

BØRSEN. LEDELSE

Sådan designer Novo Nordisk Product Supply globale ledelsesudviklingsforløb



■ **LEDELSE & ORGANISATION** Af Julie Holst, Thomas K. Olesen og Kenneth Overgaard Ege

28. jun. 2016 Kl. 8:30

At udvikle og uddanne ledere i en stor global virksomhed er en kompleks udfordring, der kræver koordination, kommunikation, styring og samspil. På konferencen "Trends og udfordringer i global ledelse og lederudvikling" – afholdt i samarbejde mellem Lederne, Resonans og Børsen Ledelse – gav Novo Nordisk Product Supply deltagerne et indblik i, hvordan de løser opgaven. Her kan du læse casen, der ligger bag, og blive klogere på, hvordan et globalt lederudviklingsprogram er tænkt og bliver udført i praksis.

RELATERET INDHOLD



Julie Holst, Kenneth Overgaard Ege og Thomas K. Olesen

Foto:

Virksomheden	Lederen
<ul style="list-style-type: none"> Hvordan sikrer Product Supply et fælles ledelsesfundament, samt dig med at vi giver plads til forskellige kulturer? Hvordan får Product Supply ledelsesudvikling koblet på en travl hverdag? Hvordan onboarder og udvikler Product Supply et gennemsnit på 200 nye ledere årligt – så de hurtigst muligt skaber værdi for forretningen? 	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan lever jeg op til organisationens krav og forventninger, samtidig med at jeg finder min egen vej som leder? Hvordan driver jeg høj performance på kvalitet, omkostninger og leverancer – samtidigt? Hvordan gør jeg det i min lokale kontekst i USA, Rusland, Frankrig, Kina eller Brasilien – i en dansk virksomhedskultur?

FAKTA

Julie Holst, Cand.psych.aut.,
erhvervspsykolog –
ledelsesudviklingskonsulent

Hvordan sikrer Product Supply ét fælles ledelsesfundament,

samtidig med at vi giver plads til forskellige kulturer? Og hvordan lever jeg op til organisationens krav og forventninger, samtidig med at jeg finder min egen vej som leder? – disse og mange andre spørgsmål adresseres på de ledelsesudviklingsforløb, vi tilbyder potentielle og nye 1. og 2. linje ledere i Novo Nordisk Product Supply. Spørgsmålene varierer naturligvis alt efter, hvilket niveau af ledelse de skal lykkes på: Om det er ledelse af medarbejdere eller ledere. De aktuelle ledelsesmæssige udfordringer og den strategiske retning udgør fundamentet for designet af vores ledelsesudviklingsforløb. I denne artikel deles erfaringer og tanker om ledelsesudviklingsforløb i en global organisation som Novo Nordisk, Product Supply. Artiklen er udarbejdet af ledelsesspecialister fra Product Supply med henblik på at inspirere alle, der arbejder med udvikling af talenter og ledere.

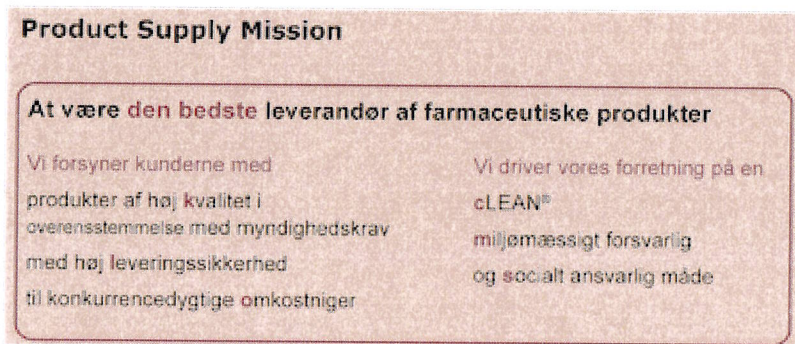
Thomas K. Olesen,
cand.comm. – Global
Graduate Manager

Kenneth Overgaard Ege,
master i
organisationspsykologi –
Ledelsesspecialist

Forfatterne har ansvaret for
centrale talent- og
ledelsesudviklingsforløb i
**Product Supply, Novo
Nordisk.**

Hvad er Product Supply...?

Product Supply er ansvarlig for produktion og levering af alle markedsførte produkter i Novo Nordisk. Området har ca. 13.000 medarbejdere organiseret i et globalt produktionsnetværk med faciliteter i USA, Brasilien, Frankrig, Rusland, Kina, Japan og Danmark. Med et globalt stigende behov for diabetesbehandling er det nødvendigt at have stadigt flere dygtige medarbejdere og kompetente ledere i organisationen, som med de rette holdninger og værdier kan hjælpe os i arbejdet med at nå vores målsætning, som er defineret i Product Supplys Mission.



Figur 1. Product Supply Mission

1. Talent- og ledelsesudvikling før 2012

Product Supply har altid taget ledelsesudvikling seriøst og langt tilbage i tid tilbudt forskellige centrale programmer, suppleret med daglig coaching og sparring med HR-partnere samt lokale initiativer. Går vi tilbage til før 2012 blev henholdsvis 1. og 2. linje ledere tilbudt "Supply Teamleaders Academy" og "Supply Managers Academy" som primært bestod af klasserumsundervisning på en række moduler fordelt over et halvt år.

