



Udfordring 3.3 – refleksioner (Mit syn på udvikling)

Udvikling af medarbejdernes ledelsesrum

1. I forhold til Jobegenskabsmodellen i figur 5.7 side 128 er fokus på jobegenskaberne (jobbets kerne): selve opgaven, autonomi og feedback.

For selve opgaven kan jobberigelsen ligge i at der skabes et udviklingsforløb, så der bliver tale om en variation af de færdigheder, man behøver som sælger. Fx kan det være forskellige kundetyper, der stiller forskellige krav, eller en opdeling i private og erhvervskunder.

Autonomi betyder at sælgerne skal have selvbestemmelse i jobbet, f.eks. mht hvem, hvor mange og hvordan de skal kontaktes.

Feedback er vigtig. Søren må sørge for at holde sig orienteret og have en tilbagevendende dialog med hver sælger.

2. For det første skal Søren være opmærksom på, at han selv skaber sig et holdspiller-ledelsesrum i forhold til sælgerne, så der er mulighed for at skabe involvering og opbakning. Dernæst får et udvikler-ledelsesrum stor betydning for den fælles proces med skabelse af sælgerne egne rum.

Hvis sælgerne skal sættes istand til selv at styre deres hverdag, skal de faktisk have kompetencer inden for alle fire ledelsesrum, og være istand til at flytte deres fokus fra rum til rum, alt efter hvor de befinder sig i deres eget flow i hverdagen.

- **Administrator-ledelsesrummet** er nødvendigt for at systematisere og kunne holde styr på egne opgaver samt fokus på resultaterne.
- **Håndværkerledelsesrummet** er grundlaget for at være afklarende og regulerende. Dvs. at kunne finde frem til de interesserede kunder og føle sig frem til hvordan og hvornår de skal tilbydes hvilke dele af pakken på hjemmesiden. Fokus er på problemløsning for kunderne og er rettet mod fremtiden.
- **Holdspiller-ledelsesrummet** skal virke udviklende og involverende med fokus på opbakning. Det siger sig selv at sælgerne må arbejde sammen om at skabe et holdspiller-ledelsesrum, for at opmuntre hinandne til involvering og opbakning.
- **Udvikler-ledelsesrummet** bliver det mest udfordrende at skabe. Idet perspektiverne for udvikling inden for slaget af konceptet ser ud til at være begrænsede. Realistisk set, kan karrierebeslutningerne i mange tilfælde blive en Exit strategi – se figur 27