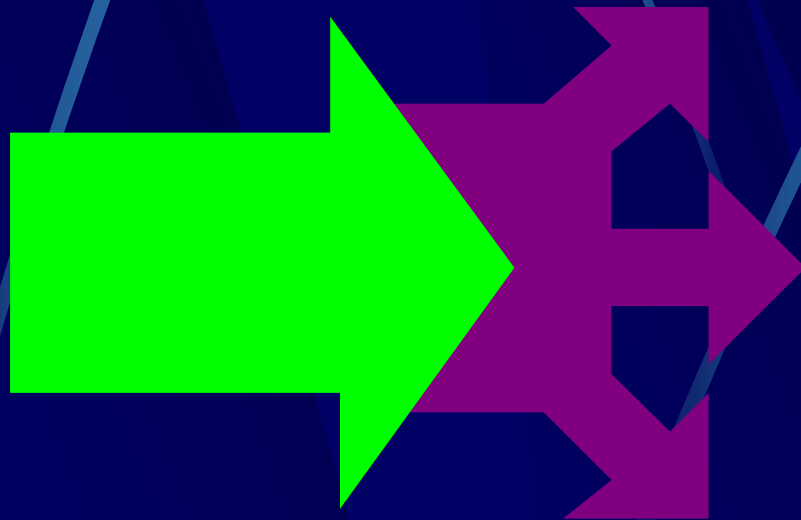


Karriere-, kompetence- og organisations- udvikling

Henrik Holt Larsen
Copenhagen Business School

Hånden på hjertet...



Hvis din
karriere var
en film, ville
du så selv
se den?

Succeskriterier for den offentlige sektor

- Professionel varetagelse af opgaver
- Effektiv anvendelse af ressourcer
- Forretningsmæssig tankegang
- Organisatorisk "fitness", der muliggør omstilling
- Udvikling af menneskelige ressourcer
- Styrke identitet og image

Nogle kommer lidt for tæt på kanten



Organisationen må
lære for at kunne ændre sig
og
ændre sig for at kunne lære.

Kofi Annan

What companies promise workers today

- We can't promise you how long we'll be in business
- We can't promise you that we won't be acquired
- We can't promise that your job will exist when you reach retirement age
- We can't promise that the money will be available for your pension
- We can't expect your undying loyalty, and we aren't sure we want it

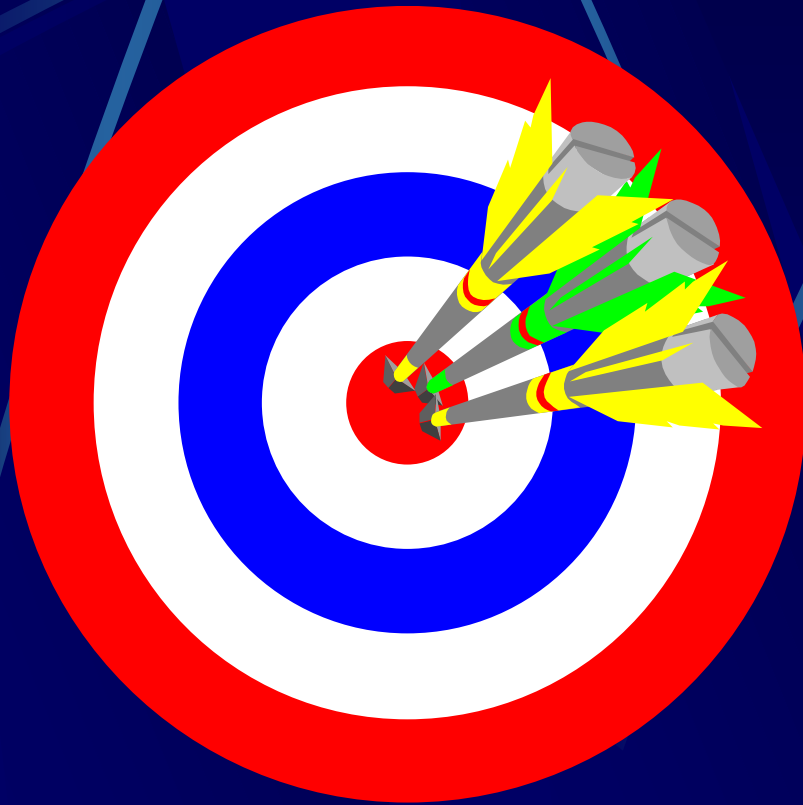
Karriere - en Prokrustes-seng?

