

OU seminar for FBF

Karriereutvikling og kompetanseendring for ansatte ved fusjoner og omstillinger

Jon Fredrik Alfsen
17. November 2010



Hartmark

Noen perspektiver på endring

- Identitet og image
- Fra ansettelsestrygghet til kompetansetrygghet
- Kort vei fra selvutvikling til selvutbygging
- Fra lederskap til medarbeiderskap
- Aktør og brikke

Viktigste kompetansekrav Inspirert av Douglas T.Hall



Ansvar og roller

- **Organisasjonen/HR**

- Være tydelig på organisasjonens mål og strategi - oversette strategier til tydelige kompetansekrav
- Istandsette medarbeidere til å ta ansvar for egen karriere – og kompetanseutvikling
- Utvikle kompetansetiltak som bidrar til å dekke organisatoriske kompetansebehov

- **Ansatte**

- Ta ansvar for egen karriere- og kompetanseutvikling (selvledelse)
- Analysere og forstå endringer i kompetansekrav og behov i egen stilling, fagområde, enhet, avdeling
- Melde inn ønsker og behov til nærmeste leder (medledelse)
- Må ofte lede hverandre (medarbeiderledelse)

- **Leder**

- Være opptatt av (dyrke?) medarbeidernes faglige og personlige utvikling
- Vite hva som motivere og engasjerer
- Ansvar for å samstemme individuelle ønsker og behov med organisasjonens mål og retning



Ny psykologisk kontrakt

A close-up photograph of two hands shaking in a firm grip. The hands are positioned in the center of the frame, with the fingers interlaced. The skin tone is light, and the lighting is soft, highlighting the texture of the skin. The background is dark, making the hands stand out. The hands appear to be belonging to two different people, possibly in a business or professional context.

”Den psykologiske kontrakten inneholder den gjensidige forståelsen av de krav, forventninger og løfter som eksisterer mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Kontrakten kan være uttalt eller uuttalt, bevisst eller ubevisst”.

Kilde: Henrik Holt Larsen, professor i Human Resource Management ved Handelshøjskolen i København

Ny psykologisk kontrakt

- Dialog og avklaring av realistiske forventninger og ansvar hos begge parter
- Basert på gjensidig ansvar og felles forpliktelse

- **Viktige elementer:**
 - Dialog mellom voksne (mindre paternalistisk)
 - Voksen form for forpliktelse (mindre blind lojalitet)
 - Tillit og åpenhet i relasjonen (forutsetninger for kommunikasjon)
 - Felles forståelse, aksept og anerkjennelse av behovet for kontinuerlig utvikling for begge parter
 - Reell involvering av ansatte
 - Ledere må utøve ledelse
 - Medarbeidere må utøve medarbeiderskap



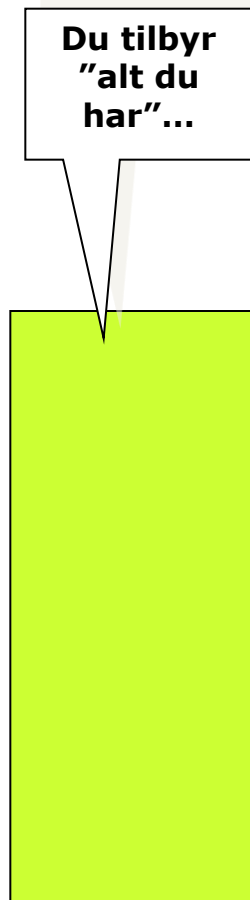
Kvalifikasjoner er at være ***rigtig god***. Kompetence er at være ***god til det rigtige***

Henrik Holt Larsen

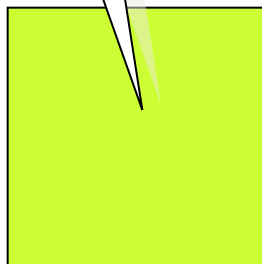


Perception is reality

Kompetanse



...men arbeidsgiver "kjøper" bare en avgrenset del...



... etter hvert "ser" organisasjonen kun en del av deg. En "image" festet seg...



...deler av kompetansen din blir passiv...

Kompetansebevisstgjøring reduserer gapet mellom din og andres opplevelse av deg

...mens du opplever at din totalkompetanse hele tiden øker ...