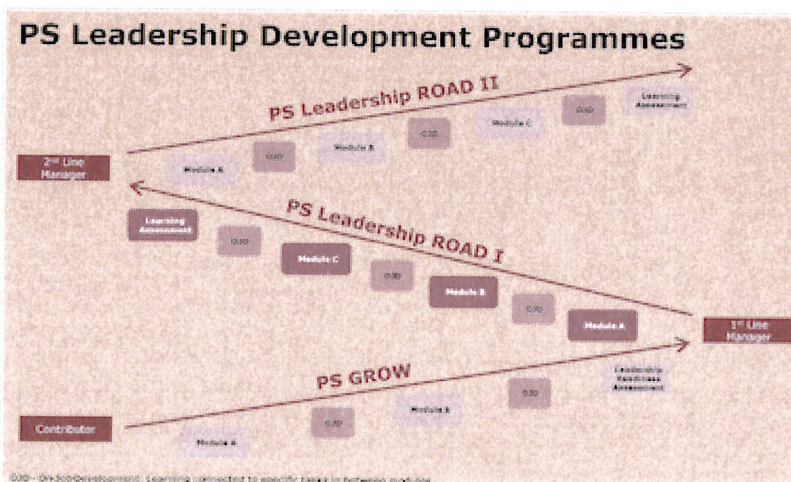
Dengang tilbød vi ikke udvikling af potentielle ledere. De kom i stedet på et to dages assessment-center, som bestod af en række samarbejdsøvelser, hvor deltagerne agerede

gruppeleder på skift. Imens blev de observeret og fik feedback af en række HR-partnere. Dette fungerede som et udmærket assessment-grundlag af deres lederpotentiale, men havde dog nogle klare udfordringer:

- Assessment-centeret forløb kun over to dage. Det var derfor ikke muligt at se, om deltagerne var i stand til at omdanne den feedback, de fik, til ny adfærd i deres lokale kontekst
- Det var kun et assessment-center – der var ingen udvikling af deltagerne inden de eventuelt blev udnævnt til ledere. De fik derfor en "koldstart" ind i ledelsesdisciplinen
- Selve setup'et omkring assessmenten passede godt til en bestemt type (de, der præsterede godt under pres, kunne "spille spillet" i den kunstige setting, kunne positionere sig selv stærkt i gruppen og var ekstroverte). Men set-up'et lå mindre godt til andre, som måske kunne have potentiale til at være endnu bedre ledere på den lange bane. Det resulterede i, at de kandidater der klarede sig godt i høj grad lignede hinanden. Bl.a. derfor ønskede vi at lave nogle ændringer til vores talentprogram – for at få en mere mangfoldigt sammensat lederstab ud af det

2. Talent og ledelsesudvikling i dag

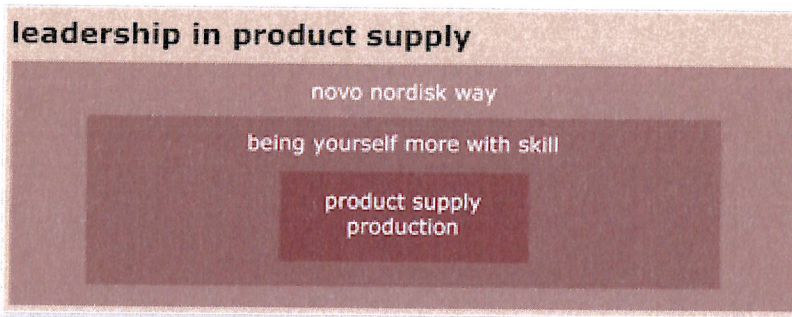
Vores programmer for allerede udnævnte 1. og 2. linje ledere, var tidligere ret klasserumsprægede. For at gøre træningen mere praksisnær, har vi løbende arbejdet med et bedre "blended learning"-miks (1) både i forbindelse med vores talent assessment og vores ledelsestræning. Ved at lade talentprogrammet strække sig over længere tid og indarbejde mere "on the job"-træning har vi også skabt plads til et udviklingsspor i vores talentudvikling, hvilket der som nævnt ikke tidligere var. Indholdsmæssigt fungerer PS Leadership Framework (se figur 3) og Leadership Pipeline-modellen (2) nu som ramme for træningen. Det betyder, at der er udviklet træningsindhold skræddersyet til netop det niveau af ledelse, man er på vej mod eller allerede er på (PS GROW for ledelsestalenter, PS Leadership ROAD I for teamledere og PS Leadership ROAD II for afdelingsledere) (3) (se figur 2).



