

Decision Dynamics Karriärmodellen™

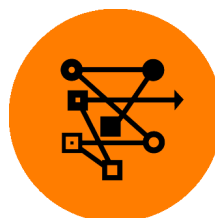
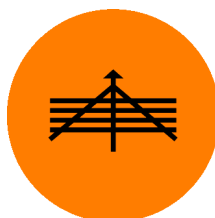
CareerView™ Passformsrapport

06 maj 2014

Jan Exempel

© 1983-2009 Decision Dynamics.
Alla rättigheter förbehålles.
www.decisiondynamics.se

Decision Dynamics är ledande inom metoder och verktyg för strategisk personalutveckling som syftar till att förbättra samspelet mellan organisation och medarbetare. Vårt vetenskapliga angreppssätt bygger på mer än 40 års forskning och praktisk användning i organisationer. Metodiken har redan använts för att kartlägga och utveckla mer än en miljon medarbetare i hela världen.



Innehåll i din rapport

Denna rapport ger dig feedback på hur väl dina karriärdrivkrafter stämmer med din organisations karriärkultur. Den baseras på dina svar på CareerView™ karriär- och kulturfrågeformulären. Rapporten visar i vilken utsträckning din motivation överensstämmer med organisationens strategi, struktur, belöningar och de kompetenser organisationen utvärderar och uppmuntrar. Tillsammans utgör dessa delar din organisations karriärkultur.

I rapporten kommer du att finna:

- Din drivkraftsprofil som visar vilken karriär som skulle passa dig bäst i termer av personlig tillfredsställelse och motivation.
- Din kultursynsprofil som visar din uppfattning om din organisations karriärkultur, vilken indikerar hur organisationen hanterar individers karriärutveckling.
- En jämförelse mellan dina drivkrafter och din organisations karriärkultur.

Passformen mellan dina drivkrafter och karriärkulturen i din organisation hjälper dig att identifiera och dra fördel av motiverande utvecklingsmöjligheter.

Passform med karriärkulturen

Precis som individer är olika vad gäller vilken karriär de föredrar så är organisationer olika i hur de stödjer och hanterar karriärer, både formellt och som en konsekvens av hur organisationen är utformad. Forskning har visat att olika organisationer attraherar, behåller och motiverar olika personer eftersom vi skiljer oss i våra förväntningar på karriärutveckling och i våra värderingar kring karriärer.

Vår forskning visar att fyra huvudsakliga kulturteman eller inriktningar kan beskriva de flesta organisationers karriärkulturer. Dessa inriktningar beskriver kulturer i termer av strategi, organisationsstruktur, beteenden som utvärderas och belönas och i faktiska belöningar som erbjuds. Till exempel, om en person vill utvecklas till expert eller specialist så hjälper det att vara i en kraftfull och specialiserad funktionell organisation. Om en person istället skulle vilja klättra upp för en karriärstege och få ett större inflytande och ökade befogenheter så hjälper det att vara i en organisation med flera olika nivåer och en tydlig väg till toppen. På samma sätt, för de som vill vara experter är det mycket motiverande att få fördjupande utbildningar och arbetsinnehåll liksom kompensation utifrån ens kompetens- eller specialistnivå.