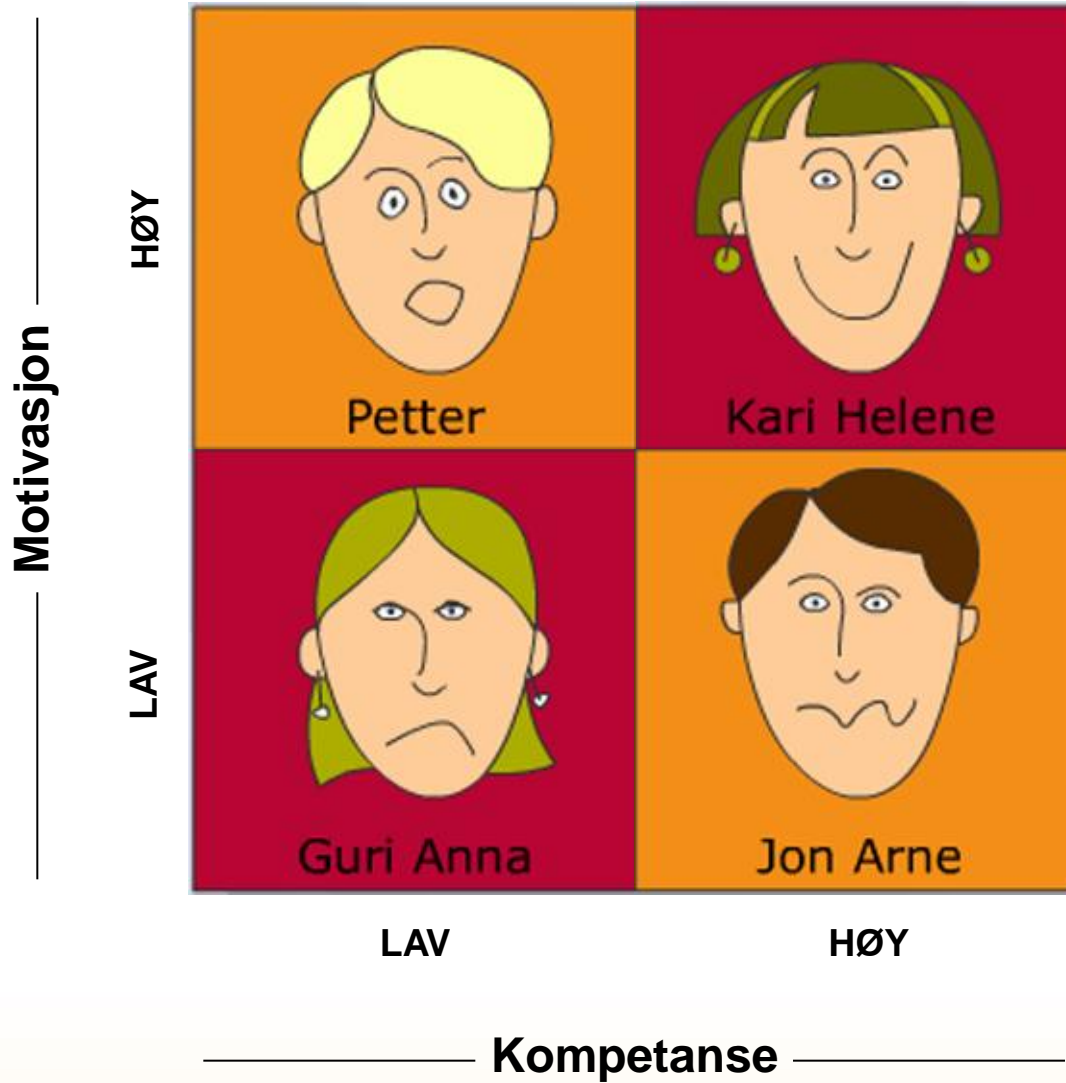


Gap

Tid



Hartmark



Mitt Karriereprogram - Hva vil jeg?

Finn ditt karriereanker

Klikk på de ulike ankerne for å finne ditt anker. Hvor er du mest forankret i jobben du er i eller skulle hatt?

Utfordring

Idealisme



Kreativitet



Sikkerhet og Stabilitet



Selvstendighet



Ledelse



Balanse i livet



Fag



Når endring ikke er selvvalgt.....