Figur 2. PS Leadership Development Programmes – Pipeline structure

2.1 PS Leadership Framework – rammen om ledelsesudvikling

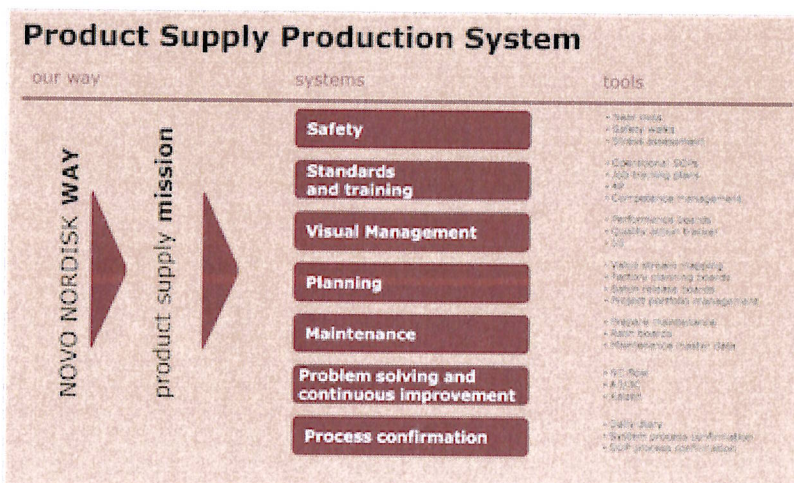
Vores overordnede tilgang til ledelse består af tre hovedelementer: Product Supply Production System, "Being yourself more with skill" og Novo Nordisk Way (se figur 3).



Figur 3. PS Leadership Framework

Product Supply Production System

Som figur 3 illustrerer, har vi placeret "Product Supply Production System" i midten. Det betyder, at al undervisning og efterfølgende træning er bygget op omkring, at læringen skal være operationel og derfor tage udgangspunkt i det produktionsmiljø, som lederne skal lykkes i. Helt konkret består "Product Supply Production System" af 7 systemer og en række værktøjsbeskrivelser – alle hentet fra best practices i organisationen, som fra forskellige vinkler kombinerer løbende forbedringer af både kvalitet og effektivitet. Ledere i Product Supply forventes at bidrage til opnåelse af Product Supplys mission (figur 1) ved på deres respektive niveauer at arbejde på kontinuerlig optimering af de 7 systemer. Derfor træner vi dem naturligvis i dem (se figur 4).



Figur 4. Product Supply Production System

Being yourself more – with skills

At være en god leder i Product Supply kræver mange forskelligartede lederkompetencer. En af dem er, at optræde autentisk. I tråd med Rob Goffee og Gareth Jones (2006) (4) er det vores erfaring, at de ledere der optræder autentisk i højere grad formår at skabe følgeskab. Det

betyder helt konkret, at ledelsestræningen i Product Supply har fokus på, at lederne lærer sig selv godt at kende og bl.a. bliver bevidste om deres styrker og faldgruber.

Det er dog lettere sagt end gjort da det indlysende ikke er tilstrækkeligt bare at "være sig selv". Særligt idet autenticitet ofte peger bagud mere end fremad og dermed baserer sig på erfaringer med, hvordan man tidligere var (Flensburg, 2016). Det handler om at kunne være sig selv – men i de mange forskellige roller som forskellige situationer kræver – og vores autentiske ledere skal dermed også være adaptive. Så spørgsmålet er: Hvordan kan man være sig selv i de nye situationer, man endnu ikke kender sig selv i? Det er særligt i transitionerne mellem ledelsespositioner, at autenticiteten kommer under pres, da man her ofte vil befinde sig i situationer, hvor man har relativt lidt erfaring og derfor kan komme til at fremstå uautentisk (Ibarra, 2015). For at lykkes med at være "autentisk adaptiv" vil der være nogle kompetencer, de har brug for at tilegne sig – hvilket er forklaringen på de to sidste ord i sætningen "being yourself more – with skills". Har man store udfordringer med en eller flere af disse lederkompetencer, er det en god idé at lære sig det basale. For jo bredere ledelsesrepertoire man har, des flere ledelsesmæssige handlemuligheder har man.

I Product Supply har vi valgt at oversætte "skills" til de kompetencer, man som leder har brug for at tillære sig – til det nødvendige niveau for at kunne "tilføre situationen det, den mangler". Det er vores erfaring, at der findes nogle lederkompetencer som – på tværs af situationer, kulturer og tid – er vigtige at have som leder. I forskellige mængder, naturligvis. Afhængig af situation og kontekst. Vi har defineret 8 lederkompetencer, som meget godt dækker de lederfærdigheder, der skal til for at lykkes i Novo Nordisk (se nedenstående liste)

De 8 lederkompetencer

1. Lives the Novo Nordisk Way
2. Sets direction and strategy
3. Fosters innovation and continuous improvement
4. Manages business complexity
5. Inspires and motivates
6. Drives performance
7. Collaborates across boundaries
8. Coaches and develops people

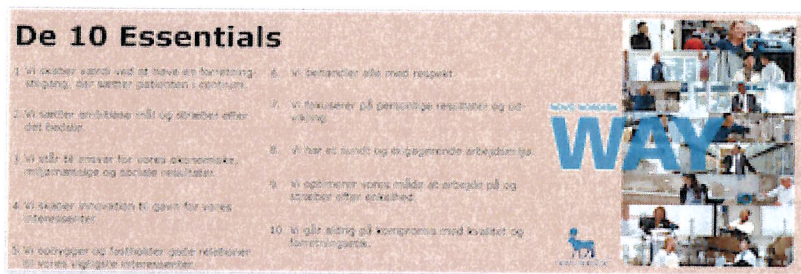
Figur 5. Novo Nordisk Globale Lederkompetencer