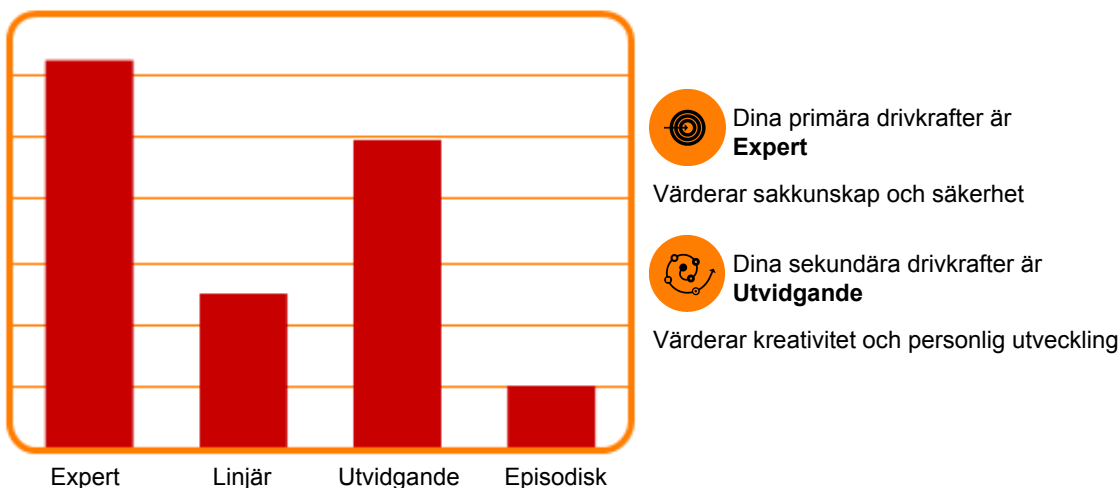
Det betyder att vi kan beskriva organisationers karriärkulturer på ett sätt som direkt motsvarar var och en av de fyra karriärintriktningarna – Expert, Linjär, Utvidgande och Episodisk – vilka vi även använder för att beskriva dina egna karriärförväntningar och drivkrafter. De fyra kulturinriktningarna beskrivs i slutet av din rapport. Genom en ökad förståelse av hur du upplever din organisations karriärkultur kan du lättare planera och strukturera din karriärutveckling och agera konstruktivt för att utveckla densamma på sätt som kommer att göra det mer motiverande och tillfredsställande för dig.

För mer information om Decision Dynamics Karriärmodell™ och verktyg, inklusive de mer än 40 årens forskning och praktiska användning som är utgångspunkten för modellens utveckling, föreslår vi att du besöker: www.decisiondynamics.se.



Dina drivkrafter

Din drivkraftsprofil visar vilken typ av karriär som skulle passa dig bäst motivationsmässigt. Höjden på varje stapel i grafen visar hur mycket du värderar och motiveras av ett visst karriärmönster.



Din högsta stapel är Expertdrivkrafter. Det innebär att du är mest motiverad av sakkunskap och trygghet i ditt arbetsliv. Det känns bäst för dig att i arbetsro fördjupa din kunskap inom ditt specialområde och bli erkänd för din expertis. Ju högre din Expertstapel är, desto mer motiverad är du av dessa drivkrafter.

Din näst högsta stapel är Utvidgande drivkrafter. Det innebär att du också är motiverad av personlig utveckling och kreativitet i ditt arbetsliv. Genom att upptäcka nya, kreativa sätt att använda dina tidigare erfarenheter, så kan du utveckla dig själv som person och få ett allt bredare och sammanhängande arbetsliv. Att arbeta tillsammans med andra människor, gärna i större projekt, tillhör också de många Utvidgande drivkrafterna. Ju närmare den Utvidgande stapeln är den högsta stapeln (Expert), desto större roll för din motivation spelar även dessa Utvidgande drivkrafter.

