

Skab rød tråd i jeres ledelsesudvikling - og få større effekt i organisationen

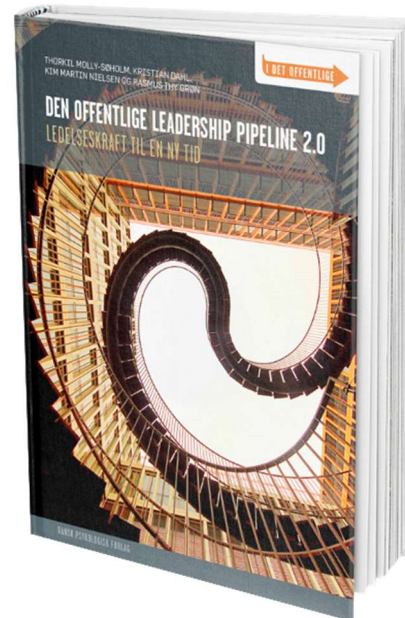
Af Rasmus Thy Grøn og Nicole Baandrup Nielsen

Styrket ledelseskvalitet, større effekt af udviklingsindsatser, bedre ressourceudnyttelse og en HR-funktion, der fungerer som en proaktiv, strategisk samarbejdspartner for organisationens ledere. Det er blot et udsnit af de fordele, som en systematisk ramme for ledelsesudvikling kan producere. Hvad nytter eksempelvis generel kompetenceudvikling, hvis alle ledertalenter forlader organisationen, og nye ledere ikke onboardes ordentligt? For at sikre et stærkt ledelsesfundament, både nu og i fremtiden, må man tænke hele vejen rundt om ledelsesudviklingsopgaven og etablere organisatoriske systematikker og retningslinjer for onboarding, talentudvikling og generel kompetenceudvikling.

Stærkt ledelsesfundament nu og i fremtiden

Hvis organisationer vil have dygtige ledere på alle niveauer, er det nødvendigt at have en systematisk tilgang til ledelsesudvikling. Det er ikke nok, at nye ledere får en kort rundtur i afdelingen første arbejdsdag, eller at ledere med mange års erfaring per automatik sendes på en valgfri efteruddannelse.

At opbygge et stærkt ledelsesfundament kræver en langt mere systematisk indsats end det, som nogle organisationers ikke-standardiserede understøttelsespraksisser kan mønstre. Udviklingen af et stærkt ledelsesfundament kræver en systematisk tilgang til ledelsesudvikling, der kommer hele vejen



rundt – fra talentudvikling og talentpleje over onboarding af nye ledere og til strategisk kompetenceudvikling af organisationens erfarne ledere (Grøn, 2017).

Figur 1: Typiske synkroniseringsområder



Skab en rød tråd i udviklingsaktiviteterne

Det er tidskrævende at udvikle en ramme for strategisk ledelsesudvikling, men det betaler sig på længere sigt. Synkroniserer man organisationens onboarding-, talentudviklings- og generelle kompetenceudviklingsaktiviteter omkring organisationens strategi og ledelsesgrundlag, kan man opnå følgende resultater:

- Der skabes en rød tråd i organisationens ledelsesudviklingsindsatser, hvilket styrker ledelseskvaliteten i hele organisationen.
- Antallet af HR-ydelser reduceres og strømlines, hvilket ofte bevirker, at ydelserne skaber større værdi for lederne, og at organisationen sparer ressourcer samlet set.
- Det tydeliggør HR-funktionens værdiskabelse i forhold til kerneforretningen og skaber derved et solidt fundament for at blive en strategisk sparringspartner for organisationens ledere.
- Det bringer ledelsesudviklingsindsatserne helt tæt på kerneforretningen og ledernes hverdag og skaber derfor langt større effekt og værdi.

Vejen til en strategisk HR-funktion

En systematisering og synkronisering af HR-systemerne er et perfekt springbræt for, at HR-funktionen kan blive en proaktiv og strategisk sparringspartner for organisationens ledere - noget som mange organisationer efterspørger.

At udvikle en strategisk HR-funktion kræver et strømlinet repertoire af ledelsesudviklingsaktiviteter, der er tæt koblet til organisationens strategi, den organisatoriske dagligdag og kerneforretningen.

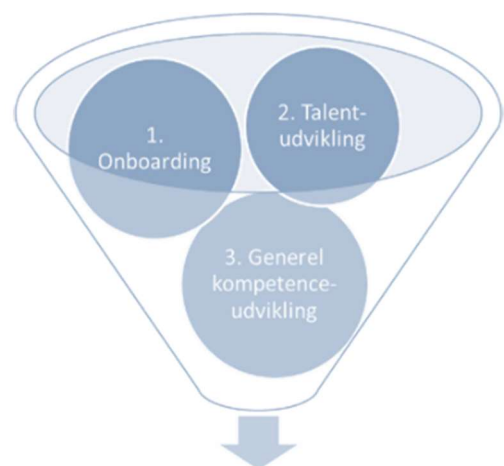
Hverdagen i mange HR-afdelinger er desværre ofte så travl, at der ikke er overskud til at se sine egne ydelser og opgaver fra et helikopter-perspektiv. Det er en skam, for det er ofte en del af forklaringen på, hvorfor organisationens ledere har svært ved at finde hoved og hale i HR-funktionens ydelser.

Tre centrale områder i ledelsesudvikling:

I arbejdet med at systematisere ledelsesudviklingsaktiviteterne kan der med fordel skelnes mellem tre typer af ledelsesudviklingsindsatser, der har hvert sit særegne formål og kræver en særlig indsats.

Det drejer sig om:

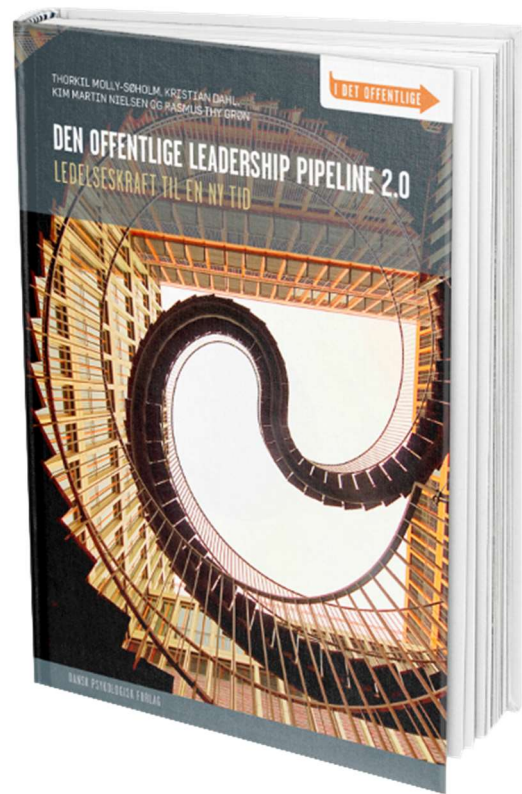
- Onboarding – sikrer god påklædning af nye ledere i organisationen
- Talentudvikling – sikrer udvikling af ledertalenter til fremtiden
- Generel kompetenceudvikling – sikrer vedvarende udvikling af kompetente ledere i organisationen.



Der skal arbejdes fokuseret med alle tre områder både hver for sig og sammentænkt, hvis man vil skabe et stærkt ledelsesfundament med en rød tråd på tværs af aktiviteterne. En systematisering og sammentænkning af de tre områder resulterer ofte i:

- ✓ Styrket ledelseskvalitet – fordi indsatserne på tværs af de tre områder sammentænkes og trækker i samme retning
- ✓ Større effekt af udviklingsindsatserne – fordi der skabes overblik og sammenhæng i udviklingen af organisationens ledere
- ✓ Bedre ressourceudnyttelse – fordi der opnås synergi ved at sammentænke de tre ledelsesudviklingsområder, som mindsker antallet af koncepter og ydelser samt muliggør brug af større rammeaftaler (og dermed en reduktion af de samlede omkostninger)
- ✓ Et mindre antal ledelsesudviklingstilbud – fordi en tydelig forbindelse til organisationens strategi og ledelsesgrundlag ofte reducerer antallet af ydelser og medfører at ydelserne opleves som mere værdiskabende af kerneforretningen (Grøn, 2017).

I denne artikel har vi fokuseret på onboarding, talentudvikling og generel kompetenceudvikling som tre af de mest centrale aktiviteter at systematisere og synkronisere med organisationens strategi og ledelsesgrundlag. I nutidens organisationer findes der naturligvis langt flere HR-systemer, processer og -redskaber end blot disse tre – se figur 1. Vores erfaring er, at jo flere HR-systemer og -redskaber, der synkroniseres, desto større effekt og resultater vil det føre med sig for organisationen. Men synkroniseringsprocesser kan være omfattende, og det er derfor en god idé at opdele dem i flere etaper, så man mindsker risikoen for at ende med en bunke halvfærdige koncepter og idéer.



Dette er et udsnit af Den Offentlige Leadership Pipeline 2.0. Læs mere, når bogen udkommer i marts 2018 og forudbestil allerede nu hos Julie Lykke Andersen på jl@lead.eu.

Litteratur

Grøn, R.T. (2017), "Strategisk ledelsesudvikling – onboarding, talentudvikling & generel kompetenceudvikling", Uddannelse & Udvikling, Dansk HR, August