arbeidsløshet og de som vil sykefraværet gå. De mener også fokuset er feil - fokuser ikke på ledighetstall men å gjøre noe med problemet → bedre arbeidsv. osv.

Et amerikansk ledelseskonsept kalt mangfoldsledelse (heretter kalt ML) / "Diversity management" går ut på / har grunnleggende hensikt lik som IA-avtalen mhp å få mangfold i arbeidslivet og inkludere marginale grupper. I IA-avtalen er de marginale gruppene helst de som er mottakere av trygdeordninger for funksjonshemninger, mens i ML ser vi på de marginale grupper som de som opplever diskriminering i arbeidslivet (kvinner, etniske



Emnekode : ORG-308  
Kandidatnr. : 6651  
Dato : 13/12-11  
Ark nr. : 6 av 19

minoriteter, homofile/lesbiske, eldre). ML ser på mangfold som noe utelukkende positivt for å inkludere bestemte egenskaper i alle og skape innovasjon. Vi har allerede en del tiltak<sup>er</sup> som skal redusere dette skillet mellom "den normale arbeidstaker" og de "marginale AT<sup>er</sup>", men disse har ikke fungert tilfredsstillende og vi trenger nye strategier for å omfatte mangfoldet. Mye av de marginale gruppene sitter med kompetense som bedriftene trenger. Eks. kvinner med høy utd. som ikke får "gode" jobber pga. "graviditetsfrykt" eller ~~etnisk~~<sup>etniske</sup> etniske grupper med god utdanning som ha hjemlandet som kun får "dårlige" og lavtlønnede jobber de er overrepresentert for pga. navn og hvitfarge. Et viktig steg i å inkludere sistnevnte gruppe er å sikre tilstrekkelig norsk-undersøning da det ofte er her de største barrierene til arbeidsmarkedet er. (neste side)

Kritikere til ML peker på at vi kun vil skape nye stereotyper og at ved å si at alle er ulike og individuelle vil det være vanskeligere å ta tak i og tilrettelegge for de AT som trenger ekstra oppfølging og hjelp. Stort mangfold kan oppå skape konflikter (samtlig som at for like deltakere skaper stagnasjon og lite innovativ tenkning).

Som vi ser kan både IA-tenkning og mangfoldbehandlingens konseptet brukes for å "fange kompetense". I IA-utvalen fokuserer man på å tilrettelegge slik at de som vil og kan skal få arbeide selv om arbeidsplassen må tilrettelegges. ML fokuserer mer på å sette eksisterende stereotyper og inkluderer de marginale gruppene som ikke omfattes slike og utfordringene.



Emnekode : ORG-308  
Kandidatnr. : 6651  
Dato : 13/12-11  
Ark nr. : 7 av 19

På denne måten kan bedriften sikre seg nødvendig kompetanse, og arbeidstakere vil føle seg inkludert, motiverte og være lojale.

\* Brundli m.fl. (2009) si er at mangfoldskulture er et konsept som går ut på å målrettet bygge en organisasjonskultur som gjør at den enkelte føler at hans/hennes individuelle kvaliteter/egenskaper er verdsett.

Drs. at vi ikke bare må jobbe mot å enok eget syn på marginale grupper i arbeidslivet, vi må oppå jobbe for å enok deres følelse av å bli verdsett.

\*\* Tidligere tiltak for reduksjon av forskjeller er Diskrimineringsloven, likestillingsloven, særbehandling osv.



Emnekode : ORG-308  
Kandidatnr. : 6051  
Dato : 13/12-11  
Ark nr. : 8 av 19

## Oppgave 2)

Jeg har allerede i oppgave 1 nevnt noe om at det nye arbeidslivet fører med seg endringer og utfordringer. Noen av de største utfordringene omhandler temerettføring. I dagens samfunn er arbeidslivet preget av konkurranse, både nasjonalt og internasjonalt. Det er konkurransen om å være først ute med det beste, tilby best priser ifht. prisenettet, best behavstilfredsstillelse osv. Og det som legger grunnlaget for å bedriften skal kunne klare å være med på denne konkurransen er bla. at de har den beste kompetensen. Og da vi ser på kompetense som sammensatte av fire forhold: fagkunnskap, metodekunnskap, sosialkompetense og læringkompetense, ser vi at det å lære for en organisasjon er viktig - de må lære og lære. Læring innebærer flere forhold, det er vilje til omstilling og endring, det innebærer å tørre å tenke nytt og unneville parter man ikke tidligere har inkludert osv.