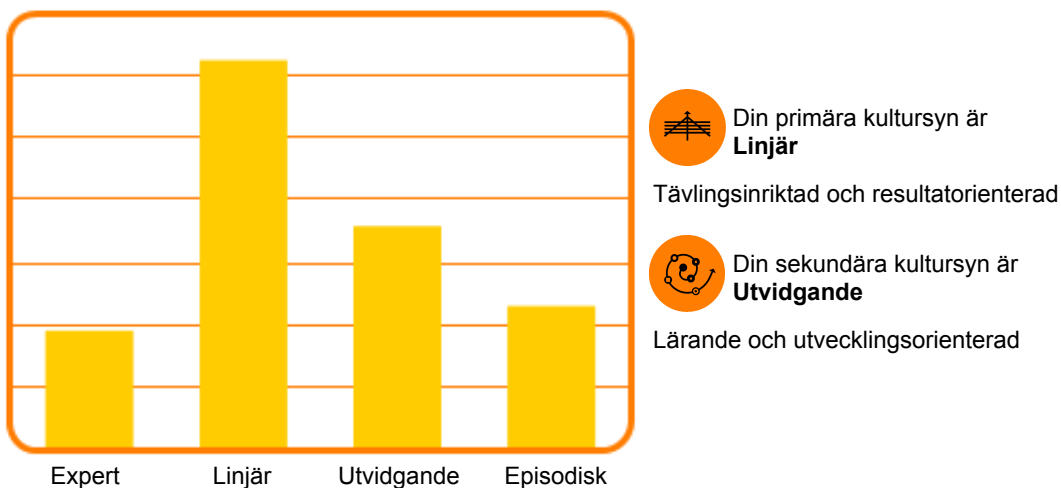
Medan du först i tredje hand är motiverad av inflytande och prestation (d v s den Linjära stapeln), så är ändå din lägsta stapel de Episodiska drivkrafterna. Ju lägre denna stapel är, desto mindre motiverad är du av omväxling och oberoende. Du skulle troligen känna det mycket otillfredsställande om du bara planlöst hoppade omkring mellan helt olika arbetsområden under ditt arbetsliv.

Dina starkaste drivkrafter, Expert och Utvidgande, är en kombination av drivkrafter som fokuserar på personlig utveckling, kreativitet, och expertis. Dina drivkrafter visar troligen vad du själv verkligen vill och motiveras av. Därför bör du nog leta efter karriärvägar som ger dig möjlighet att fördjupa din kompetens inom olika områden och som också gör det möjligt för dig att använda denna kompetens på kreativa sätt. En karriär där du specialiserar dig inom ett enda område kommer troligen inte att göra dig helt tillfredsställd. Likaså skulle inte en karriär där du byter för ofta mellan helt olika områden och där du inte får tillfälle att fördjupa dig, eller där du fokuserar på att klättra upp för en karriärstege, kännas stimulerande. Din profil indikerar att du kommer att trivas bäst med en karriär där du får möjlighet att kontinuerligt utöka din expertis och gradvis addera nya kunskaper och erfarenheter. Dessutom tyder profilen på att du kommer att känna dig som mest stimulerad när du har möjlighet att använda din kunskap för att skapa något nytt, såsom nya produkter, tjänster eller arbetsmetoder. Du bör nog vara försiktig med att ge dig in i sammanhang där du måste följa regler och fastlagda rutiner utan att ges utrymme att förändra och innovera. Du kommer att må bäst och känna dig mest tillfreds när du kan bygga dina erfarenheter genom periodvisa byten som är relaterade till dina tidigare positioner och som ger dig möjlighet att gradvis addera bredd och djup till dina kompetenser och erfarenheter.



Din kultursyn

Din kultursyn visar hur du upplever karriärkulturen och vilka beteenden och attityder du uppfattar att organisationen uppskattar, värderar och stödjer. Höjden på varje stapel i grafen visar hur mycket du upplever att organisationens kultur innehåller var och en av de fyra kulturinriktningarna.



Din högsta organisationsstapel är den Linjära kulturen. Det innebär att du ser din organisation i första hand som inriktad mot en tillväxtstrategi, och strukturerad som en hög pyramid. Man mäter och värderar främst resultat såsom t ex kostnadsnedskärningar, intäkts-ökningar, samt ledarskapsförmåga. Detta belönar man med befordringar till allt högre chefspositioner, bonus baserad på vilken nivå man befinner sig, samt ledarskapsträning som ökar möjligheterna till framtida befordringar.

