

Karriereudvikling for karriereudviklingens egen skyld?

Af Monika Janfelt

De fleste ledere tænker medarbejderudvikling som noget der kommer organisationen til gode, men er det også lederens opgave at sørge for at medarbejderne kan flytte sig på arbejdsmarkedet? En leder skal vel investere i karriere- og talentudvikling for medarbejdere af strategisk betydning for organisationen? Ja, det er helt rigtigt. Og dog.

Karriereforskning og effektiv ledelse

Douglas T. Hall, amerikansk karriereforsker, mener, at den leder som forstår forskellige menneskers karriereinteresser og tidens karrieredynamikker vil være mere effektiv til at lede andre, end den leder der ikke dyrker karriereudvikling. Han hævder, at ledere og organisationer kommer til at møde et krav fra medarbejdere om at stille opgaver til rådighed, som kan give erfaring indenfor bestemte områder. Samtidigt vil de kræve, at lederne tilbyder support, så at medarbejdere kan udvikle selvindsigt og professionel identitet.

Karriereudvikling for medarbejderens egen skyld?

I fremtiden skal du som leder fokusere mere på den enkeltes karriereudvikling for medarbejderens egen skyld, og ikke for noget andet. Fra helikopterperspektivet kan vi se, at det med at gøre karriere ikke længere er forbeholdt ledere. Karriere er noget, vi alle gør i større eller mindre grad, og ikke mindst på forskellige vis. Det er ikke længere nok at vente, indtil lederen siger, at det er tid til nye opgaver.

Medarbejderen skal selv sørge for, at hun eller han har de relevante kompetencer. En god "markedsværdi" er afgørende for at man kan få lov til at arbejde med det, man vil, men også for ens langtidsholdbarhed på arbejdsmarkedet. Når det er sagt, er medarbejderens karriereudvikling en ledelsesopgave, som måske skal ansues på en lidt anden måde end tidligere.

Karrierekompetencer – to af slagsen

Når vi som individer – uanset om vi er medarbejdere eller ledere – skal finde en retning i eget arbejdsliv, har vi et stort behov for kompetencer i, hvordan vi håndterer og styrer egen karriere. Groft sagt kan man dele karrierekompetencer op i to. Den første er den de fleste af os umiddelbart vil forbinde med karriereudvikling. Den handler om efteruddannelse, nye opgaver og dermed erfaring indenfor bestemte dele af jobbet. Dette er ikke længere nok. Den anden kompetence handler om identitet. Selvindsigt og viden om, hvordan man udvikler sin professionelle identitet bliver mere og mere afgørende. Kombinationen af de to karrierekompetencer hjælper os til at finde vores egen vej på arbejdsmarkedet og for alvor at tage ansvar for vores egen karriere. Lad os se lidt nærmere på, hvordan dette kan blive omsat til praksis.

Er opgaverne til for organisationens eller medarbejderens skyld?

Start med at erkend, at det er individet som "ejer" sin egen karriere. Dette er umiddelbart en banal og indlysende påstand. Perspektivet er både centralt og

radikalt. Hvis vi tænker tanken til ende, betyder det, at organisationen er til for medarbejderens skyld, og opgaverne er det middel, som medarbejderen har brug for, for at udvikle sin karriere. Medarbejderen er altså ikke der, for opgavernes og organisationens skyld. Det lyder måske både provokerende og umuligt.

Hvordan gøre?

Information om kurser og tilbud om coaching er noget, vi alle kender. Andre kendte veje er, at bruge de udviklingsmuligheder der ligger i det daglige arbejde, såsom udfordrende opgaver. De er for det meste ikke en mangelvare. Lad dine medarbejdere løse opgaver, de ikke har prøvet før. Her kan du gå skridtet videre og lade medarbejderne vælge de opgaver, som de selv mener bidrager til deres karriereudvikling. Du kan også lade dem skabe de opgaver, de behøver for at komme et trin videre i deres karriere. Her kan du som leder støtte op om selve arbejdsplanlægningen, sådan at medarbejderne kan få de erfaringer og opbygge de kompetencer, som de efterstræber. Brug f.eks. Karriere-MUS, hvor man bevæger sig både i dybden og i højden. Det er en samtale, hvor man får talt om de store spørgsmål, de større perspektiver, drømmene og skiftene både i og ud af organisationen.

Karriereudvikling er relationel

Lederens første afgørende erkendelse handlede om, at den enkelte medarbejder ejer sin karriere. Den anden handler om, at karriereudvikling er relationel. Her er lederopgaven at forstå de karriere-dynamikker, der er på spil, og skabe netværk og andre fora, hvor medarbejderne kan dele viden, og drøfte deres næste trin. Giv dem tid til at reflektere over

læringspotentialer i forskellige opgaver og jobs sammen med andre, f.eks. i mindre karrieregrupper. Lederens rolle er at skabe en kultur omkring kontinuerlig mobilitet, konstant læring og håndtering af den daglige dialog om karrieretransitionsprocesser.

Hvad med organisationen og fællesskabet?

Douglas T. Hall hævder, at arbejdspladser som fokuserer på karriereudvikling for medarbejdernes egen skyld får den ultimative konkurrencefordel; medarbejdere der hurtigt lærer nyt og som er trænet til høj fleksibilitet. Det relationelle i karriereudvikling er den løftestang, du som leder kan bruge til at sikre fællesskabet, og det der ligger ud over den enkeltes karriereudviklingsbehov.

Bliver karriereudvikling vigtigere end selve jobbet?

På sin vis, ja. Meget tyder på at fleksibilitet og et intenst refleksivt identitetsarbejde bliver hverdagskost for os alle.

Karriereudvikling bliver ligeså vigtigt, om ikke vigtigere end selve jobbet. Dette vil belaste nogle medarbejdere, medens andre medarbejdere ikke kan få nok af refleksion og karriereudvikling, samtidigt med at du som leder får en større og mere kompleks opgave i rollen som karrierefacilitator.

Fremtid?

Ovenstående påstande er ikke blot fremtid, men også nutid. Det vi i dag mener er umuligt, vil måske være en realitet om 10 år – om ikke før. I fremtiden vil det for mange af os føles helt rigtigt at tænke at vi skal karriereudvikle for medarbejderens og karriereudviklingens egen skyld.

Douglas T. Hall (2002) *Careers In and Out of Organizations*. Sage Publications.