Novo Nordisk Way

Det tredje element i Product Supplys' Leadership Framework er Novo Nordisk' værdigrundlag, kaldet NNWay. NNWay består af 10 Essentials, der er lavet for at støtte både ledere og medarbejdere i at omsætte virksomhedens overordnede værdier til praksis. NNWay og de 10

Essentials er således fundamentet for hele virksomheden og dermed også for vores ledelsesudvikling (se figur 6).

NN Way – De 10 Essentials



Figur 6. NN Way – De 10 Essentials

2.3 Leadership Pipeline

Fælles for alle ledere er, at de skaber resultater gennem andre. Men god lederadfærd er som nævnt ikke det samme hele vejen op igennem hierarkiet. Derfor er vores træning af lederne målrettet, hvad der skal ledes og på hvilket organisatorisk niveau.

En 1. linjeleder skal eksempelvis coache sine medarbejdere i at løse faglige problemer. Det skal en 2. linjeleder naturligvis også, men her er medarbejderen ofte en anden leder dvs. vi taler om ledelse af ledere. Det vil derfor ofte være ledelsesfaglige problemstillinger, der coaches på, som f.eks. en vanskelig samtale. Fokus for en 2. linjeleder er i højere grad at få diverse ledelsessystemer til at fungere optimalt, f.eks. Performance management systemet. I Product Supply har vi fokus på, at en 1. linjeleder primært sikrer medarbejdernes evne til at anvende forskellige værktøjer (f.eks. LEAN-metodikker til løbende forbedringer), en 2. linjeleder skal sikre, at systemerne virker (f.eks. systemet, der sikrer, at vi får gennemført vores løbende forbedringer) og en 3. linjeleder skal sikre, at principperne er definerede, forstået og udleveres bredt i organisationen (f.eks. princippet: "Vi har ingen uplanlagt nedetid på vores udstyr").

2.4 Blended learning: "Forum" og "Field"

Træningen af lederne er et blend af klasserumstræning ("Forum") og on the job-træning ("Field"). Vores klasserumstræning er typisk bygget op i Forum i form af teoretisk indføring i f.eks. en model eller teori samt refleksion og diskussion, dernæst Social Learning i form af en øvelse/rollespil i grupper, hvor teorien med det samme bringes i anvendelse. Det vil typisk være en øvelse baseret på en virkelig case eller på én af de opgaver alle ledere udfører, f.eks. en performancesamtale eller afholdelse af et teammøde. I nogle øvelser bruger vi uddannede skuespillere til at spille rollen som medarbejder. Altså en simulering af virkelige ledelsessituationer og på den måde en blanding af "Forum" og "Field". Efter øvelserne er der feedback fra de andre deltagere samt en coach (f.eks. en erfaren linjeleder eller HR-Partner). Vi ved, at disse simulationsøvelser værdsættes meget af deltagerne, som typisk oplever dem som virkelighedstro og ekstremt lærerige, når de skal ud og bedrive ledelse både mellem modulerne og efter programmets afslutning.

På alle programmer er der afsat tid til løbende refleksion over egen læring. Disse refleksioner deles i første omgang med de øvrige deltagere og skal senere præsenteres overfor en gruppe assessorer bestående af HR-Partnere og ledere i højere positioner på et afsluttende assessment-modul.

2.5 On The Job

On the job-træningen bygger på, at deltagerne imellem undervisningsmodulerne løser rigtige ledelsesopgaver i deres egen afdeling. Det er som regel opgaver, projekter eller initiativer, der alligevel skulle gøres, men som nu kan løses på en anden måde ved at bruge de teorier og værktøjer, deltagerne har lært i undervisningen. Det kan f.eks. være sammenlægningen af to teams, indføringen af et nyt LEAN-værktøj i det daglige arbejde eller håndteringen af en konflikt mellem nogle medarbejdere. På talentudvikling og assessment-programmet, PS GROW, er 50 pct. af opgaverne prædefinerede fra programmets side og rummer således opgaver, der træner kompetencer på 1. linje lederniveau. De resterende 50 pct. er selvvalgte opgaver, de løser for deres egen leder, dvs. de får hands on-erfaring med "rigtig ledelse". Disse vælges sammen med egen leder og rammer således personens individuelle udviklingsmål ind i lederstillingen. På vores ledelsestræningsprogrammer, PS Leadership ROAD I og PS Leadership ROAD II, er alle on the job-opgaver prædefinerede, da der her er helt specifikke LEAN Leadership-kompetencer der målrettet skal trænes – dog er "eksamensprojektet" selvvalgt.