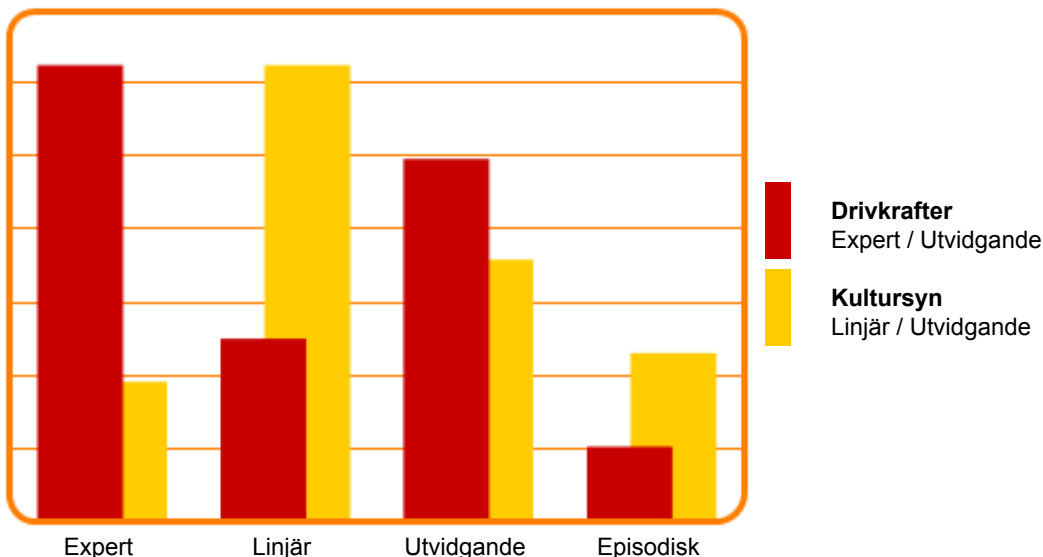
Din näst högsta organisationsstapel är den Utvidgande kulturen. Det innebär att du ser din organisation i andra hand som inriktad mot en diversifieringsstrategi till nya områden som är relaterade till kärnverksamheten. Organisationen har även någon form av matrisstruktur och/eller är en slags tvärfunktionell projektorganisation. Man mäter och värderar kreativitet, kompetensbredd och samarbetsförmåga. Belöningarna inkluderar arbetsrotation, medverkan i komplexa projekt, utbildningsstöd, etc.

Denna kombination av Linjär-Utvidgande karriärkultur gör att du kan uppleva din organisation som relativt dynamisk med tillväxtstrategier inom både existerande och nya, relaterade verksamhetsområden. Tillväxten sker ofta på olika sätt såsom genom fusioner, uppköp och strategiska allianser. Organisationen tenderar också vara dynamisk genom omstruktureringar av affärsområden och projekt, ofta i någon matrisform. Både individuella resultat och samarbete värderas högt och belönas med befordran och arbetsrotation. Ju högre den Linjära kulturstapeln är jämfört med den Utvidgande, desto mer betonas resultat och tillväxt.

Jämfört med kombinationen ovan, så upplever du att din organisation inte har en lika framträdande Episodisk kultur (d v s den är inte särskilt fokuserad på nya, omedelbara möjligheter, informella och tillfälliga grupper, snabbhet och självständighet). Den karriärkultur som det, enligt dina svar, tycks finnas minst av i din organisation är Expertkulturen. Detta innebär att man fokuserar minst på långsiktig kvalitet, stabil funktionsstruktur och trygghetsförmåner. Ju lägre Expertstapeln är, desto färre delar av organisationskulturen tycks stödja Expertkarriären, som strävar efter stabil fördjupning av sakkunskap.



Din passform med kulturen



Det finns en avsaknad i den svaga Expertkulturen (stabil, kvalitets- och trygghetsinriktad) för dina höga Expertdrivkrafter (sakkunskap och trygghet). Du kan därför känna otillfredsställelse och stor saknad av organisatoriskt stöd för din starka motivation att långsiktigt fördjupa din sakkunskap i stabil trygghet. Ett sådant stöd skulle kunna skapas med hjälp av en högre värdering från organisationens sida av erfarenhet, kvalitet och kunskapsdjup, som belönas med t ex mer långsiktiga trygghetsförmåner, specialistutbildningar, erkännanden och egen budget.