(Jeg kunne her gått dypere inn på emnet kompetense og læring, men etter at min utdanning om disse temaene i oppg. 1 viser min kunnskap og forståelse for de emnene - jeg velger heller å fokusere <sup>direkte</sup> på de ulike læringsteoriene her.)

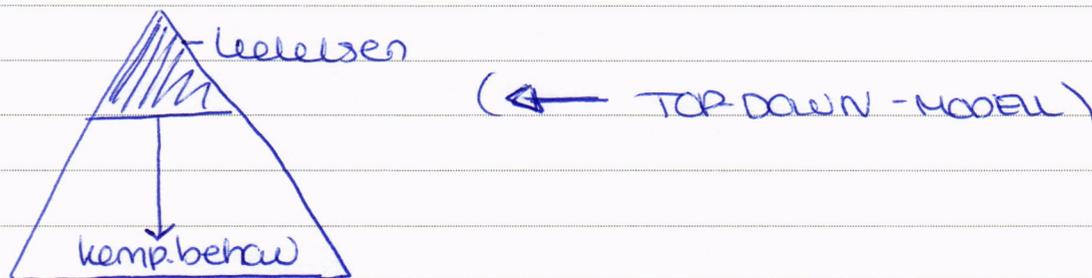
~~Argyris og Schon har presentert i 1978 to ulike læringprosesser, de mente at det var en begrensning å ha et fast og oppnådd resultat, og at resultatet kan de~~

Jeg velger å begynne med de tre læringmodellene vi har hørt om i dette kurset; top-down, bottom-up og middle-up-down.

Førtreunete modell innebærer litt av den gamle hierarkiske oppbygningen av bedriftene. Det er her ledelsen som bestemmer kompetansebehovet og videreformidler



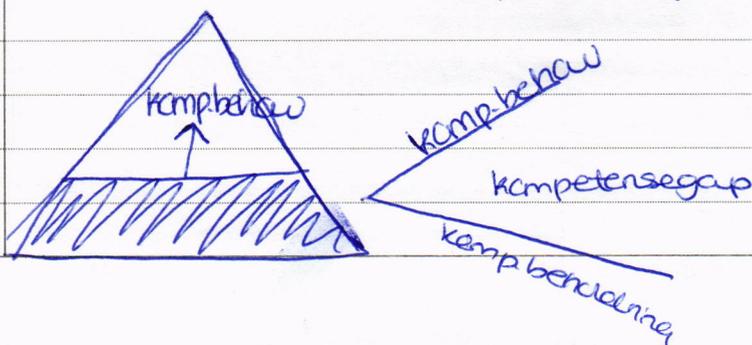
det nedover i organisasjonen:



Det som ofte kan skje her er at de ansatte føler motstand mot det kravet de har blitt pålagt fra toppen fordi de ikke har vært med på utvalningen selv og kanskje ikke ser nødvendigheten av det. De ansatte kan føle seg "tråkket på" og at deres detaljkunnskap og spesialistkompetense ikke blir satt pris på. De ansatte kan jo sitte med et helt annet inntrykk av hva slags utvikling som er nødvendig enn ledelsen.

Etter denne formen for ledelse og læring kan tungen dermed ledelsen sitter med detaljert kunnskap eller dermed bedriften må gjennom store omveltninger/endringer for å "overleve". Da vil man gjerne noen som kan "skjære" gjennom med beslutninger.

En annen modell som går ut på mer påvirkning fra medarbeiderne kalles botten-up-modellen. Her vil bedriften at alle skal se, oppfattede og tenke for bedriften og mer vil bruke de ansattes detaljkompetense om f.eks produksjon som grunnlag for endringer.



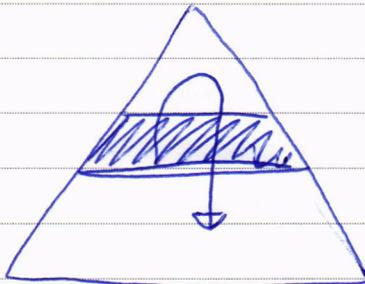


Emnekode : ORG-308  
Kandidatnr. : 6651  
Dato : 13/12-11  
Ark nr. : 10 av 19

Her vil de ansatte føle mer ansvar for det kompetansebehovet en har og de har selv vært med på å utrede bedriftens kompetansegap og ønsker å redusere dette gapet ved å lære.

Dette vil fungere gjennom bedriften har forelig sterke ansatte som ikke vil utnytte denne situasjonen negativt for bedriften. Denne metoden vil fungere best ved forbedringer og ikke store omstillinger ("fermerge kokker -> myseøl").