En krovært i antikkens Grækenland:
Der var kun én seng i hans herberg,
men den passede altid gæsten, eller
kom til det. Hvis gæsten var for lang til
sengen, huggede Prokrustes det
overskydende stykke af hans ben; og
hvis det omvendt var sengen, der var
for lang til gæsten, blev han strakt ud, til
han passede.

Traditionel karriereudvikling i modvind

- Vi udvikler kun ledere
- Vi har brug for mere end én personprofil
- Vi udvikler til en fremtid, vi ikke kender
- Mennesker har forskellige karriereankre
- Kan vi udvælge de rette til en fjern fremtid?
- Er udviklingsmetoderne effektive?
- Organisatorisk jalousi
- Er ledertalenterne se/v tilfredse?

En definition på karriere



- Karriere er den mening, man selv tillægger sekvensen af sine oplevelser

Fra leder til ledelse

- Fra autoritet
- Fra person
- Fra rolle
- Fra stil
- Fra struktur
- Fra kassetænkning
- til proces
- til team og gruppe
- til samspil
- til normer og værdier
- til kultur
- til koordineret decentralisering

Hvis træerne ikke vokser ind i himlen

| <i>Type af ledelsesopgaver</i> | <i>Procent</i> |
|-----------------------------------|----------------|
| Faglig ledelse | |
| Personaleledelse | |
| Generalistledelse (bl.a. økonomi) | |
| --- | |
| Specialistarbejde | |
| I alt | 100% |

Hvis træerne ikke vokser ind i himlen

Eksempel fra et ministerium

| <i>Type af ledelsesopgaver</i> | <i>Procent</i> |
|---|----------------|
| Faglig ledelse (Driftsledelse) | 40 |
| Personaleledelse | 30 |
| Generalistledelse (bl.a. økonomi) | |
| Tværgående ledelse | 30 |
| Specialistarbejde | |
| I alt | 100% |

Coach

Ledelse

Kundepleje

Projektdeltagelse

Specialist



Employability

- at vide, at man har alternative arbejdsmuligheder



- at besidde en personlig markedsværdi, der gør én i stand til at få et andet job - i eller uden for virksomheden

Funktionel fleksibilitet



Den dobbelte trefoldighed

- Kan du pege på to andre jobs, som du er kompetent til og har lyst til at bestride?
- Kan du (eller andre) pege på to andre personer, som vil kunne og har lyst til at overtage dit job?

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

Erfaringsbaseret læring

- Udspringer af erfaringer
- Samspil mellem oplevelser og refleksion
- Planlagt, forudset og ønskelig eller ...
- Fører til øget kompetence
- Samspil mellem individuel og organisatorisk læring
- Foregår i socialt rum
- Er situationsspecifik

Fordele ved erfaringsbaseret læring

- Aktiv handling
- Udgangspunkt i egne erfaringer
- Risikotagning og eksperimentering
- Organisationen som klangbund (kultur og strategi)
- Omfatter stor persongruppe
- Sker kontinuerligt
- Kræver på godt og ondt ingen iscenesættelse
- Billig

Ulemper ved erfaringsbaseret læring

- Ceremoniellet mangler
- Der er ikke prestige i hverdagserfaringer
- Perspektivering/generalisering er vanskelig
- Blod, sved og tårer
- Svært at sælge varer med uforudsigeligt indhold
- Svært at styre og planlægge
- Stiller krav til procesformidlere
- Hvordan frigøres læringen fra kulturen?
- Frivillighed?
- Hvordan skabes organisatorisk læring?