Den starka Linjära kulturen (tillväxt- och resultatnriktad pyramid) kan verka störande dina låga Linjära drivkrafter (inflytande och prestation). Du kan därför känna dig frustrerad av att organisationen är för hierarkisk och fixerad vid tillväxt och resultat. En sådan frustration kan minskas genom att organisationen värderar och belönar dig mer enligt de drivkrafter som är högre än den Linjära kolumnen i din karriärprofil.

Nästa kolumn indikerar att dina höga Utvidgande drivkrafter (personlig utveckling och kreativitet) stöds delvis av den "medelstarka" Utvidgande kulturen (kreativa breddningar av verksamheten och matrisorganisation). Du kan därför känna att du både är delvis tillfredsställd med denna del av organisationens karriärkultur och delvis saknar ytterligare stöd för din starka motivation att använda din kreativitet och utveckla dig som person. Ett sådant stöd skulle kunna ökas med hjälp av en något högre värdering från organisationens sida av samarbetsförmåga, kreativitet och kunskapsbredd, som belönas med t ex lite mer möjligheter till arbetsrotation, intressanta projekt och personliga utvecklingsprogram.

Den fjärde och sista kolumnen visar att dina låga Episodiska drivkrafter (omväxling och oberoende) passar den svaga Episodiska kulturen (fångande av nya möjligheter med informella och tillfälliga grupper). Du kan därför känna att det är skönt att organisationen inte är för oorganiserad. Du slipper gärna en sådan starkare Episodisk kultur som du skulle troligen ha upplevt som störande.

Sammanfattningsvis, så kan dina primära Expertdrivkrafter göra att den huvudsakliga Linjära kulturen känns som för inriktad på tillväxt och kortsiktiga resultat. Den hierarkiska organisationen stödjer snarare en klättrande karriärutveckling än trygg fördjupning av sakkunskap. Gapen mellan dina drivkrafter och kulturstaplar är totalt sett ganska stora. Du och dina medarbetare tycks även i allmänhet inte anse att organisationen fungerar särskilt väl. Därmed är det möjligt att du upplever en delvis dålig passform med din organisation med begränsade möjligheter till motiverande karriärutveckling. Denna passform kan ytterligare förbättras genom mer betoning av t ex kvalitet, erfarenhet, kunskapsdjup, långsiktighet och trygghetsförmåner.



Drivkrafter och karriärkultur

CareerView™ Passformsprofilen visar hur väl en persons drivkrafter överensstämmer med hur denne upplever organisationens karriärkultur. I definitionen av karriärkultur ingår organisationens strategi, struktur, utvärdering och belöningsystem. Vi kategoriserar dessa olika delar av en organisations karriärkultur i fyra olika inriktningar vilka passar olika drivkrafter. Dessa beskrivs nedan.



Expert Personer med Expertdrivkrafter såsom expertis, teknisk kompetens och säkerhet trivs bäst i Expertorienterade karriärkulturer. Strategin i sådana karriärkulturer innebär ett fokus på att bibehålla marknadsandelen inom en viss nisch eller att upprätthålla organisationens rykte kring en viss distinkt kompetens eller teknik med en strävan att öka kvaliteten på sina produkter eller tjänster. Vanligtvis är strukturen platt med få hierarkiska nivåer. Makten är i huvudsak koncentrerad till ett fåtal mycket starka avdelningar. Organisationer med en Expertorienterad karriärkultur är oftast ganska stora med många formella policier och rutiner. Teknisk kunskap och sakkunskap är högt värderad liksom hög kvalitet på utfört arbete. Noggrannhet och pålitlighet prisas. Belöningssystemet fokuserar ofta på utmärkelser för professionell expertis liksom långsiktiga förmåner, speciellt pensionsförmåner.



