

## Udfordring 3.2 (Mit syn på udvikling)

### Udvikling af lederkompetencer

Rento A/S fremstiller produkter til personlig pleje. Virksomheden er opdelt i en afdeling for produktion, en afdeling for salg og markedsføring af egne produkter og af produkter til personlig pleje, som importeres til det danske marked. Yderligere findes der afdelinger for økonomi og produktudvikling.

Blandt de egne produkter som Rento fremstiller, er hovedprodukterne tandpasta og shampoo. Produktionsprocesserne foregår stort set fuldautomatisk, dog med undtagelse af enkelte opfyldningsopgaver, så samlebåndene ikke løber tør for tuber, dunke og låg.

Derudover er der enkelte kontrolfunktioner, hvor den ansvarlige medarbejder skal sikre, at produktionsflowet er konstant og sikre, at kvaliteten er i orden.

Salg og markedsføring foregår dels via et forhandlernet dels gennem markedsføring via Internettet. Her har Rento dog valgt at anvende forskellige navne for deres varer, så der foregår en stærkere branding af varer via forhandlernet. Forbrugerne skulle således gerne opfatte disse varer, som værende af en højere kvalitet end de varer, der sælges via Internettet.

I forbindelse med en omstrukturering overvejer Rentos ledelse at lægge større vægt på medarbejdernes motivation og engagement. Det drejer sig om medarbejdere på alle niveauer og i alle afdelinger i virksomheden.

I produktionsafdelingen er produktionschefen sammen med driftslederne begyndt at undersøge mulighederne for at påvirke jobegenskaberne på en sådan måde, at ændringerne vil medføre en øget motivation og et større engagement.

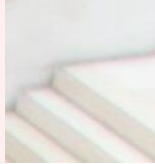
I salgs- og markedsføringsafdelingen overvejer man at indføre et system, der kan hjælpe både medarbejdere og ledere med at sørge for den enkeltes personlige udvikling. Afdelingen undersøger i øjeblikket markedet for at finde frem til mulige systemer og konsulenttydelser, der kan anvendes i Rento uden at det behøver at kræve en årelang uddannelse af de ansvarlige i afdelingen.

I produktudviklingsafdelingen har man svært ved at forstå al den virak, der tilsyneladende er rundt om i virksomheden. Her synes man, at alle medarbejdere i afdelingen får de udfordringer de ønsker. Hvis en medarbejder kommer med et forslag til nye produkter, så får vedkommende som regel lov til selv at forestå undersøgelser, eksperimenter og dokumentation af det nye område. Medarbejderne betragtes som videnarbejdere, og de er ofte vant til at sørge for deres egen professionelle udvikling. Chefen for produktudviklingsafdelingen har erfaringer for, at det er vanskeligt at styre medarbejderne gennem tilrettelæggelse af deres arbejde eller ved at give faste retningslinjer for arbejdets gennemførelse.

Du er projektleder for omstruktureringen og skal blandt andet sørge for, at lederne af de tre afdelinger bliver bevidste om deres egen udvikling af lederkompetencer, så du kan stå i spidsen for de kommende ændringer.

# Lederkompetencer i praksis

lederkompetencer.net



1. Giv et forslag til hvordan Rentos produktionsafdeling kan tilrettelægge et forløb for at opnå øget motivation ved anvendelse af Hackmann og Oldhams model.
2. Giv en vurdering af mulighederne for at indføre et system for personlig udvikling i salgs- og markedsføringsafdelingen.
3. Giv en vurdering af mulighederne for at styre medarbejdernes motivation og engagement i produktudviklingsafdelingen.
4. Giv et forslag til hvordan du vil arrangere udviklingen af hver af de tre ledere, så deres kompetencer kommer til at passe med udviklingen i deres afdelinger.

(Spg 4 er relateret til Lederkompetencer i praksis)