

Udfordring 3.2 – refleksioner (Mit syn på udvikling)

Udvikling af lederkompetencer

1. Øget motivation i produktionsafdelingen:

Af beskrivelsen fremgår det, at man vil fokusere på jobegenskaberne, der omfatter selve opgaven, autonomi og feedback.

Opgaven: Man kan tilrettelægge produktionen så medarbejderne får behov for at anvende mange færdigheder for at kunne løse opgaven. Samtidig skal det ikke være de samme færdigheder hele tider, der skal skabes variation i jobbet.

Autonomi: At give medarbejderne større medbestemmelse eller ligefrem selvbestemmelse vil øge engagementet.

Feedback: Det er vigtigt for motivationen at man får at vide om det job man udfører er tilfredsstillende eller om det skal justeres. At arbejde uden at få feedback giver et mindre og mindre engagement.

2. Udvikling i salgs- og markedsføringsafdelingen.

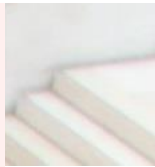
Personlig udvikling opnås først og fremmest gennem større selvbevidsthed. Dette kan f.eks. opnås gennem MUS samtaler (figur 5.8 side 134). MedarbejderUdviklingsSamtaler giver den enkelte ansatte et indtryk af sine egne styrker og fremmer derved selvbevidstheden. Selvfølgelig kan MUS samtaler også gennemføres med fokus på alt det der skal rettes – og så kniber det med at skabe selvbevidsthed!

Hovedsagen er ifølge Hackmann & Oldham at man fremmer personlig udvikling gennem fokus på elementet ”styrken af medarbejderen udviklingsbehov”, der nederst i figur 5.7 side 128 forbinder jobegenskaberne som indgangen til jobbets udførelse (input til systemet) med elementet arbejdsmæssige konsekvenser, der kan ses som systemets output. Man kan med andre ord betragte hele job-egenskabsmodellen som et system i sig selv.

1. Motivation og engagement i produktudviklingsafdelingen:

Med formuleringen ”at styre medarbejdernes motivation og engagement” lægger spørgsmålet op til et svar ud fra forståelsen af motivation som ydrestyring (se fig 3.8 side 87). Ud fra dette perspektiv, kan Hackmann og Oldhams job-egenskabsmodel anvendes (som nævnt i svaret ovenfor).

Hvis man derimod tænker, at det at motivere er et spørgsmål om, at medarbejderne motiverer sig selv i forhold til den givne ramme, som jobbet udgør, så er der i højere grad lagt vægt på indrestyring.



Med udgangspunkt i figur 5.2 side 121 åbnes der for en diskussion af samspillet mellem ydrestyring og indrestyring – og dermed også for perspektiver på balancen mellem ydre- og indrestyring.

2. Udvikling af hver af de tre lederes kompetencer

Som projektleder bør du først og fremmest analysere hvordan de enkelte afdelinger ser sig selv i forhold til omstruktureringen, når det gælder deres læringsniveau og deres omstillingsniveau. Se figur 14 i Lederkompetencer i praksis.

Lad os antage, at produktionsafdelingen kan betegnes som en sovende afdeling i forbindelse med omstruktureringen, hvilket vil sige, at de har et lavt omstillingsniveau. Det betyder, at der kun sker få og små ændringer i adfærden, så effekten af de nye metoder og teknikker bliver begrænset. Samtidig kan antagelsen være, at afdelingen også har et lavt læringsniveau, hvilket betyder, at der i afdelingen er begrænset indsigt og internalisering af nye fortællinger om situationen. Det betyder igen at evnen til at kunne aflære tidligere arbejdsmetoder og –fordeling er lav.

Her bør du som projektleder søge at få lederen af produktionen til at skabe et holdspiller-ledelsesrum og et håndværker-ledelsesrum i nævnte rækkefølge. Der er formentlig behov for både at få igangsat et sammenhold om den nye struktur, som en positiv ændring – en accept at historien om, hvilke positive ændringer det vil medføre. Samtidig er der også behov for at skabe ledelsesrum for handlinger, altså et håndværker-ledelsesrum.

Salgs- og markedsføringsafdelingen beskrives som så bevidste om deres egen udvikling, at de overvejer at indføre et system, hvor de selv kan styre egen udvikling. Det tyder på en effektiv afdeling med højt læringsniveau og højt omstillingsniveau.

Her bør du som projektleder sørge for, at lederen i salgs- og markedsføringsafdelingen skaber et udvikler-ledelsesrum, hvor medarbejderne også får rum til egen udvikling.

I produktudviklingsafdelingen er medarbejderne selv vant til at styre deres egne projekter og deres egen udvikling, og afdelingen kan betegnes som en effektiv afdeling. Til gengæld kan det være svært at styre de mange selvudviklende medarbejdere.

Her bør du som projektleder forsøge at få lederen af produktudviklingsafdelingen til at indse nødvendigheden af dels at skabe et administrator-ledelsesrum, der fastlægger nogle rammer for udvikling, dels at skabe et håndværker-ledelsesrum, der kan sikre afklaring og regulering med fokus på resultater