Fælles for alle talent -og ledelsesprogrammerne er, at deltagerne er på to-tre moduler af tre-fire dages træning, hvor de derimellem har en 1-2 måneders on the job-træningsperiode. Slutteligt er der endnu en on the job-periode efterfulgt af en assessment af det de har lært i hele forløbet (se figur 2 for illustrering af læringsflowet).

Når vi lægger så stor en del af læringen uden for klasselokalet, siger det sig selv, at deltagernes ledere samt HR-Partnere spiller en betydelig rolle i at sikre, at opgaverne bliver prioriteret tilstrækkeligt, samtidig med at de giver feedback og coaching af høj kvalitet og i passende mængde til deltagerne undervejs. Vi forsøger at sikre, at disse nøglepersoner omkring deltagerne er godt forberedt på deres ansvar ved på intromøder og i løbende mails at informere dem om, hvad der undervises i på de enkelte moduler samt selv at undervise dem i, hvordan man giver en udviklende og brugbar feedback.

2.6 Feedback

Når vi vurderer ledelsespotentiale og udvikler ledere, tillægger vi det stor betydning, at vedkommende er i stand til at reflektere over egne styrker og udfordringer, over egne tænkemåder og adfærd samt omsætte feedback til ny adfærd. Det, tror vi, er en god prædikator for fremtidig evne til at agere værdiskabende i de mange forskellige ledelsessituationer, som lederne vil komme i. Løbende feedback er et vigtigt værktøj i at skabe denne selvrefleksion.

Hvordan man giver feedback på en konstruktiv måde, og hvordan man reflekterer over den feedback, man modtager, er derfor et gennemgående fokus i vores måde at arbejde med ledelsesudvikling. Ikke al feedback er konstruktiv, og derfor arbejder vi med nogle

anerkendende principper for, hvordan man i Product Supply kan give feedback til hinanden på en så vidt muligt ensartet måde, der skaber motivation for udvikling hos den enkelte. Vi har derfor udviklet en feedback-model, som i virkeligheden består af både coaching og feedback (se figur 7). Først spørger man til vedkommendes egen oplevelse af sin performance – dels for at skabe refleksion over egen adfærd, dels som feedback-giver at kunne pejle sig ind på, hvad vedkommende selv har observeret. Dette gør, at vedkommende reflekterer og bliver hørt for sit perspektiv. Derefter giver man sin feedback. Her forsøger man at koble sig til vedkommendes egen refleksion, så man har en dialog og ikke en monolog og derved opnår motivation til at lytte til feedback-punkterne. I feedbacken fokuserer man på både det, der virkede godt, samt det, man gerne vil se mere af. Ved denne anerkendende tilgang forsøger vi så vidt muligt at minimere personens eventuelle modstand – som ofte skyldes ubehaget ved at få at vide, at der er noget, man ikke gør godt nok (5). For at gøre det hele mere konkret deler man også i sin feedback i, hvilken effekt adfærden havde/vil få i situationen.

feedback step-by-step				
	Own reflection		Feedback	
Four steps	What worked?	What could be improved?	What worked?	What could be improved?
Observation	1. What did you observe worked well?	3. What would you like to improve?	1. What did you observe worked well?	3. What would you like to see more of?
Impact	2. What impact did you notice or feel?	4. What impact do you strive for?	2. What impact did you notice or feel?	4. What impact will it have?

Figur 7. PS Feedback Model

3. Fra centralisering til decentralisering

I mange år har talent -og ledelsestræning i Product Supply været skruet sammen således, at deltagerne fløj fra deres respektive lande til Danmark for at modtage træning og undervisning. En træning, der var præget af en mere skandinavisk tilgang til ledelse. Herefter fløj de hjem igen, hvor de skulle gennem "on the job"-træning i deres lokale område. En af styrkerne ved dette set-up var, at de modtog træning og undervisning inden for en global ramme med kollegaer fra mange lande og dermed fik en forståelse for den internationale organisation, de var en del af. Idéen var, at dette set-up ville fremme vidensdeling om hinandens områder og dermed give lettere adgang til de andre sites, når f.eks. produktionsproblemer skulle løses på tværs af landegrænser. Samtidig gav det mulighed for at skabe en fælles global forståelse af vores standardiserede og generiske ledelsesprincipper (beskrevet i afsnit 2), som dermed lettere kunne bringes i anvendelse lokalt og med de nødvendige lokale "twists", som gav mening der, hvor det skulle leve.

