



# Effektiv ledarutveckling – idag och i framtiden



**Johan Lundberg**

Devum

Ladda ner rapporten!







**Tillsammans utvecklar vi  
framtidens ledare.**

DEVUM





# Effektiv ledarutveckling – idag och i framtiden

Insikter från intervjuer med svenska HR-chefer

© Devum 2024

Organisationer idag ser ett antal organisationsrationella undersökningar, utveckling och därmed mer

nya perspektiv och insikter som vill förbättra sin

perspektiv på ledarskap, inte alltid funktionellt, transler, koppling utan koppling till

ett antal organisationer för att förbättra sin utveckling. Den visar på tydligare koppling till affärstrategin och ökar. Rapporten visar även för ett mer varierat utbud av tjänster.

1



HR-chefer, eller ansvariga för organisationer med verksamhet i Skåne, av organisationernas arbete med ösk kartläggning.

Definitionen av ledarutveckling i denna rapport är "någon sorts insats med syfte att utveckla ledarskap hos en individ eller grupp". Inom forskningsvärlden finns däremot en distinktion mellan ledarutveckling, som syftar på interpersonell utveckling för individuella chefer, och ledarskapsutveckling, som syftar på interpersonell utveckling för att förbättra ledarskap inom organisationen.<sup>2</sup>

Detta dokument kommer att återkommande för framkom i djupintervjuerna. Dessa fyra teman har bredd och jämförs dessa med forskning och internationella jämförelser. Dessa fyra teman har potential att bidra till en mer effektiv ledarutveckling.

Du ska få användning av insikterna i rapporten slutligen ett antal rekommendationer som du kan använda i din organisation. Du finner även mottagarens lista i slutet av

3

DEVUM



# Reflektion

- Vad väcker detta hos mig?
- Vad tar jag med mig?

Dela – dubbel lärande!



# Vad vill du arbeta med idag?







# Valda ämnen

- 1: Bygga in önskade beteenden för långsiktig effekt
- 2: Fler sätt att anpassa utveckling för ledare
- 3: Långsiktig effekt
- 4: Strategi för ledarutveckling som kopplar till organisationens mål
- 5: Förutsättningar och aktiviteter för långsiktigt, verifierbart resultat



# Vad är vår utmaning?

1. Runda: Beskriv kärnfullt varför du valde detta ämnet, vad din främsta utmaning är. 1 minuter/person.
2. Formulera en gemensam beskrivning av utmaningen ni vill lösa, 3-5 meningar.

DEVUM



# 1. Framgångar

Identifiera framgångsexempel

# 3. Potentiella lösningar

Generera potentiella lösningar

# 2. Fail fest

Dela misslyckanden

# Framgångar

## Inspirationsfrågor:

- Vad har du gjort som blivit framgångsrikt?
- Vad gjorde att ditt framgångsexempel blev lyckat?
- Vad brukar fungera bra i liknande utmaningar?
- Vad har du hört för framgångsexempel hos andra?
- Vad var en riktigt framgång, trots att helheten kanske inte blev lyckad?
- Vad övervann vi för utmaningar som gjorde att det blev en framgång?

(15 min)



# Fail fest

## Inspirationsfrågor:

- Vad var det som gick fel?
- Vad var det som gjorde det till ett helt eller delvis misslyckande?
- Vad kunde gått bättre?
- Vad missade ni för varningssignaler?
- Vad hade ni inte räknat med?
- Vad var det ni missade?
- Vad borde ni inte ha gjort?

(15 min)





# Potentiella lösningar

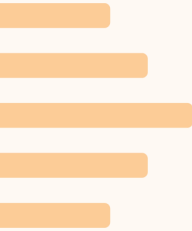
- Utifrån våra gemensamma framgångar och misslyckanden...

## Inspirationsfrågor:

- Vad är viktigt att komma ihåg kring vår utmaning?
- Vad är lätt att glömma?
- Vad är våra viktigaste tips och råd?
- Vad kan man rent konkret göra?
- Vad behöver man för resurser eller strukturer?
- Vad ska man undvika?
- Vad kan man göra för att hantera risker?
- Vad är viktiga delar av en lösning?
- Vad är första steget?

(25 min)





# Resultat

Bygga in önskade ledarbeteenden i  
behövliga processer för att skapa  
långsiktighet.

Tid

Best  
practice

Chefsnätverk  
buddes

HRBP  
Möjligheter

TTT

Prestations-  
barnärer/nivåer  
↓  
Uppföljning

Lätillgängligt  
learning in the  
moment of  
need

Prestations-  
utvärdering

Chefs-  
involvering

Förlänga lävresan

Identificera  
önskade processer  
vilka processer vi  
bygger in i.

