



■ Når lederudvikling bliver til organisationsudvikling

“Between the idea / And the reality / Between the Motion / And the Act / Falls the Shadow”
(Fra “The Hollow Men” af T.S. Eliot, 1925)

T.S. Eliots poetiske observation – af gabet mellem den gode intention og det faktiske resultat – kan bruges til at beskrive, hvad der sker, når organisationer investerer i lederudviklingsprogrammer, der ikke giver den ønskede organisatoriske effekt. Ofte er programmerne ikke koblet til den unikke forretningskontekst, strategien eller organisationens egentlige behov. Designet sker ud fra en ”tjekliste” af standardiserede ledelsesværktøjer, der anses for at være anvendelige i alle organisationer. Det skaber en urealistisk forventning om, at øget ledelseskapalet alene kan skabe en mere effektiv organisation. Ledelsesudvikling risikerer dermed at ende som en ”hit-or-miss bonus” snarere end en målbar effekt.

Den gode nyhed er, at et godt tilrettelagt lederudviklingsforløb kan give stor organisatorisk effekt ved at bygge på konkrete og målrettede organisatoriske mål, der er afstemte med den overordnede ambition og strategi. De organisatoriske effekter kan fx være tydeliggørelse af strategien, buy-in og større eksekveringsevne, forbedring af organisationens evne til at løse problemer, tværorganisatorisk samarbejde samt øget performance såvel hos de enkelte ledere som i deres enheder. Når man inkluderer organisatoriske elementer i et lederudviklingsprogram (særligt hvis disse er linket eksplicit til den overordnede strategi), er det muligt at øge organisationens evne til at handle strategisk og levere de ønskede resultater – og derved maksimere værdien tilført af lederudviklingsprogrammet.

Følgende elementer i et lederudviklingsforløb har vist sig at være særligt effektive i forhold til at nå de organisatoriske mål:

- Et klart link til strategien
- Involvering af topledelsen
- Fokuseret brug af feedback
- Handlingsplaner – såvel individuelle som for enhederne
- Tværorganisatoriske netværksgrupper

Hvert af disse elementer beskrives yderligere i nedenstående.

Et klart link til strategien

En af de fundamentale faktorer i et godt lederudviklingsprogram er linket til organisationens strategi. Måden at sikre dette på afhænger både af strategien og af organisationen – og der er flere muligheder. Én mulighed er at arbejde med tværorganisatoriske strategiske projekter, der integreres i programmet. En anden mulighed er at lade deltagerne operationalisere strategien, så den fremstår klar og relevant for deres respektive enheder. Dette kræver, at programmet indeholder værktøjer og processer, der understøtter levering og eksekvering af strategien/målene i enhederne og de enkelte teams.



Ved at sikre et klart link til strategien, sikrer man, at lederudviklingsprogrammet ikke blot er et sammensurium af ledelsesteorier, -tilgange og metoder, der ikke er koblet til organisationens kontekst og mål. I stedet bringer lederne selv deres unikke organisatoriske kontekst ind i lederudviklingsprogrammet – og udviklingen sker løbende, mens de udfører deres job.

Involvering af topledelsen

Strategiske projekter får sjældent høj prioritet, og strategien bliver sjældent implementeret, hvis topledelsen ikke viser commitment og vejen frem. Dette er måske ”old news”, men faktum er, at mange lederudviklingsprogrammer enten helt mangler involvering fra topledelsen, eller at involveringen

daler, så snart implementeringen af lederudviklingsprogrammet starter. Dette betyder, at selv veltilrettelagte lederudviklingsprogrammer mister en stor del af deres potentielle værdi for organisationen. Topledelsens rolle kan variere meget alt efter organisationen, men nogle af de roller, topledelsen kan påtage sig, og som gør en forskel, er følgende:

- Sikre, at de strategiske projekter, der er indeholdt i lederudviklingsprogrammet, adresserer en kritisk forretningsudfordring eller -mulighed
- Sikre, at der tages ejerskab/sponsoreres for de strategiske projekter
- Deltage i feedbackprocesser (se nedenfor)
- Afklare ambitioner og forretningsstrategi – samt forventninger til andre ledelsesniveauer i forhold til deres (samt deres enheders) bidrag og resultater

Fokuseret brug af feedback

Feedback er essentielt i ethvert dynamisk system – og dette gælder i særlig grad også for organisationer. Feedback er indeholdt i mange lederudviklingsprogrammer – nogle gange understøttet af værktøjer såsom 360 graders feedback. Der findes et utal af tilgange for brug af feedback. Metoden skal være pragmatisk og relevant både i forhold til konteksten og i forretningsøjemed. 2 eksempler:

Ledelsesportrættet: Dette er en struktureret feedbackproces, der indebærer kvalitative interviews med 5-6 interessenter (som deltagerne selv identificerer). Disse interviews er baseret på såvel forretningsrelevante som personlige ledelsesmæssige udfordringer og udføres af en lille gruppe af de andre deltagere på programmet. Output fra de gennemførte interviews bliver præsenteret for hver enkelt deltager i en struktureret og faciliteret proces. Denne type feedbackproces giver ikke kun et meget konkret billede af, hvordan lederen opfattes af andre, men skaber også en ramme, hvor deltagerne hurtigt lærer hinandens styrker og svagheder at kende. Samtidigt tvinges deltagerne ud i at påtage sig en rolle og et ansvar i at støtte op om hinandens udvikling.

Feedback på tværs af ledelsesniveauer: Denne type af feedback kan tilføre en betydelig værdi og er samtidig let at integrere i små og mellemstore organisationer. Feedbacken består i, at forskellige ledelsesniveauer giver feedback til hinanden på følgende områder; "Hvad skal I fortsætte med, hvad skal I udvikle, og hvad skal I undgå?" Denne feedback danner efterfølgende grundlag for en fortsat dialog på tværs af ledelsesniveauerne, der dernæst bliver integreret i lederudviklingsprogrammet. Denne type af feedbackproces er naturligvis kun mulig, hvis topledelsen er involveret.

Feedback på tværs af ledelsesniveauer sikrer en pragmatisk og ærlig dialog mellem ledelseslag, der fremhæver opfattelser og forventninger til hinanden på de forskellige ledelsesniveauer.

Handlingsplaner – individuelle og for enhederne

De fleste lederudviklingsprogrammer indeholder nyttige og pragmatiske udviklings- og handlingsplaner, der fremhæver fokus på de udviklingsområder, man har som leder. For at sikre at lederudviklingsprogrammet også fostrer organisationsudvikling, er det vigtigt at indarbejde udvikling af enheden som et andet aspekt af handlingsplanen. Dette skal være baseret på mål for enheden og være linket til strategien. En simpel tilgang til at definere dette kunne være ved at undersøge følgende, enkle spørgsmål:

- Hvor står min enhed i dag?
- Hvor vil vi gerne være?
- Hvad skal ændres?
- Hvad kræver det for at komme derhen?
- Hvad kræver det af mig som leder?

For at sikre at handlingsplanens fokus er i tråd med såvel enhedens som forretningens behov, afstemmer deltagerne deres handlingsplaner med deres egen leder. Lederudvikling bliver således ikke kun deltagerens egen personlige rejse – men en rejse, der i høj grad er afstemt med den retning, som forretningen gerne vil gå i.

Tværorienterede netværksgrupper

At deltagerne arbejder i relevante netværksgrupper er et vigtigt aktiv for ethvert lederudviklingsprogram. Succesfuldt samarbejde på tværs af organisationen er meget mere sandsynligt, når nøglespillerne kender hinanden og har en fælles forståelse for, hvor organisationen er på vej hen. Det er ofte meget lettere at ringe til en, man kender, fremfor at prøve at finde den rigtige kontakt ud fra et organisationsdiagram på intranettet. Teams, der etableres som en del af lederudviklingsprogrammet, er i høj grad med til at opbygge gode relationer samt tillid blandt deltagerne. Dette gør dem i stand til at:

- Støtte og udfordre hinanden på deres personlige lederskab og udviklingen af deres enheder samt deres performance
- Opbygge en forståelse af hinandens forretningskontekst
- Identificere og løse organisatoriske og/eller samarbejdsrelaterede problemstillinger mellem enhederne
- Forstå, hvad strategi betyder for hver især og for deres enheder – og hvordan de eksekverer strategien
- Tage ejerskab og ansvar for ledelse på deres eget niveau. Ofte indser deltagerne, at de faktisk har et ledelsesrum – at de kan agere, og at de ikke nødvendigvis skal læne sig tilbage og vente på, at topledelsen ”gør noget”

”Bavarian Nordic Leadership Development Programme blev designet til at adressere organisationens unikke forretningskrav og -kontekst. Intentionen var ikke kun at opbygge lederkapaciteten, men også at sikre en betydelig positiv impact på selve organisationen. De synlige effekter af programmet er følgende: Mere klarhed over de strategiske prioriteter, større commitment og ansvar på alle ledelsesniveauer samt øget samarbejde og problemløsning på tværs af organisationen. Vi performer klart bedre nu som organisation.”

Anders Hedegaard, Adm. direktør, Bavarian Nordic.

Skyggen

For at vende tilbage til T.S. Eliot’s ofte citerede digt: ”Between the idea / And the reality / Between the Motion / And the Act / Falls the Shadow” og overføre dette til sammenhængen mellem ledelses- og organisationsudvikling, står man med ”skyggen”, når et lederudviklingsforløb ikke er målrettet og har en reel effekt på organisationens performance. Et godt tilrettelagt lederudviklingsprogram kan sikre, at hele organisationen høster det fulde udbytte af en styrket ledelseskapacitet. Det kræver, at man holder organisationens behov og strategiske overvejelser i fokus, samt at man får tydeliggjort organisationens udviklingsmål. Heldigvis er der en række pragmatiske elementer, der kan indarbejdes i et lederudviklingsprogram, således at gabet mellem idé og eksekvering minimeres. Med det rette design og fokus behøver organisationsudvikling ikke at være tilfældigt.

Hvis du vil vide mere om, hvordan Summit Consulting kan hjælpe din virksomhed, er du velkommen til at kontakte os på 70 20 33 20 eller læse mere på vores hjemmeside www.summitconsulting.dk.