- Ny sjef eller leder
- Ny avdeling eller enhet
- Jobben flytter
- Nye kolleger
- Nye oppgaver
- Ny teknologi
- Nytt kontor
- Miste jobben



Menneskelige reaksjoner på omstilling

Budskap om endring:



Vantro
Fornektelse
Reaksjon

Erkjennelse
Forklaring/
Undersøking



kollektiv
reaksjon



individuell
reaksjon



"Nullpunktet"

Nyorientering



Viktige fokusområder for god ledelse

- **Resultatfokus**
 - Ledelse dreier seg om å avklare mål og fokusere på det som driver resultater?
- **Ressursfokus**
 - Fokus på talenter, ressurser, kompetanse og bidrag til organisasjon.
- **Motivasjonsfokus**
 - Fokus på motivasjonsdrivere, betydning, glød, arbeidsglede, behov for utvikling, utfordringer og forventninger.
- **Respektfokus**
 - Troen på og respekten for at den enkelte best er i stand til å ta sine egne bevisste og reflekterte valg
- **Løsningsfokus**
 - Fokus på å sammen finne løsninger som ivaretar den enkelte og organisasjonens behov.
- **Rollefokus**
 - Hva er den **enkeltens** ansvar og rolle, **leders** ansvar og rolle, **virksomhetens** ansvar og rolle
- **Relasjonsfokus**
 - Ledelses utøves i en relasjon som bør være preget av tillitt og trygghet.
- **Ledelsesfokus**
 - Ulike mennesker har ulike behov – skal du lede likt må du lede ulikt



”The big eight” John Kotter, leading change 1996.

- Ikke tilstrekkelig kriseforståelse i virksomheten (han anslår at 50 % feiler allerede her!)
- Ikke etablert en koalisjon/allianse med tilstrekkelig gjennomslagskraft
- Ikke dannet en visjon med god beskrivelse av ønsket sluttresultat
- Mangelfull kommunikasjon av visjon
- Manglende vilje til å fjerne hindringer (strukturer, systemer, prosedyrer osv)
- Mangelfull planlegging og vilje til å skape tidlige gevinster og suksesser
- At man tar seieren på forskudd, ikke står løpet ut!
- Endringen er ikke forankret i organisasjonskultur (den nye og ønskede)