# Resultat

- Fler sätt att anpassa utveckling för ledare

Utmaningar:

Sug efter nytt / behov av grundarbete

Tiden

Focus

Tamtebloss

---

Potentiella lösningar ✓

- Struktur o verktyg som möjliggör enkla & självdrivna insatser när behov uppstår
- Tillvarata ledarnas egna kunskap.
- Stöd för individuell utveckling tex AI coach  
Träna i det lilla, hela tiden
- Ledar labb





# Resultat

3) LÅNGSIKTIG EFFEKT  
Hur stöttar vi chefer/ledare så att de kan utföra sitt värde och dra nytta av utbildning/träning?

Tips & Trix

• FÖRANKRA UPPÅT

• HANDLEDARE - FÖLJA UPP  
/BUDDY... STÅR INTE ENSAM

• TID - FÖRE/EFTER, ÅRSJUL, PRIORITERA

• FÖRVÄNTAN & MÖJLIGHETER  
att lösa en uppgift = FÄRDIGHET

• FÖRTYDLIGA CHEFSROLLEN

# Resultat

Vi vill jobba med hur ta fram en strategi (rödtråd) för ledarskapsutveckling som kopplar till organisationens strategi och mål.  
(ed. ledar...)

## Framgång

- Kunna verksamheten.
- nära dialog med chefer på olika nivåer leder till att man förstår behov.
- Basera förslag på fakta
- Hur vill ledningen använda chefer för att nå mål
- Komma överens på företaget man ska utbildas.

## Faillfäst

- Vill gå för fort fram och för stort.
- Missmatch mellan kurs och verklighet.
- Otvålliga krav på chefer och verksamhet.
- Avsaknad av sponsorer från ledning
- Överstandardiserade utbildningar och koncept.

## Potentiella lösningar

\* Ta reda på vad strategin innebär?

\* Designa för Transfer <sup>(Lacerencia)</sup>

\* Genomför en svinbra behovsanalys. Mha riktigt bra frågor.

\* Alltid revidera <sup>Vad är utmaning? Problem?</sup> sina koncept.

\* Plan för hur jobba med nyckelintressenter.

\* Struktur = arbetsätt för att möta affärsbehov. Hur får vi in behoven?

→ Tip: Cathy Moore



# Resultat

- AKTIVITETER
- FÖRUTSÄTTNINGAR
- VERIFIERING

"Vad krävs för aktiviteter & förutsättningar för att skapa ett lösningsbart verifierbart resultat!"

## F-FAKTORER

- FÖLJ UPP MOT REKVISISKA MÅL + KVALITATIVT
- BETYDET MÅSTE FINNAS
- MÄTA & FÖLJA UPP ÄVEN FÖRUTSÄTTN.  
- inte endast aktiviteter

## MISSTAG

VERKTYG FÖR LÄRRETT  
SOM INTE FUNGERAR I  
PRAKTIKEN

SE DATAN SOM EN SANNING

FÖRMÅSKET FOKUS PÅ MODELLER  
PROCESSER - VILL BYGGA IN  
FÖRMÅSKET

## Lösningar

"Less is more"

Lyssna in & anpassa efter behov & konsekvens  
Hitta en mix av fysiskt & digitalt

Prioritera dialog & reflektion

Lita på processen i en "lärrera"

Förtydliga chefens roll (chefens chef)  
- tex. återkoppling<sup>Ⓢ</sup>

Kombinera kvalitativ & kvantitativ data  
vår vi följer upp

Ⓢ Ha i uppdrag att tillämpa kunskaperna  
i vardagen.

"Timing". Utb. när behovet finns.



# Reflektion

- Vad tar jag med mig från detta?



# Vad vill jag göra nu?

Dela insikter i mitt team.	Hugga tag i våra utmaningar	Sammanställa utvalda frågor för behovsanalys + hur undersöka problemet när får beställning.	Skapa chefsgrupper med dedikerade teman	Ta dialogen med att vi ska våga kapa en del av våra "darlings" för att på så sätt skapa mer kraft på det vi prioriterar	Restore basic conditions - förtydliga & påminna kraven på cheferna	Fokus på att skapa utrymme för att lära av varandra	Fokus på färre saker
Skapa chefsnätverk	Ledarlabb	Prata ecosystem med HRBP.	Anpassa ambitionen efter resurserna.	Chefsinvolvering - varför och hur	Göra "less is more" prioriteringar	Görandet som nyckel, bygga in det mer	Fokusera på det som vi gör bra utveckla och följ upp
Fortsätta hålla i analysen	Förtydliga vilken roll chefsens chef har i lärrsan.	MER och SKALA samtidigt: Mer strategi, skala mera, mer fokus på lärande och kunna göra. Mer uppföljning!	Gå från idé till att testa enkelt koncept, inte krångla till det.	Ännu mer uthållig vad gäller förväntningar på chefsens chef	Less is more	Läran om att lära - ta in i chefsutbildningar	
Ta reda på behovet	Påminna mig om att "less is more"	Börja med att aktivera chefsens chef inför utbildningar	Håll ut och fortsätta vaTa nyfiken				



# Tack!



**Johan Lundberg**

johan@devum.se

devum.se



Ladda ner rapporten!

Fortsätter vi på LinkedIn?