Den siste modellen kalles MIDDLE-UP-down modellen og fremhever mellomlederen som ett viktig ledd i kunnskaps- og behovsformidling mellom ledere og ansatte, ofte i såkalt "kunnskapsbyggende organisasjoner" (Nonaka og Takeuchi (1995)):



Her inkluderer man alle ledd og alle føler deltakelse og deler kunnskap/erfaring for å oppnå det beste for bedriften.

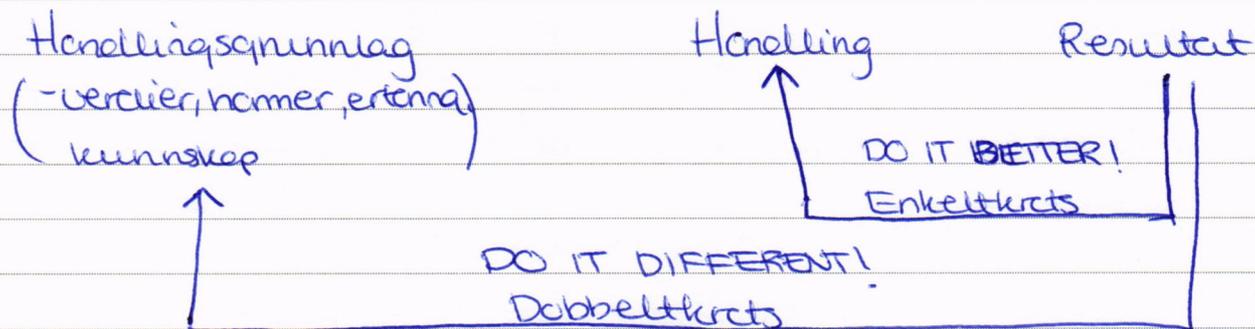
De tre modellene jeg har skolekult om nå er muligheter for hvordan en bedrift kan legge opp til læring og utvikling i sin bedrift.

Andre teorier om læring i organisasjoner er enkeltkrets- vs. dobbeltkrets læring av Argyris og Schön (1978), "Den lærende organisasjon" av Peter Senge (1990) og "Den



kunnskapsbyggende opprissjon av Nonaka og Takeuchi (1995).

Argyris og Schon sin teori gikk ut på at bedriften merket behov for endring læring da de gjennomfører handlinger men ikke oppnår ønsket resultat. Dette kan føre til en av to ulike læringsprosesser; dobbeltkrets- eller enkeltkretslæring?



Vi ser at ved dobbeltkretslæring så går man inn og endrer handlingsgrunnlaget for hvordan man gjør visse ting i bedriften og vil f.eks. være store endringer som "maskiner ut, kunnskap om data inn". Dette passer godt til læring modellen TCP-DOWN.

Dette er meget utfordrende læring fordi man helt endrer handlinger mer tidligst her gjort og følt en nytte på. Enkeltkretslæring går ofte ut på at man endrer litt på eller forbedrer måten en gjennomfører visse handlinger. Og vi kan da skjøne at det ofte er denne typen læring som passer for bottom-up modeller.



"Den lærende organisasjon" av Peter Senge går ut på at det er fem grunnleggende elementer som ~~alle~~ alle bedriften som vil fremme og belevne læring må inneha:

- 1) Systemtenkning
- 2) Personlig mestring
- 3) Mentale modeller
- 4) Uterbeidele av felles visjon
- 5) Felles læring

Disse punktene går ut på at en må ha en grunnleggende forståelse for hvordan bedriften fungerer og skjønne hvordan "systemene" best fungerer. Deretter må en føle det er samsvor mellom arbeidsoppgaver og individuelle eierfor å føle mestring og motivasjon. Det er ulike mentale modeller i en bedrift med ulike ansatte - man må forstå dette og utdruke ut det beste for å forsøke å lage en felles tenkning (MEN), beholde individualitet også for å sikre innovasjon. ~~Å~~ når det gjelder hva som fungerer for bedriften. En felles visjon utarbeidet i samarbeid gjør at alle føler eierforhold og vil jobbe mot denne. Felles læring går ut på at alle skjønner hva vi skal lære og jobbe mot (visjonen) - vi må utnytte hverandres styrker og samarbeide (team).

~~Dokument~~ Andre forhold som må ligge til grunn er åpenhet og desentralisering (empowerment - medbestemmelse). (Denne teorien passer godt med TCP Down-modellen).

Senge mener at jo bedre ena bedriftens resultater er fra visjonen → jo høyere spenning vil det skapes og mer grunn til å lære.