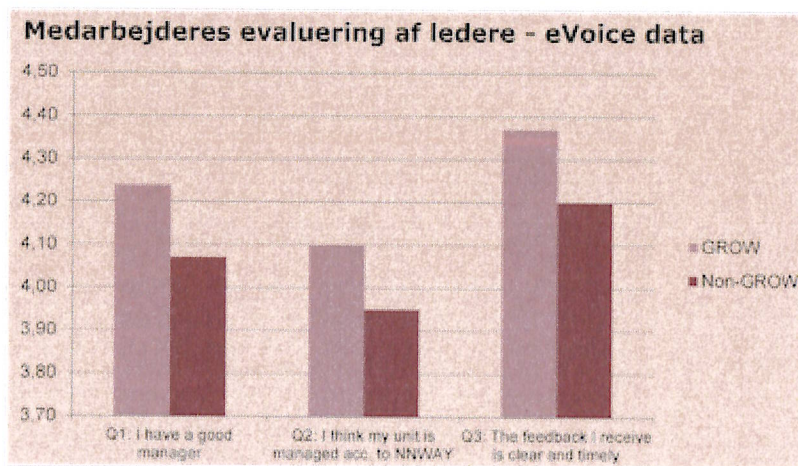
Centraliseringens fordele er blevet udfordret af flere faktorer. Product Supply vokser mere i udlandet end herhjemme med et afledt behov for udvikling af stadigt flere ledere fra de udenlandske sites. For nogle af disse nye ledere er den engelsksprogede undervisning en udfordring for deres aktive deltagelse og læring på modulerne. Og da god ledelse jo er kontekstuel, giver det rigtig god mening at gennemføre ledelsesudviklingsforløb i en lokal kulturel kontekst.

I løbet af 2015 er det lykkedes os at decentralisere PS GROW til de udenlandske sites. Dermed kører det globale talentudvikling og assessment-program nu også i en lokal kontekst på vores produktionssites i USA, Kina, Brasilien, Frankrig og Rusland. Det er lykkedes i tæt samarbejde med HR-funktionerne på de globale sites. Hvis ikke de var klar til at drive det selv i første omgang, fløj vi ud fra centralt hold og afviklede programmerne. Dermed fik den lokale HR-organisation mulighed for at være observatører for selv at kunne drive det fremadrettet. Visse steder fløj vi ud og lavede mere strukturerede train the trainer-sessioner, dvs. vi trænede HR-organisationen i selv at drive træningen og forankringen af træningen ude på de globale sites.

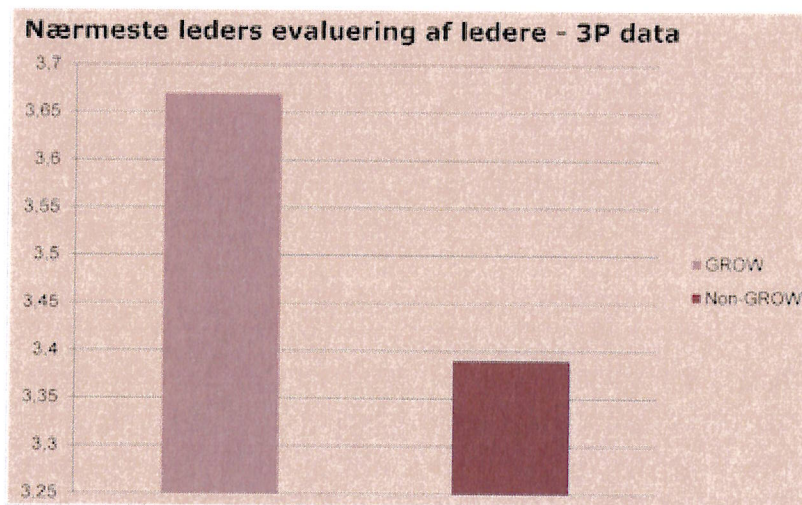
På denne måde har vi sat retning for både form og indhold af god ledelsestræning i Product Supply, og det har samtidig givet god mulighed for dialog om nødvendige tilpasninger til den lokale kultur. Co-creation (6) er dermed en vigtig faktor i vores måde at adressere de udfordringer, der følger med det ansvar, vi har for ledelsesudviklingen globalt, hvor mange kulturelle forståelser af god ledelse er i spil.

4. Effekten af ledelsesudviklingsforløb

Der findes mange studier af, hvorvidt indsatsen i ledelsesudvikling har effekt og skaber værdi for forretningen. I forbindelse med tankerne om decentralisering af ledelsesudviklingsforløb blev effekten af PS GROW undersøgt i 2014 af to specialestuderende fra CBS. De lavede en større kvantitativ og kvalitativ undersøgelse af effekten af PS GROW på tværs af lande som Kina, Danmark og Frankrig. Her viste det sig, at de lederaspiranter, som gennemførte PS GROW-programmet klarede sig bedre som ledere, når de var blevet udnævnt (vist gennem eVoice og 3P), end de, der var blevet udnævnt uden at have været på PS GROW (7) (se figur 8 og 9). eVoice er Novo Nordisks årlige medarbejderundersøgelse, der bl.a. måler psykosocialt arbejdsmiljø, hvorf.eks. medarbejdernes tilfredshed med deres leder er i fokus. 3P er en individuel performancemåling, der løbende følges af nærmeste leder gennem året. Figur 8 nedenfor viser svarene på de konkrete spørgsmål i eVoice-undersøgelsen, der havde fokus på lederens rolle.



