

## Udfordring 3.4 – refleksioner (Mit syn på udvikling)

### Afdækning af udviklingsmuligheder

#### 1. Situationsbestemt ledelse (figur 5.10 side 140)

Beskrivelsen i opgaven lægger op til, at de stabile faktorer som kultur, medarbejderne, lederen og omgivelserne ikke ændrer sig dramatisk. Der er endda tegn på en positiv udvikling af markedet og dermed en vis ro på den fortsatte udvikling i salgsafdelingen.

Tilbage er de dynamiske faktorer, som opgaven og tidsfaktoren. Tidsfaktoren er sat til udvikling inden for det næste år, så der kan fokuseres på udvikling af salgsopgaven. Hvis virksomhedens opgaver er strukturerede, giver det et stort råderum for lederen til at kunne styre medarbejdernes udvikling, idet strukturerede opgaver ofte har reference til standardiserede uddannelser, så det er relativt let at ansætte nye medarbejdere, med gode kvalifikationer.

Modsat hvis der er tale om ustrukturerede opgaver som fx specialisopgaver inden for it, konsulentarbejde. Tilpasning af kundeløsninger eller lignende. Her er det medarbejderne der får en højere grad af indflydelse, fordi det bliver vanskeligere at skaffe kvalificeret arbejdskraft til de meget specialiserede job.

#### 2. Afdække medarbejdernes ønsker om kompetencer

MUS-samtalerne er i sig selv et udtryk for ydrestyring, idet en MUS ofte styres af lederen og efter dennes faste dagsorden for den slags samtaler.

Andre måder at afdække medarbejdernes behov for udvikling kan være en 360 graders analyse. Også her er der tale om ydrestyring idet det er lederne eller HR-afdelingen der formulerer spørgsmålene, gennemfører analysen og tolker svarene.

Mentoring og coaching er også udviklingsmuligheder, der begge i højere grad åbner for medarbejdernes indrestyring.

En helt anden tilgang vil være at lade medarbejderne udfylde app'en Lederkompetencer – men den er næppe særlig udbredt endnu! Her er udfyldelsen lagt ud til medarbejderne og det er også medarbejderen selv, der tolker svarene – så her er der en høj grad af indrestyring.

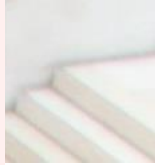
#### 3. Gabet mellem medarbejdernes og virksomhedens ønsker om kompetencer

Den ydrestyrede version vil være, at afholde MUS-samtaler og have et katalog af kurser med, som de ansatte kan vælge fra. Husk på, at der er afsat 400.000 kr. til udvikling, så det kan give et stort katalog af muligheder.

En anden mulighed vil være at tildele de ansatte sælgere en sum, som de selv kan råde over, så længe de kan dokumentere at pengene anvendes til kompetenceudvikling.

# Lederkompetencer i praksis

lederkompetencer.net



Tilbage er der så konceptet Lederkompetencer, der lægger både vurdering af egne ønsker og vurdering af virksomhedens behov for kompetencer ud til den enkelte ansatte. Det er den indrestyrede version.

Ingen af de tre løsninger giver et retvisende billede, men alle er farvet af enten at være ydrestyret eller indrestyret. Rent motivationsmæssigt kan man formentlig sige, at jo mere indrestyring der kan åbnes for i kompetenceudviklingen, jo mere vil det fremme motivation, tillid og tilfredshed, når medarbejderne selv kan være med til at forme egne kompetencer.