Den siste teorien jeg skal gå inn på heter "Den kunnskapsbyggende organisasjonen" og er utarbeidet av Nonaka og Takeuchi. Hovedtenken her å få fram og artikulere den taue kunnskapen i bedriften. Alle bedrifter innehar taue kunnskap - det er den kunnskapen man har fra erfaring eller egen kunnskap kombinert med andres slik at man ser smh. jo ~~flere~~ mer spesialister vi blir - jo mer taue kunnskap vil det bli. Taues kunnskap er kunnskap som det kan være vanskelig å sette ord på, og det kan være kunnskap vi ikke tenker over at vi har fordi vi bare gjør oppgavene slik vi har erfart at de fungerer best.

Nonaka og Takeuchi mener at det foregår en "sirkel" som hele tiden vi foregår i en bedrift der taue kunnskap blir eksplisitt og deretter taue igjen når vi har kombinert egen med andres kunnskap



Her ser vi at det hele tiden vil foregå taue kunnskap og at bedriften bør legge ressurser i å få fram denne kunnskapen. Grunnen til at denne teorien passer til MIDDLE-UP-DOWN-modellen er at vi har kunnskap



Emnekode : ORG - 308  
Kandidatnr. : 6651  
Dato : 13/12-11  
Ark nr. : 14 av 19

fra alle deler av organisasjonen og deler den.  
Dette er spesielt en utfordring i dagens marked med  
arb.tallene som stadig skifter jobb. Bedriften må  
passe på at den tarne kunnskapen, som er veldig  
nyttig, ikke forsvinner med arbeidsforholdene.

Teorier om og modeller for krig i organisasjoner  
er viktig pga kompetenseløst og bedriftenes  
"krig" for å overleve i et stadig mer konkurransepreget  
marked. Læring (utvikling og endring) er nøkkelen  
til overlevelse.

(\* Se Illen's konseptmodell s.19)



## Oppgave 3)

Bedriftene har idag fokus på medarbeiderens viktighet i det virksomhetenes ~~med~~ suksess. Dette har utgangspunktet i Hawthorne studiene (1930?) som beviste at man oppnår mer effektivitet ved å inkludere medarbeideren enn å "henge over" og passe på. Et eksempel er fra en lyspære fabrikker på 1930-tallet - der hadde de at produktiviteten ville øke ved å ha en stoppeklappe og hvor at de ansatte skulle produsere så og så mye innen en viss tid. Dette fungerte ikke\*, og de oppnådde bedre resultater ved å inkludere medarbeiderne og har samtaler, "Human Relations" kom i fokus.

(\* Dette kan være "Arbeiderkontrollen" av Lysgaard (1971) som hadde en finger med i spillet. Det var en felles enighet om at produksjon på stoppeklappebasis ikke var noe de ville ha noe av, og alle stod sammen om dette - "med eller uten ord" - felles oppfatning)

Men Bedriftslederen så gevinsten av å inkludere medarbeiderne både for kunnskapsutveksling og sikre lojale gode ansatte som vil yte maks for den bedriften de var "så opp til prøve i å jobbe i".

Medarbeidersamtalen har to hovedmål/funksjoner:

- Vedlikeholdsfunksjon: som går ut på at den ansatte føler seg omsorgsfull, opprettholder tillit og lojalitet og sikrer et godt og respektfylt forhold mellom ansatt og leder.
  - Tilretteleggings/Planleggings- /utviklingsfunksjon: som går ut på at man bruker den informasjonen man har oppnådd til å arbeide med fremtidige forhold i bedriften, hva er den ansatte fornøyd/misfornøyd med osv.
- (Man kan oppå si at samtalen har en tredje funksjon kalt "Kontrollfunksjon" som går ut på å ha kontroll over



Emnekode : ORG-308  
Kandidatnr. : 6651  
Dato : 13/12-11  
Ark nr. : 16 av 19

bedriften og dens ansatte)

Medarbeider samtalen er spesiell og skiller seg fra andre "uoffisielle" samtaler ved at den foregår mellom to likeverdige parter på et nøytralt sted. Den er konfidensiell den er godt planlagt og forberedt og skal gjentas med jevne mellomrom (gjennom 1 gang i året, eller eunt. i forhold til prosjekter o.l.). Den skal også kunne ut i en plan som skal gjennomføres. Den ansatte skal føle seg sett og hørt, og det skjer kun dersom ledelsen faktisk følger opp med de tiltak hen har lagt.

Det kan være ulike emner som ten opp i en medarbeider samtale fra bedrift til bedrift. For eksempel kan lønn være et viktig tema i de bedrifter der man får prestisjelønn for å utvikle arbeidstakerne som fører til høyere lønn. I bedrifter der lønnen er satt etter gjeldende tariff trenger ikke det være et tema - fordi man ikke kan være der uansett.

