Novozymes i front med udvikling af ledere

Novozymes knækker koden for effektiv udvikling af ledere og fjerner 65 pct. spild i processen. Store virksomheder står i kø for at gøre kunststykket efter

Af Susanne Tholstrup

70 HR-folk fra Danmarks toneangivende virksomheder valfartede i sidste uge til netværksmøde hos **Novozymes** i Bagsværd for at høre nærmere om en ny, banebrydende metode til at udvikle ledere på.

Omdrejningspunktet er en nyudviklet app, som lederne bliver udstyret med, og som guider dem igennem seks til ni måneders lederudvikling, der hovedsageligt foregår i praksis.

HR-direktør **Anne Bisbjerg Lee**, Novozymes, fortæller:

"Vi ved fra forskningen, at 65 pct. af den nye læring, som ledere får igennem traditionel lederudvikling i et klasselokale, er glemt efter en uge, hvis den ikke straks bliver aktiveret. Det betyder, at investeringen er tabt på gulvet."

Nærmeste chef dybt involveret

"Og vi ved, at det er fundamentalt for læringen, at ledernes nærmeste chef er direkte involveret. Det tager vi alvorligt, og det har vi taget afsæt i, da vi igennem et års tid har udviklet en helt ny metode til hurtig, effektiv og skalerbar udvikling af ledere."

Uddannelsen er designet efter 70-20-10-modellen, hvor 70 pct. af læringen skal foregå gennem træning og erfaringer på jobbet. 20 pct. sker gennem coaching og mentoringen. Det vil sige gennem tæt sparring med nærmeste leder, og ved at lederne på programmet møder hinanden på tværs af organisationen for at dele erfaringer og diskutere udfordringerne i såkaldte peer-grupper, også kaldet social læring.

150

ledere blev i januar udstyret med en app, som guider dem igennem et udviklingsforløb på seks til ni måneder

Masser af ny viden tilgængelig

10 pct. foregår ved formel træning gennem e-learning, udvalgte artikler og TED-talks, som er udvalgte korte videoer, hvor ledelseseksperter gratis stiller deres viden og forskning om ledelse til rådighed på **Youtube**.

"Vi opfinder stort set ikke noget nyt materiale. Det meste findes allerede derude. Der findes eksempelvis et utal af TED-talks om ledelse, som er korte og præcise. Ikke over 20 minutter. Så det handler ikke om at producere viden, men om at formidle viden, få den gjort tilgængelig for lederne og ikke mindst at sortere i den," forklarer Anne Bisbjerg Lee.

Kunsten har for HR-afdelingen været at fylde indhold i en app, som hun betegner som et navigationssystem, som skal guide lederne gennem de seks eller ni måneders udvikling – alt efter hvordan de prioriterer deres tid og hvor hurtigt, de lærer.

"App'en viser, hvor du er henne i dit forløb, hvad er den bedste rute. Hvilke værktøjer og viden, du kan hente for at komme videre, men den holder ikke øje med trafikken eller drejer på rattet. Det skal du selv gøre, ligesom du selv skal træde på speederen," forklarer hun.

Mange var skeptiske i starten

Hun indrømmer blankt, at der var en del skepsis blandt lederne, da app'en blev introduceret. Mange frygtede, at det bare var e-learning, de skulle i gang med. Men det er det overhovedet ikke. Tværtimod, bedyrer hun.

"E-learning er jo reelt kun en parallelforskydning af traditionel klasseundervisning til en anden platform. Det fylder under 10 pct. af programmet."

Hovedparten af programmet er læring sammen med kolleger og medarbejdere og med opfølgning af nærmeste chef. App'en bruges til at hjælpe folk på vej på rejsen.

Chefen får automatisk besked

Når en leder eksempelvis har klikket på 'gennemført' efter at have afsluttet et træningsforløb, går der automatisk en sms til nærmeste chef, der så skal tage en samtale med lederen om op- og nedture i forløbet. De gode og de dårlige erfaringer. Nærmeste chef får også via app'en en række idéer til at spørge ind til lederens udbytte af læringen efter et givent forløb. Det kan være praktiske øvelser, peermøder, eller samtaler med de enkelte medarbej-

"Vi har ledere, der kommer tilbage til os, der siger, at de efter at have været igennem vores forløb har ændret den måde, de udøver ledelse på," siger HR-direktør Anne Bisbjerg Lee, Novozymes. Foto: Mie Hee Christensen

BLÅ BOG
Anne Bisbjerg Lee

50 år.

HR-direktør, Novozymes siden 2016.

Uddannelse: Uddannet cand. psych.aut. fra KU, certifikat fra Darden School og Business i Virginia, USA.

Karriere: Karrieren startede hos Mercuri Urval, som førte til ledende HR-stillinger i Grundfos og Novo Nordisk.

Flere tillidsposter, bl.a. formand for HR-ledere forsamlet i NOCA.

Bonus: Gift. Bor på nedlagt landbrug i Lejre med sønnen August på 11 år.

dere for at sætte konkrete mål for dem.