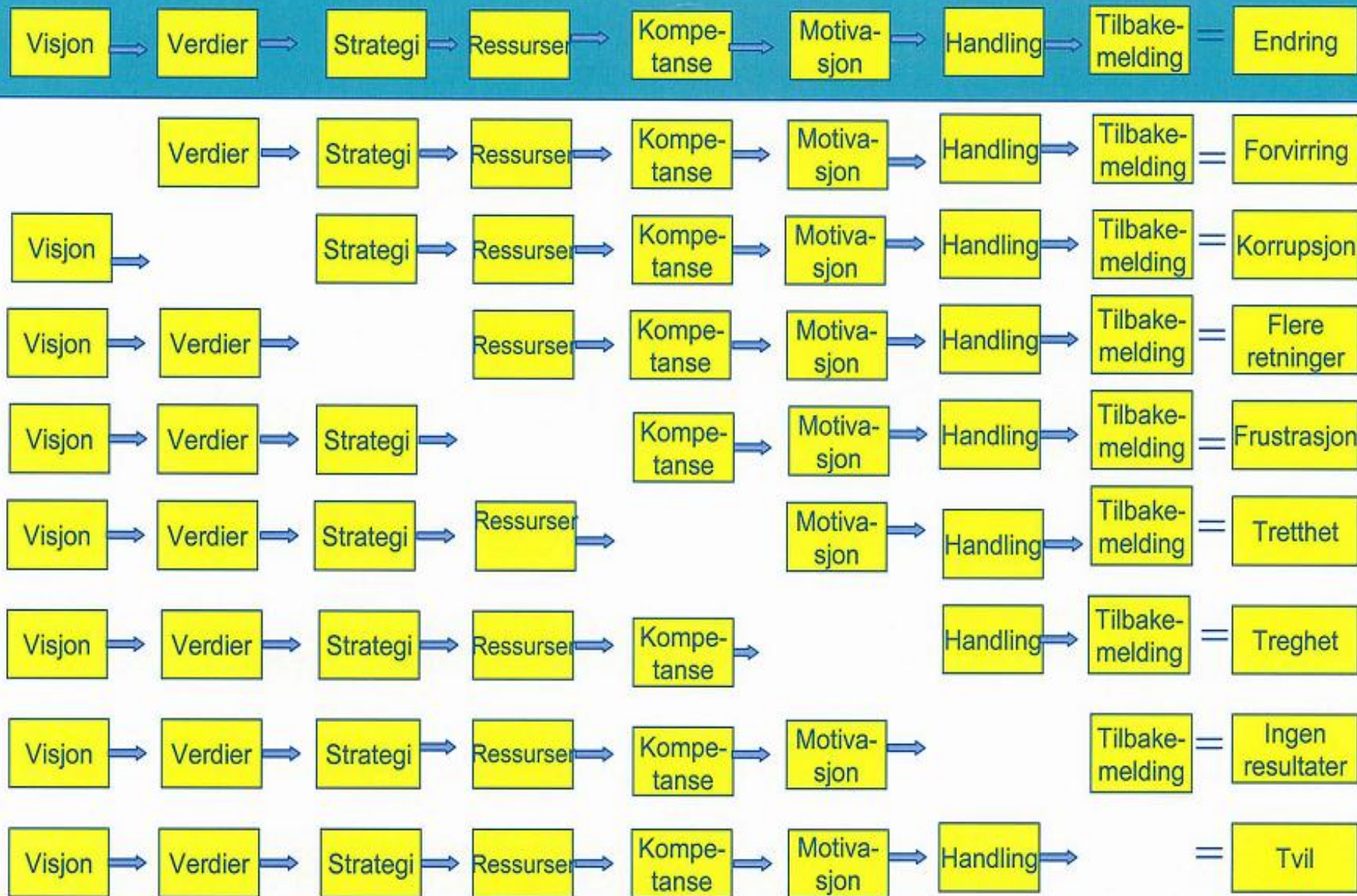


Sjekkliste endringsprosesser (inspirert av Ken Blanchard "Who killed Change").

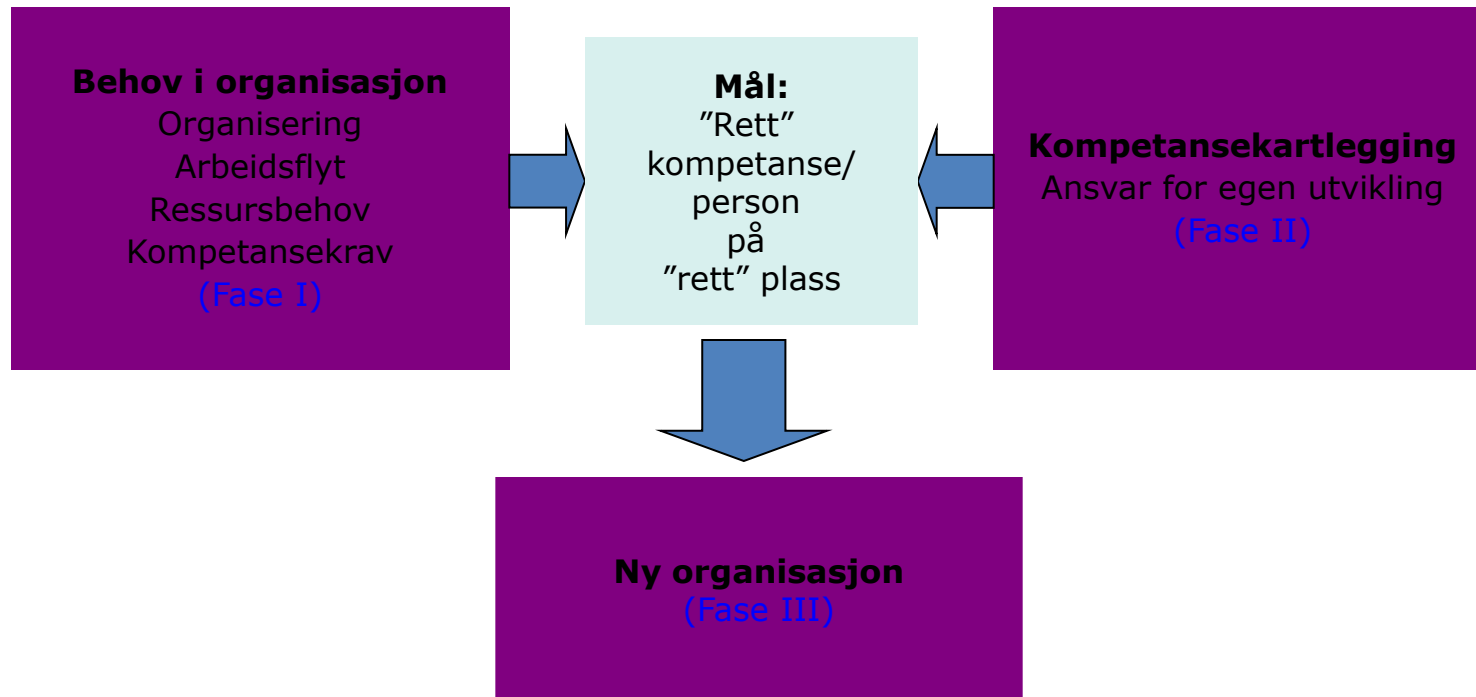
Sjekkliste Egenvurdering	Gode/bra	Medium	Dårlige
Visjon og mål			
Situasjonsforståelse			
Intern endringsteam			
Topplederforankring			
Kultur			
Opplæring			
Budsjett og planer			
Måloppfølging			
Forpliktelse og ansvarlighet			
Kommunikasjon			
Belønning			



Det periodiske system for endring (Leif Hellebø, Hydro Polymer)



Case eksempel:

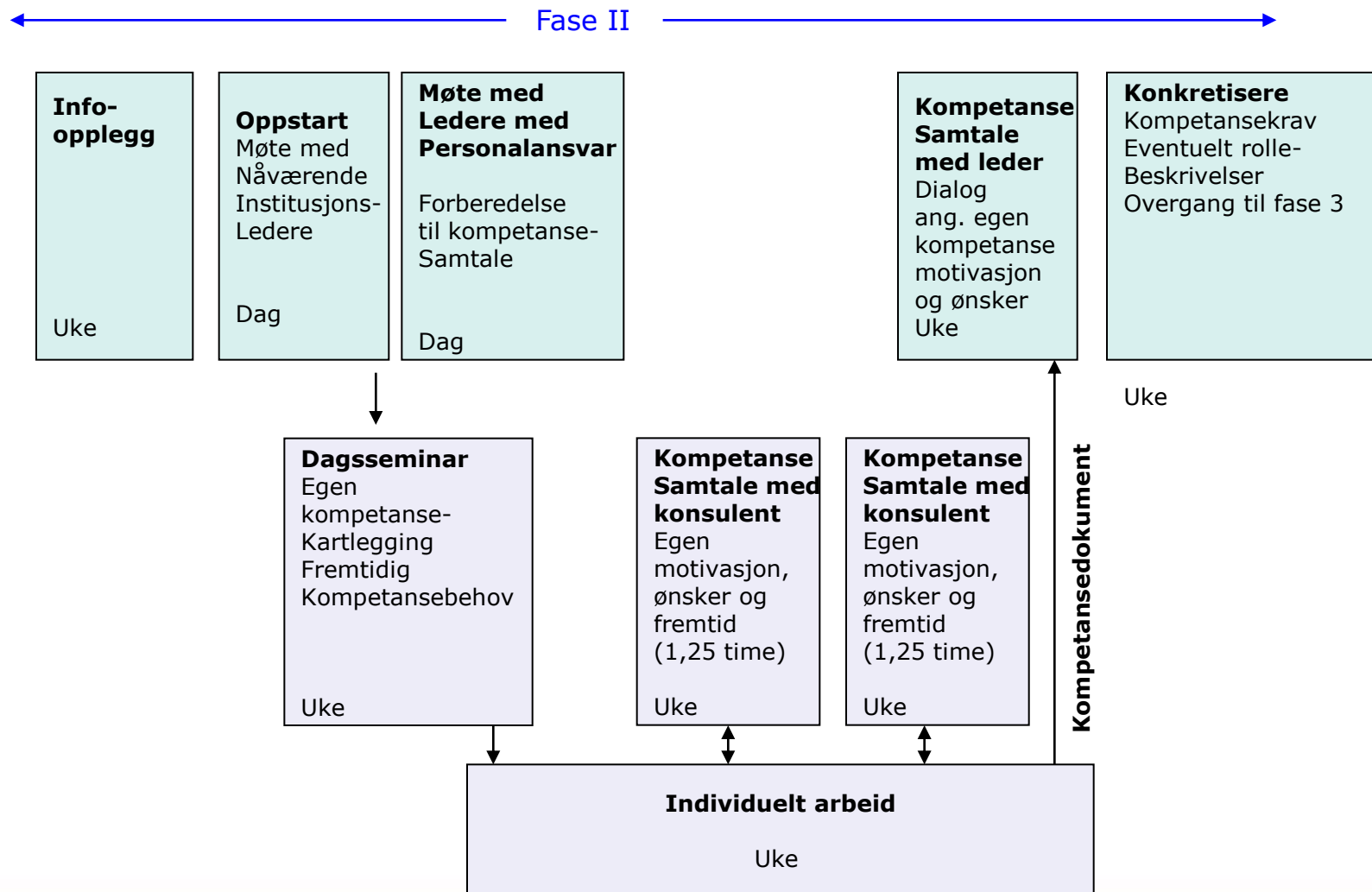


Hvorfor kompetansebevisstgjøring?

- **”Rett” person på ”rett” plass**
- **Kartlegge organisasjonens kompetanse**
- **Bedre utnyttelse av eksisterende ressurser**
- **Avdekke ”skjulte” ressurser og erfaringer**
- **Ta folk på alvor i og under omstilling**
- **Skape trygghet og motivasjon for endringsprosessen**
- **Skape større endringsvilje og omstillingsevne i organisasjonen**
- **Utvikle medarbeidere slik at de tar mer ansvar for egen personlig og faglig utvikling**



Fase 2 konkretisert



Litt om de ulike delene

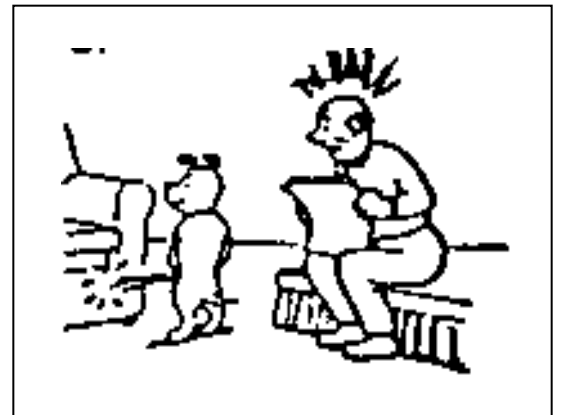
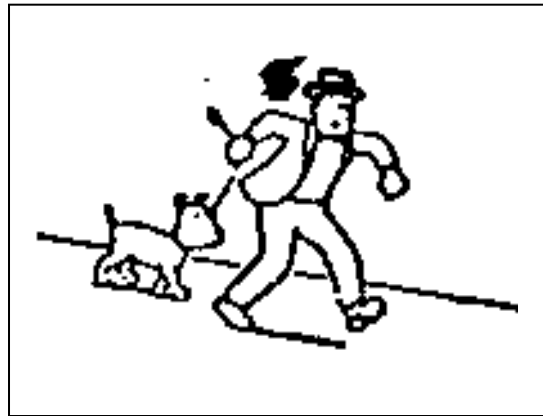
- **Kompetansesamtale med nåværende leder**
 - Ikke en vurderingssamtale, men en lyttesamtale
 - Sikrer at den ansatte blir sett i prosessen
 - Gjør det lettere å utøve ledelse
- **Resultat fra denne prosessen**
 - Mer bevisste, trygge og motiverte medarbeidere
 - En kartlegging av medarbeidernes betraktninger om fremtidig kompetansebehov og krav
 - som innspill til fase 1. prosessen
 - Kan brukes for å lage en mer målrettet kvantitativ kompetansekartlegging hvis behov
 - for å lage bedre kravspesifikasjoner og stillingsbeskrivelser i ny organisasjon
 - Et godt fundament for fremtidig innplasseringsprosess
 - En kartlegging av hvordan de ansatte opplever prosessen og hvilke lederutfordringer det medfører



Litt om de ulike delene

- **Dagsseminar**
 - Menneskelige reaksjoner i og under omstilling
 - Individuelle muligheter og utfordringer i og under omstilling
 - Kompetansebevisstgjøring og kartlegging
 - Skjema for kompetansekartlegging
 - Diverse ”støtteøvelser og oppgaver”
 - Motivasjonsavklaring
 - Konkretisering av endringer i kompetansekrav og – behov
- **Individuell jobbing mellom samling og samtaler**
 - Involvering av kollegaer
 - Øvelser og oppgaver
- **Individuell samtale med konsulent**
 - Sparring på utfylling av skjema
 - Se og anerkjenne den enkelte der han/hun er
 - Kartlegging av generell stemning som grunnlag for tilbakemelding til ledelsen



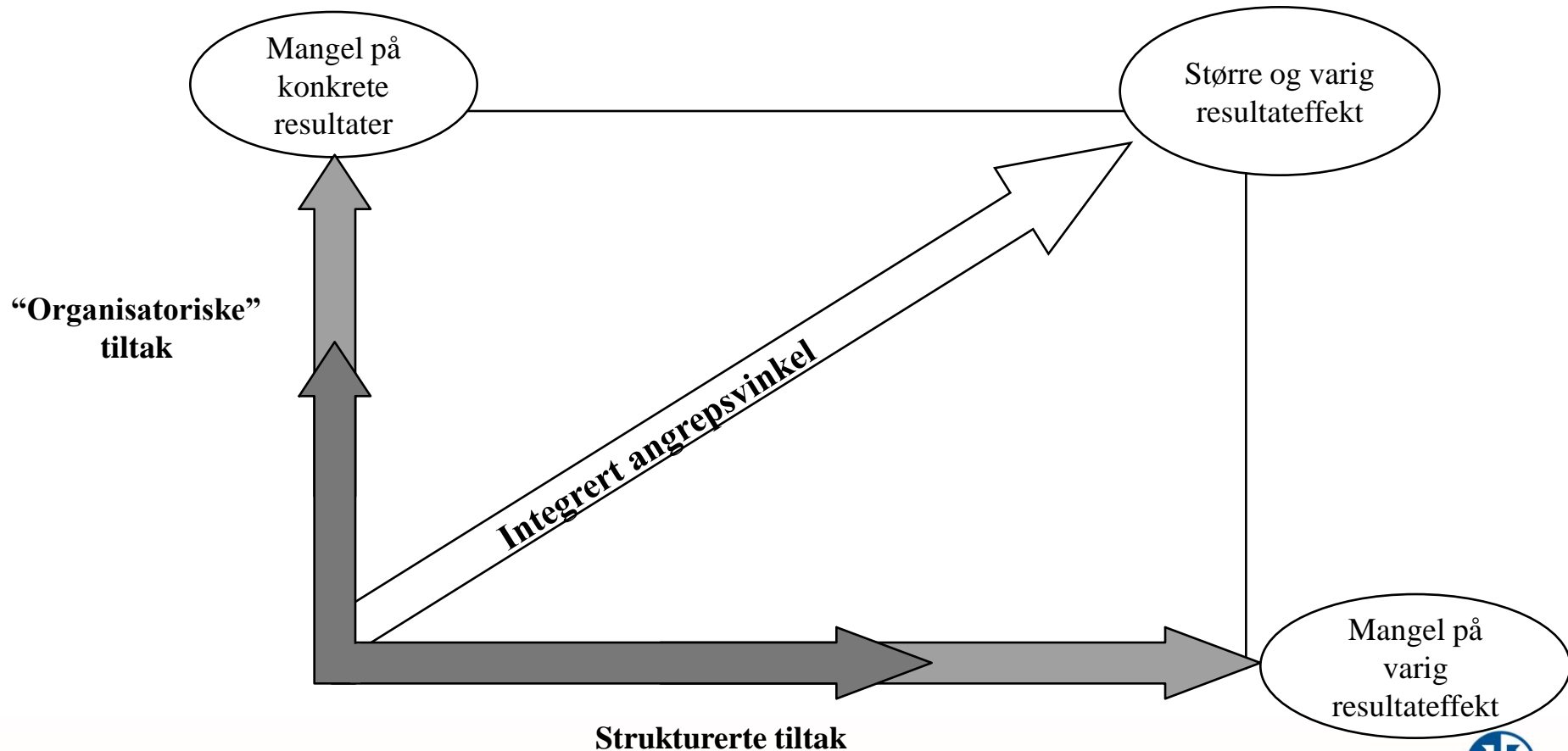


Aktivt medarbeiderskap?

LUNCH av Børge Lunde



Våre erfaringer knyttet til endringsprosesser



Kontaktinformasjon:

Jon Fredrik Alfsen

Tlf: 90 16 54 02

jfa@hartmark.no

www.hartmark.no