~~De~~ De ~~er~~ er ~~oppe~~ oppe

I noen bedrifter kan det være en utfordring å bestemme hvem som skal ut gjennomføre medarbeider samtalen siden det er mange mellomledere og prosjekt/teambleder osv. I hovedsak er det der personledersliket som er nærmest overordnet for den enkelte ansatte som skal gjennomføre samtalen. I ~~de~~ veldig dynamiske bedrifter med skiftende ansvarsmåter og arbeidsoppgaver kan det være at en del av samtalen gjennomføres med <sup>eks.</sup> prosjektleder og personleder og deretter bare med personleder. Dette må den enkelte bedrift finne ut av hva som passer best og hva som er best for den enkelte ansatte.



Medarbeideromtale kan sees på som et organisatorisk ledelsesverktøy i en bedrift, forubatt at den gjennomføres på en hensiktsmessig måte. Arbeidstakeren må føle at arbeidsgiver/<sup>personalleder</sup> bruker seg om det som blir sagt og at ikke samtalen bør bli gjennomført fordi de "må". Grunnen til at jeg sier det er et verktøy er fordi man bruker det for å finne den ansattes posisjon i bedriften og man kan bruke det for å beskrive situasjonen ved å få fram i løpet hva medarbeideren er mistenksom med.

Karasek har en matrise hvor vi kan plassere de ulike ansatte i en bedrift ut ifra kunnskap og kontroll

		Kunnskap	
		Lav	Høy
Kontroll	Høy	Avslappenele	Aktiv
	Lav	Passiv	Stress

En AT i en avslappenele eller passiv rolle må gjerne ~~må~~ få flere utfordringer for å utvikle seg og føle seg nyttigst slik at de ikke går lei. En AT i en stressrolle føler seg uttømmet og føler at den at her/hen klarer å utføre oppgavene til 100%. Her trenger AT kanskje hjelp fra personalleder med å komme seg opp i alternativene for å føle merking og motivasjon.

Det å finne ut av hvilken rolle den ansatte befinner seg i kan være vanskelig for bedriften for å fange opp for noen føler seg utbrent og må sykemeldes eller blir lei og slutter.



Her kommer vi igjen (fra oppg. 1 og 2) inn på dette med kompetanse → vi må kunne kompetansen på en hensiktsmessig måte så vi ikke mister den. Og vi vet at de ansatte yter mer, har mer motivasjon og er mer lojale ettersom de føler seg delaktig i bedriftens beslutninger.

Det finnes flere mulige gemster ved en medarbeider samtale, de forutsetter at samtalen blir gjennomført korrekt og at personalleder/led. den som gjennomfører samtalen forstår viktigheten av den og skaper en arena for trygghet og ~~en~~ åpenhet så den ansatte tør å åpne seg. Fordelen med en samtale og ikke et avkryssingsskjema er at ved sistnevnte metode er det mye enklere å følge. I en samtale er det vanskeligere å følge pga. kroppsspråk o.l. samt at den ansatte kanskje føler det er mer seriøst med en samtale enn et skjema.

Gemstene er at man oppnår et tillitsfylt forhold hvor begge parter "ser hverandre" og den ansattes interesser/beslutninger (respekt). Men kan ta tale i konflikt på et tidlig nivå og rydde opp i misforståelser (forutsetter ærlige og åpne parter). Medarbeideren føler seg sett og hørt og blir mer tilfreds med arbeidsplassen og motivert for oppgavene. Lederen får et innblikk i forholdene "på gulvet" og oppnår dermed høyere detaljkunnskap. Det finnes også mange andre gemster ved en ~~rek~~ god implementering av medarbeidersamtale som en oppgave for å ta vare på den ansattes ønsker og behov samt forklare bedriftens behov. Hovedsakelig kan vi se på det som en del av arbeidet med å "holde folk på jobb" ved å ha tilfredse ansatte som føler lojalitet og tilhørighet til bedriften. Fordelene for medarbeideren er som nevnt at han/hun blir sett og hørt og føler seg tilfreds.



Emnekode : ORG-308  
Kandidatnr. : 6651  
Dato : 13/12-11  
Ark nr. : 19 av 19

\* tilhøp-2.

En siste læringmodell (som oppsummerer mange av de andre) er presentert av Illen's i 2004.

Denne peker på forholdet mellom personlighet/Individet og bedriften og hvordan vi så kan finne hvor læring skjer:

