

Strategisk ledelsesudvikling – onboarding, talentudvikling & generel kompetenceudvikling

Har jeres organisation en systematisk ramme for ledelsesudviklingsaktiviteter, der sikrer, at I kommer hele vejen rundt fra talentudvikling og onboarding til generel kompetenceudvikling af erfarne ledere på forskellige niveauer?

Af **Rasmus Thy Grøn, cand.psych., chefkonsulent, LEAD – enter next level**

Hvis ikke, så er der stor risiko for, at I bruger jeres ressourcer uhen-sigtsmæssigt. 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.

Et stærkt ledelsesfundament nu og i fremtiden

Hvis organisationer vil have dygtige ledere på alle niveauer, både nu og i fremtiden, 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 til strategisk kompetenceudvikling af organisationens erfarne ledere (Grøn, in press).

Tag afsæt i organisationens strategi og ledelsesgrundlag

Det kræver tid og ressourcer at systematisere arbejdet med ledelsesudvikling, men det betaler sig i form af styrket ledelseskvalitet fra top til front i hele organisationen. Det er helt centralt, at HR-funktionens systematiseringsarbejde tager afsæt i organisationens strategi og det eksisterende ledelsesgrundlag, hvis arbejdet skal bære frugt. Ellers kommer det nemt til at virke som endnu et "HR-projekt", der er tænkt som en hjælp til lederne og driftsorganisationen, men som opleves modsat af modtagerne. Sørg for, at hele HR-paletten af ledelsesudviklingsaktiviteter bindes op på og synkroniseres med organisationens strategi og ledelsesgrundlag (Grøn, in press; Dahl & Molly-Søholm, 2012). På næste side ses nogle af de centrale områder, som denne synkronisering bør tage udgangspunkt i.

Jo flere HR-systemer, der synkroniseres med organisationens strategi og ledelsesgrundlag, desto tydeligere bliver både den røde tråd i HR-funktionens ydelser og den værdi, som HR skaber for organisationen. Før man tager fat på synkroniseringen af HR-systemerne, er det dog vigtigt, at man stiller sig selv spørgsmålene:

Hvor stor en del af HR-systemerne ønsker vi at synkronisere? Og hvor mange ressourcer vil vi bruge på det?



Gør man ikke det, kommer man let til at slå for stort et brød op.

Spar tid og penge

Det er tidskrævende at udvikle en ramme for strategisk ledelsesudvikling, men det betaler sig på længere sigt. Udarbejder man en systematisering af organisationens onboarding-, talentudviklings- og generelle kompetenceudviklingsaktiviteter med afsæt i 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.

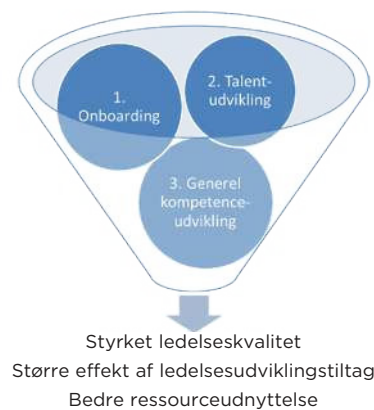
En systematisering og synkronisering af HR-systemerne er et perfekt springbræt for, at HR-funktionen kan blive en proaktiv og strategisk sparringspartner for organisationens ledere. At udvikle en strategisk HR-funktion kræver et strømlinet repertoire af ledelsesudviklingsaktiviteter, der er tæt koblet til organisationens strategi, den organisatoriske dagligdag og kerneforretningen.

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

Tre grundpiller i strategisk ledelsesudvikling

I arbejdet med at systematisere ledelsesudviklingsaktiviteterne kan man med fordel skelne mellem tre forskellige typer af ledelsesudviklingsindsatser, da hvert udviklingsområde har et særegent formål og kræver en særlig indsats. Det drejer sig om:

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



(Figur tilpasset fra Grøn, in press)

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

- 1.** Styrket ledelseskvalitet – fordi indsatserne på tværs af de tre områder sammentænkes og trækker i samme retning
- 2.** Større effekt af udviklingsindsatserne – fordi der skabes overblik og sammenhæng i udviklingen af organisationens ledere →

- **3.** 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, hvilket reducerer de samlede omkostninger
- 4.** Et mindre antal ledelsesudviklingstilbud – fordi en tydelig forbindelse til organisationens strategi og ledelsesgrundlag ofte opleves som mere værdiskabende af kerneforretningen og lettere at finde rundt i (Grøn, in press).

Har I en systematisk og ensrettet proces for onboarding af nye ledere?

Onboarding starter allerede i rekrutteringsprocessen (Bauer, 2010). Det kan skabe et solidt fundament for en succesfuldt onboardingproces, hvis man arbejder med følgende tredeling:¹

- 1) Før den nye medarbejder starter**
- 2) Den første uge**
- 3) De første 30-90 dage**

I hver fase er der forskellige ting, som man bør være opmærksom på for at skabe det bedst mulige fundament for en succesfuld onboardingproces.

Udvikler I systematisk ledere og ledertalenter på alle niveauer?

Det er afgørende for organisationers langsigtede succes, at både nuværende ledere og fremtidens ledertalenter på alle niveauer systematisk udvikles. Det ruste organisationen til fremtiden og klæder talenterne på til at tage over, når ledere forlader organisationen.



Før den nye medarbejder starter

- Skab en agenda for den nye medarbejders første uge
- Skab en behagelig arbejdsplads for din nyerehvervede medarbejder
- Giv din nye medarbejder en velkomstgave
- Send på forhånd relevante informationer til den nye medarbejder



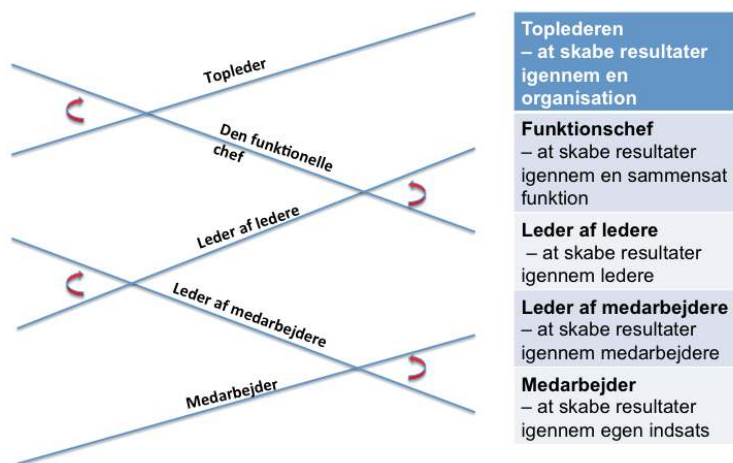
Den første uge

- Hjælp din nye medarbejder med at komme godt i gang
- Sæt tid af til orientering
- Planlæg et møde med nærmeste leder
- Afdæk de vigtigste arbejdsprocesser



De første 30-90 dage

- Invester i oplæring
- Giv den nye medarbejder muligheden for at "skygge" en anden medarbejder
- Opbyg gode feedbackmuligheder i den nye medarbejders første måneder i jobbet
- Afhold den første evaluering



Kilde: Dahl & Molly-Søholm (2012); Charan et al. (2000)

Forskning viser, at internt udviklede og rekrutterede ledere har en større succesrate end eksternt rekrutterede. Dermed er det meningsfyldt og økonomisk at skabe en systematik omkring udvikling og fastholdelse af ledertalenter på alle niveauer (Collins, 2009; Dahl & Molly-Søholm, 2012). En oplagt måde at drive ledertalentudvikling på er at etablere talentprogrammer for talenter på alle ledelsesniveauer. Her lærer talenterne om, hvad det vil sige at være leder på niveauet over deres nuværende funktion gennem en action learning-inspireret kombination af undervisning, praksistræning og lederpraktik, der kobler udviklingsindsatserne helt tæt til den organisatoriske hverdag og kerneforretningen (Molly-Søholm & Grøn, 2016). Tilsvarende er det oplagt at udvikle særlige kompetenceudviklingsprogrammer skræddersyet til hvert ledelsesniveau, så lederne styrkes i de forretningskritiske kernekompetencer på netop deres ledelsesniveau.

Der er mange måder at bedrive ledelsesudvikling på, men en afgørende faktor er at nå hele vejen rundt, som denne artikel har givet et bud på, hvordan man kan gøre. *



Rasmus Thy Grøn, cand.psych.,
chefkonsulent, LEAD – enter next level

1) <http://wheniwork.com/blog/employee-onboarding-best-practices/>

Litteratur

- Bauer, T.N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*,
 Charan, Drotter & Noel (2000). *The Leadership Pipeline; How to build the leadership powered company*
 Collins, J. C. (2009). *Good to Great - hvorfor nogle virksomheder tager springet fra god til fantastisk...* og andre ikke, Børsens forlag
 Dahl, K. & Molly-Søholm, T. (2012). *Offentlige leadership pipeline*, Dansk Psykologisk Forlag
 Grøn, R.T. & Molly-Søholm (2016). *Forretningsdrevet ledelsesudvikling*, Uddannelse & Udvikling, Dansk HR, august
 Grøn, R.T. (2017). *5 nøgler til strategisk og forretningsdrevet HR*, HR Chefen, Dansk HR, februar
 Grøn, R.T. (in press). *Systematisering af organisationers ledelsesudviklingsindsatser*, i *Den Offentlige Leadership Pipeline 2.0 - ledelseskraft til en ny tid*, af Molly-Søholm, T., Dahl, K, Nielsen, K.M. & Grøn, R.T.
<http://wheniwork.com/blog/employee-onboarding-best-practices/>