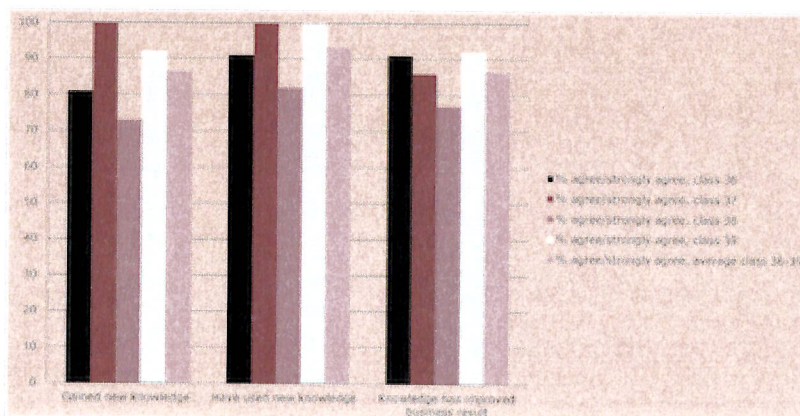
Figur 8. Medarbejderes evaluering af ledere. Gennemsnitlig eVoice-scores på 1-5 skala



Figur 9. Nærmeste leders performance-evaluering af ledere. Gennemsnitlig 3P-score på 1-5 skala.

Kvalitative interviews med de ledere, der havde været på PS GROW, viste samtidig, at de oplevede at have stort udbytte af de mange refleksions- og simuleringsøvelser, som de gik igennem, da det gjorde dem i stand til bedre at møde de udfordringer, de stod overfor i lederrollen efterfølgende (8). Disse to undersøgelser indikerer således, at de ledelsesværktøjer, der trænes på programmet, og måden de trænes, understøtter det, som lederne måles på i jobbet.

På vores ledelsesudviklingsprogrammer har vi helt klassisk målt på deltagernes oplevelse af kurset umiddelbart efter kurset. Men vi har også målt på læringseffekten efter 3 måneder. I dette nye "3 måneder efter-perspektiv" har vi spurgt til, om de på programmet fik ny jobrelevant viden, om de har brugt denne viden, og om det har skabt synlige forretningsresultater. De erklærer sig mere eller mindre enige på en 4-skala. På figur 10 nedenfor ses resultaterne fra de 4 hold der kørte i 2014/2015. Det ses, at 87 pct. svarer, at de enten er "enige" eller "meget enige" i, at det, de lærte, har skabt forretningsresultater. Dette er naturligvis blot deres eget perspektiv, men vi synes, at det – sammen med andre indikatorer – bekræfter os i, at vi med vores ledelsestræning skaber stærk værdi for forretningen, hvilket er det ledelsestræning altid bør handle om – netop udvikling af forretningen mere end blot den enkelte leder.



Figur 10. Learning Effectiveness Index scores class 36-39

5. Udfordringer og respons

De udfordringer, vi er stødt på gennem vores tilgang til ledelsesudvikling, handler bl.a. om det ansvar, vi lægger ud i linjen, når vi har så stor en del af træningen som on the job-træning. Det viser sig at være en udfordring for nogle af deltagerne, deres ledere og HR-Partnere at prioritere on the job-træningen. Ligeledes ved vi også, at nogle af deltagernes egne ledere ikke er trænede nok til coaching og feedback, og at deltagerne derfor ikke får det fulde udbytte af on the job-opgaverne (9).

Vores respons til denne problemstilling er, at vi på vores programmer for nye 1. og 2. linjeledere fremover skruer op for den del af indholdet, der handler om medarbejderudvikling, talentudvikling m.m. Herunder grundig indføring i nærmeste leders rolle og ansvar i on the job-træningen. På den måde ønsker vi at skærpe opmærksomheden på denne vitale ledelsesopgave samt give deltagerne en endnu bedre indføring i de nødvendige processer og værktøjer, herunder feedback.

Da de programmer, som 1. og 2. linjeledere kommer på, selv indeholder store dele on the job-træning, regner vi desuden med, at dette i sig selv vil styrke forståelsen af og opbakningen til denne læringsform, når deres egne medarbejdere skal på talent- og ledelsestræning. På sigt overvejer vi yderligere at tilbyde disse elementer som "tilvalgskurser" til de mere erfarne ledere, som har interessen.

En anden udfordring... Naturligvis har det heller ikke været problemfrit at decentralisere PS GROW til vores sites. Vi har for eksempel oplevet kulturelle forskelle i forhold til, hvor villige deltagerne har været til at dele egne udfordringer med de andre på holdet, hvor detaljeret vi skulle lave en øvelsesbeskrivelse, for at deltagerne har følt sig klædt på til at udføre den og andre mindre ting. Udfordringerne har dog været mindre, end vi havde forventet, og vi tilskriver dette det gode samarbejde, vi har haft med lokal HR om at tilpasse materialerne til den lokale kontekst.

6. Næste skridt

I vores fortsatte bestræbelser på at skabe effektiv ledelsesudvikling med høj værdi for Product Supply bliver fokus for 2016-2017 at decentralisere PS Leadership ROAD I' for nyudnævnte teamledere til vores udenlandske sites. Vi vil fra centralt hold – ligesom da vi decentraliserede talentprogrammet PS GROW – klæde den lokale HR-organisation på til selv at kunne drive programmet. Vi vil desuden løbende omlægge mere af den basale ledelsestræning til e-learning. Her tænker vi særligt på mere simple introduktioner til systemer og processer.