Kompetenceudvikling på jobbet

- Alsidige og krævende opgaver
- Specialopgaver
- Udviklingsprojekter
- Deltagelse i tværgang./-faglige projekter
- Gennemførelse af medarbejdersamtaler
- Lønforhandlinger
- Undervisningsopgaver
- Modtagelse og afgivelse af information samt brug af IT
- Studiekredse og erfaringsgrupper
- Foreningsarbejde
- Fritidsinteresser

Vi må ikke



Spillerum

Vi skal

Engagementets mange dimensioner

- Loyalitet over for virksomheden (korpsånd)
- Engagement over for teamet
- Uddannelsesbestemt identitet
- Engagement over for arbejdsopgaverne (nørden)
- Engagement over for den faglige organisation (huspolitiker)
- Engagement over for fritiden

Primadonna

- en medarbejder med meget stort bidragspotentiale, der grundlæggende er ledelsesfremmed og asocial


Lars Goldschmidt

Primadonnaen opfatter ledere som i

- udgangspunktet perverse, idet lederen ellers ikke ville ønske at lede.

Lars Goldschmidt

Værdier: En definition

De *fælles, grundlæggende,*
 generelt *accepterede* antagelser
om, hvad vores *identitet bør* være,
hvorfor dette er tilfældet, hvad
vores *rolle* i forhold til *interessenter*
er, og hvilke overordnede *mål* vi
har med vort virke.

Hvorfor værdigrundlag

- Tydeliggør *hvad, hvorfor og hvorfor ikke*
- Rettesnor for *hvordan, hvem og hvornår*
- Fundament for personalepolitik
- Grundlag for samarbejde med politikerne
- Udgangspunkt for dialog med borgerne
- Signal til eksterne interessenter

Kodeks for ledelsens besøg i Irma-butikkerne

- Håndtryk til alle medarbejdere i butikken
- Ledelsen er gæster i butikken
- Ansvaret for butikken tilhører butikschefen
- Ledelsen tager ikke ansvaret fra butikschefen
- Irettesættelser sker individuelt
- Besøg er i hovedreglen aftalte

Hierarkisk
ledelse

Værdier, mål
og vision

Mig

Personale-
ledelse

Ideologiske og
værdibaseret ledelse



Ledelse og læring
kræver samspil



Fleksibilitet

- *Funktionel* fleksibilitet (kunne bestride flere typer af arbejdsopgaver)
- *Tidsmæssig* fleksibilitet (kunne arbejde på forskellige tidspunkter)
- *Geografisk* fleksibilitet (ikke bundet til ét sted)
- *Finansiel* fleksibilitet (lønformer)
- *Numerisk* fleksibilitet (antal ansatte)
- *Personlig* fleksibilitet (mentalt og psykologisk)

Pres om individualisering

- Jobindhold
- Karriereforløb
- Kompetenceudvikling
- Løn
- Personalegoder
- Arbejdstid
- Arbejdssted

Grænseløs karriere

- parallelle karrierespor
- på tværs af afdelingsgrænser og funktioner
- på tværs af niveauer (op og ned)
- på tværs af virksomheder og sektorer
- virksomheds- og professionskarriere
- på tværs af arbejdsliv/privatliv
- på tværs af alder
- subjektiv og objektiv karriere

Udfordringer til jer (1)

- Offentlige institutioner er ofte iltfattige læringsmiljøer pga. nul-fejlssyndromet
- Omvendt er arbejdsopgaver meget lærerige
- Satsning på vidensmedarbejdere
- Bedre udnyttelse af læring på jobbet
- Kompetence fremfor kvalifikationer
- Planlagt, forudset, ønsket eller...?

Udfordringer til jer (2)

- Behov for et nyt karrierebegreb: Grænseløs karriere (typer, retninger, alder, livssfærer mv.)
- Behov for flersporet karriereudvikling
- Lederuddannelse og forfremmelser er pit stops i en ledelsesmæssig, livslang rejse, ikke selve rejsen
- Taler vi om lederuddannelse, lederudvikling, ledelsesudvikling eller organisationsudvikling?
- Ledelse er andet end ledere
- Er linjechefen en truet dyreart?

Tak for i dag –
og held og lykke