"De systematiske møder med nærmeste chef sikrer, at vi får udnyttet hele ledelsessystemet i Novozymes. Vi ser lederudvikling som en holdsport. I min optik er individuel lederudvikling en død sild. For ledelse er en holdsport, og så skal lederudvikling også være det. Det er dét tankesæt, vi bygger på," slår hun fast.

Lederne ændrer faktisk adfærd

150 ledere startede i januar på lederudviklingsprogrammet, men da det er fleksibelt, er alle ikke nået lige langt. Men de foreløbige tilmeldinger fra deltagerne er yderst positive.

"Vi har ledere, der kommer tilbage til os, der siger, at de efter at have været igennem vores forløb har ændret den måde, de udøver ledelse på, for det har ikke været effektivt. Ikke godt nok, så de har brug for at blive skarpere på det her. Det er sådanne meldinger, vi gerne vil have. Det betyder, at de har forstået, at det her faktisk kan betyde noget for deres effektivitet som ledere og deres medarbejderes engagement. Og det er nøjagtigt der, vi gerne vil hen."

> *Vi ser lederudvikling som en holdsport. I min optik er individuel lederudvikling en død sild. For ledelse er en holdsport, og så skal lederudvikling også være det.*
>
> Anne Bisbjerg Lee, HR-direktør, Novozymes

Nogle ledere på programmet er nået dertil, hvor de skal have en 360 graders måling, hvor deres medarbejdere, lederkolleger og chef skal vurdere deres adfærd som ledere, og hvor effektive de er i lederrollen. Og hvorvidt de forstår at engagere deres medarbejdere.

"De målinger vil også give os en pejling af, hvordan programmet virker," siger Anne Bisbjerg Lee.

stho@borsen.dk

HR-direktøren deler gerne ud af sin viden og gode erfaringer

Af Susanne Tholstrup

Når netværket for HR-professionelle **NOCA** inviterer til faglige sammenkomster ude i virksomhederne, dukker der i reglen 25 medlemmer op. Men da **Novozymes** inviterede foreningen i torsdags, måtte deltagerlisten lukkes efter 70 tilmeldinger.

Det fortæller vært for arrangementet HR-direktør **Anne Bisbjerg Lee**, Novozymes.

Mødet blev et tilløbsstykke, fordi en leder i HR-afdelingen havde lagt et indlæg på **Linkedin**, hvor han kort beskrev den nye model for udvikling af ledere, som Novozymes tog i brug i januar. Opslaget blev på kort tid vist over 20.000 gange.

> *Der er en stor sult blandt vores kolleger for at finde nye løsninger på effektiv lederudvikling … alle har forsøgt at knække den her kode*
>
> Anne Bisbjerg Lee, HR-direktør Novozymes

Virksomhederne leder med lys og lygte

"Det viser, at der er en stor sult blandt vores kolleger for at finde nye løsninger på effektiv lederudvikling. Alle større virksomheder har forsøgt at knække den her kode, men det har skortet på nye løsninger på, hvordan vi får lederudvikling flyttet ud af klasselokalet og overført til praksis," siger HR-direktøren.

Overvældende interesse for ny app-løsning

På mødet gik det op for hende, at deltagerne, der repræsenterer omkring 30 store danske virksomheder, står i det samme vadested. De har erkendt, at traditionel lederudvikling ikke er effektiv, men forbundet med spild af penge og ressourcer. Men de famler sig frem efter nye løsninger. Derfor er interessen for Novozymes' nye app-baserede løsning overvældende.

Deler gerne guldkorn med andre

"Vi vil gerne dele vores metode med andre, fordi vi synes det er sindssygt vigtigt at udvikle ledelseskraften i Danmark. Det kan kun komme os selv til gode."

Vi vil se en transformation i HR-afdelingerne

"Jeg fornemmer efter netværksmødet, at vi står over for en bølge af forandringer inden for det her felt, og som vil rulle i de næste par år. Vi vil se en transformation i den måde, vi arbejder med lederudvikling på i store danske virksomheder."

Arbejder på nyt arrangement for alle

Novozymes arbejder derfor på at lave et åbent arrangement, hvor også HR-interesserede, der ikke er medlem af NOCA, kan komme en tur til Bagsværd og se Novozymes model i praksis.

stho@borsen.dk

OVERBLIK
Novozymes nye program for lederudvikling

NOVOZYMES HAR UDVIKLET en app, som guider ledere igennem et udviklingsforløb på seks til ni måneder.

DET MESTE AF læringen foregår i det daglige arbejde, noget gennem coaching fra nærmeste chef og i grupper med ligesindede ledere på udviklingsforløbet. Kun 10 pct. foregår ved formel træning gennem e-learning etc.

FORELØBIG ER 150 ledere ved at gennemføre programmet, men alle 900 ledere skal gennemføre det.

METODEN ER AGIL, kan hurtigt tilpasses, lederne kan gennemføre udviklingen i det tempo, der passer ind i deres hverdag, og den er skalerbar. Lederne kan starte på forløbet med få timers introduktion.