I fremtiden ønsker vi derudover at udbyde enkeltmoduler fra de obligatoriske programmer, så andre interesserede ledere, der oplever et behov for ny inspiration eller træning, kan få glæde af den undervisning, vi udvikler. Samtidig udvikler vi løbende programmerne på baggrund af evalueringer, feedback og ikke mindst forretningens behov. Det er en del af Product Supplys

DNA at lave løbende forbedringer og det gælder også vores ledelsesudvikling.

7. anbefalinger

For at lykkes med ledelsesudvikling i en global kontekst anbefaler vi:

- at virksomhedens strategiske mål er fundamentet for udvikling af programmet
- at design og løbende udvikling sker i co-creation med Line of Business og lokal HR
- at sikre tæt forpligtende samarbejde og klar forventningsafstemning med Line of Business om prioriteringen og coaching af deltagerne om the job-development opgaver
- at begrænse paletten og fokusere på det, der er allermost vigtigt for deres succes som leder
- at bruge deltagerevalueringer ("happy sheets") og indbygge elementer af dialog i træningen – det giver input til, hvad der rører sig rundt omkring i organisationen og dermed tæt kontakt med kunden
- at måle effekten på læring – ved eksempelvis at bruge performancemåling og medarbejdertilfredshedsundersøgelser samt læringseffektmålinger nogle måneder efter programafslutning for at sikre, at lederen har udviklet sig
- at interne trænere bruges så meget som muligt, hvilket sætter træningen i en direkte virksomhedskontekst
- at bruge erfarne ledere fra organisationen som teamcoaches til at facilitere øvelser, give feedback og coache

.....

Fodnoter

1. Blended learning er baseret på 70-20-10 reglen (Lombardo & Eichinger, 1996). Det betyder at det er en sammensætning af forskellige metoder til undervisning – med udgangspunkt i at fremme bedste udgangspunkt for læring. Vi har på vores programmer valgt en sammensætning af e-learning, klasserumstræning, gruppeøvelser og on-the-job træning, hvor forskellige læringskontekster bringes i anvendelse i den enkeltes udvikling.
2. Leadership Pipeline modellen (Charan, Drotter & Noel, 2011) viser, hvorledes opgaver, prioriteringer og arbejdsværdier ændres mellem de forskellige ledelsespositioner i organisationen.
3. PS Leadership ROAD I er vores obligatoriske ledelsestræningsprogram målrettet første linje ledere/ledere af medarbejdere og PS ROAD II er vores obligatoriske

ledelsestræningsprogram for afdelingsledere/ledere af ledere. Begge programmer skal påbegyndes inden for de første tre måneder i stillingen og kører i et forløb over 6 måneder med miks af on the job-træning og klasserumstræning. Begge slutter med en eksamen.

4. Rob Goffee og Gareth Jones har skrevet bogen "Why should anyone be led by you" (2006), som vi er meget inspireret af, når vi taler autentisk ledelse.
5. Atwater, Brett & Waldman (2003) beskriver, hvordan effekten af feedback beror på mange faktorer, herunder hvorvidt man har tillid til selve feedbackprocessen, hvor negativ feedbacken er og i hvor høj grad den stemmer overens med ens egen opfattelse. Vores feedback model forsøger så vidt muligt at imødekomme disse udfordringer.
6. Co-creation handler om at inddrage sine stakeholders ved udveksling af – og deling af – idéer, som skaber værdi for begge parter (Ramaswamy & Guillard 2010).
7. PS GROW er ikke et obligatorisk forløb. Hvis organisationen vurderer, at det f.eks. haster med at få en ny leder indsat i et team, kan man godt udnævne en medarbejder til leder udenom PS GROW. Vi foretrækker dog klart, at så mange som muligt kommer på PS GROW før udnævnelse.
8. Clausen & Hegelund (2015) Novo Nordisk Product Supply – Decentralization of Leadership Development, pp. 73-88 (Speciale, CBS)
9. Clausen & Hegelund (2015) Novo Nordisk Product Supply – Decentralization of Leadership Development, pp. 94-98 (Speciale, CBS)

Litteratur

- Atwater, L., Brett, J. & Waldman, D. (2008) Understanding the benefits and risks of multisource feedback within the leadership development process. I Murpy & Riggio (red.) The Future of Leadership Development, p. 89-123. Lawrence Erlbaum Associates.
- Charan R., Drotter, S. & J. Noel (2011) The Leadership Pipeline: How to build the leadership powered company. 2nd ed. Wiley & Sons.
- Clausen, G. & Hegelund, C. (2015) Novo Nordisk Product Supply – Decentralization of Leadership Development. (Speciale, CBS)
- Flensborg, L. (2016) Den autentiske leder og illusionen om "det sande jeg". Børsen Ledelse.
- Ibarra, H. (2015) The authenticity paradox. Harvard Business Review.
- Lombardo, M. & Eichinger, R. (1996) The career architect development planner. 1st ed.

- Ramaswamy, V. & Guillard, F. (2010) Building the Co-Creative Enterprise. Harvard Business Review.

Copyright © 2016 Dagbladet Børsen A/S