Linjär Personer med Linjära drivkrafter såsom makt, inflytande och prestation är mest tillfredsställda i Linjära karriärkulturer. Strategin i Linjära karriärkulturer fokuserar på tillväxt på alla tänkbara sätt, inklusive storlek på organisationen, marknadsandel, intäkter och naturligtvis lönsamhet. Det är inte överraskande att Linjära organisationer ofta är mycket stora eller på väg att bli mycket stora. Strukturen är en traditionell hierarkisk pyramid med många nivåer. Karriärvägarna går uppåt. Ledarskapsförmåga och kostnadskontroll är högt värderade kompetenser. Utvärderingssystemet fokuserar mycket på ledarskapskompetenser och uppnådda resultat. I sin rena form är den Linjära karriärkulturens belöningar framförallt inriktade på befordran. När någon befordras erhåller denne högre lön samt ett större inflytande och ansvar.



Utvidgande Personer med utvidgande drivkrafter såsom personlig utveckling, kreativitet och intresse för att utveckla andra människor trivs i Utvidgande karriärkulturer. Strategin i Utvidgande karriärkulturer betonar diversifiering av produkter och/eller tjänster oftast med utgångspunkt i en kärnkompetens eller teknologi. De som arbetar i Utvidgande organisationer har ofta många möjligheter att involveras i nya projekt. Dessa organisationer har ofta en matrisstruktur. Horisontella byten till arbeten som ger möjlighet att bredda ens uppsättning av kompetenser, förmågor och kunskaper är vanliga. Full befogenhet att fatta viktiga beslut återfinns sällan hos en person eller ens en avdelning. Det är vanligare att tvärfunktionella team fattar beslut. På samma sätt är uppgifter och projekt uppdelade och utförs av team. Beteenden som uppskattas inkluderar kreativitet, bred kunskap, teamwork, flexibilitet och personlig utveckling. Finansiella belöningar är utformade så att medarbetarna ges incitament till nyskapande samt att bredda sina kunskaper och erfarenheter.



Episodisk Personer med Episodiska drivkrafter såsom nyheter, variation, oberoende och nätverkande tillfredsställs i Episodiska karriärkulturer. Den viktigaste delen av Episodiska strategier är att identifiera och snabbt dra fördel av möjligheter som uppstår. Därför spelar formella affärsplaner liten roll, om de ens existerar, i organisationen. Dessa organisationer är oftast små och mycket snabba på att agera. Episodiska organisationer är ofta unga företag. Organisatoriska strukturer kan snabbt omformas för att passa de omedelbara kraven en intressant möjlighet eller viktigt projekt ställer. Informella arbetsgrupper utför det mesta arbetet i organisationen. Beteenden som uppskattas är anpassningsbarhet och snabbhet. Personer som tänker snabbt och som omedelbart kan ändra inriktning uppskattas mycket. Belöningsystemet är informellt. Det kan finnas ett flertal individuella överenskommelser, belöningspaket och speciella bonusar som kan användas som snabba belöningar.



40 års forskning och en miljon nöjda användare

Decision Dynamics är ledande inom metoder och verktyg för strategisk personalutveckling som syftar till att förbättra samspelet mellan organisation och medarbetare. Vårt vetenskapliga angreppssätt bygger på mer än 40 års forskning och praktisk användning i organisationer. Metodiken har redan använts för att kartlägga och utveckla mer än en miljon ledare och medarbetare i hela världen.

Decision Dynamics startades av två forskare inom beteendevetenskap och organisationsutveckling från Princeton- och Yaleuniversiteten i USA. Företaget blev snabbt en samarbetspartner till utvecklingsintensiva kunder som NASA, The Aerospace Corporation och Rockwell.

Idag fortsätter forskningen separerat från arbetet med vårt erbjudande. Det du som kund möter är praktiken, de färdiga metoderna, verktygen och profilerna, anpassade för näringslivet och dess krav på effektivitet, mätbara resultat och snabb effekt.

Decision Dynamics metodik fungerar som en katalysator för organisationer som vill förbättra engagemang och prestation. Tillsammans med vårt globala nätverk av partners och återförsäljare tillhandahåller vi utvecklingsverktyg, utbildningar och konsulttjänster.

Decision Dynamics verktyg och affärslösningar används för:

- > Engagemang
- > Urval och rekrytering
- > Ledarskapsutveckling
- > Talent management och ledarskapsförsörjning
- > Karriärplanering och coaching
- > Teamutveckling

