



■ Leadership Pipeline

- et værktøj til "konstant tilstrømning" af god ledelse

Lederudviklingsteorien og værktøjerne bag Leadership Pipeline bliver stadig mere udbredt blandt organisationer. Begrebet gør op med troen på, at der findes ét sæt gyldne regler for alle ledere og slår i stedet fast, at god ledelse kræver forskellige kompetencer og roller på forskellige ledelsesniveauer. Leadership Pipeline er værktøjer, der hjælper til konstant at have fokus på ledelsespotentiale i organisationen. Det handler om at understøtte lederne i at omsætte deres potentiale til de nødvendige ledelseskompetencer, der matcher deres konkrete rolle – og forberede dem til næste mulige løft. Vi præsenterer her de grundlæggende principper bag begrebet og vores erfaringer i praksis fra vores arbejde i såvel store som mindre virksomheder.

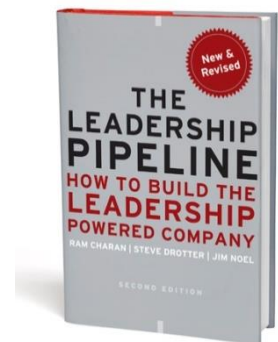
Flere og flere virksomheder anvender i dag tankesættet i Leadership Pipeline i forbindelse med ledelsesudvikling. Faktisk skønner man, at op imod en femtedel af de største private virksomheder i verden arbejder ud fra principperne. En tendens, der ifølge Kristian Dahl og Thorkil Molly-Søholm, som er førende forskere på området herhjemme, også er i udbredelse i Danmark i såvel private virksomheder som i den offentlige sektor.

Mere end en ny trend

Mindsettet bag Leadership Pipeline er opstået i opposition til skiftende trends i ledelse og tilgange til ledelsesudvikling og som en modreaktion på en mere og mere udbredt forestilling om, at der findes et sæt gyldne ledelsesregler, der kan anvendes af alle ledere, uanset rolle og ledelsesniveau.

De amerikanske forskere Charan, Drotter og Noel var de første til at udvikle begrebet i 2001. Det gjorde de som en reaktion på en udbredt tendens blandt virksomheder til ensidigt at arbejde på at definere ledelsesroller og -ansvar inden for forskellige områder på tværs i organisationerne (fx økonomi, salg, marketing, produktion, HR mv.).

Deres anke var, at ingen omvendt syntes særligt interesserede i at arbejde systematisk med definitionen af roller og ansvar vertikalt i organisationen – altså på de forskellige ledelsesniveauer op gennem hierarkiet.



Det førte til bogen "The Leadership Pipeline", som introducerede nogle af de allervigtigste pointer i Leadership Pipeline-tankegangen, nemlig at: "God ledelse afhænger af, hvad der ledes", og at "ledelsesopgaven på forskellige niveauer i organisationen netop er forskellig."

De 4 forskellige lederroller og-niveauer

Leadership Pipeline har 2 helt primære formål:

- 1.** At sikre, at lederne på hvert niveau i organisationen kender deres roller og ansvar
- 2.** At sikre, at lederne i organisationen har kompetencer til og tager ansvar for udvikling af nye og potentielle ledere i organisationen (så "forsyningen" af gode ledere sikres!)

Blandt forskere og praktikere er der i dag enighed om, at man overordnet set kan definere forskellige former for ledelsesroller på 4-6 niveauer i store organisationer:

- Ledere af medarbejdere
- Ledere af ledere
- Funktionsledere (ledere af selvstændig forretningsenhed)
- Topledere

Rollerne på de forskellige niveauer adskiller sig på 3 parametre:

- Ledelseskompetencer
- Prioriteter (tidsallokering)
- Arbejdsværdier

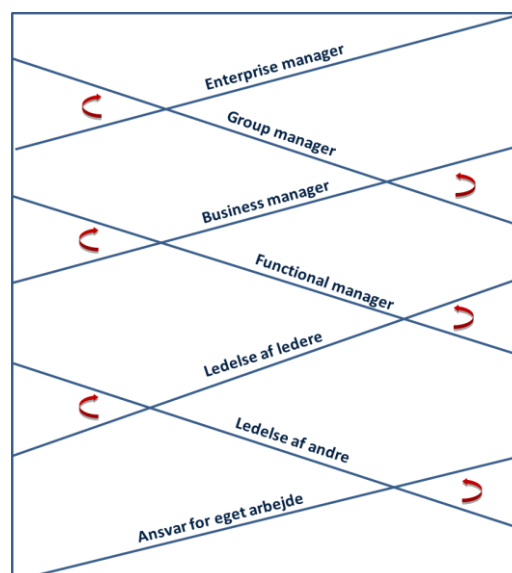
I bogen "Leadership Pipeline" beskriver Charan et al. i detaljer de differentierede generiske kompetencer på hvert niveau. Dem vil vi ikke gå i dybden med her, men dog blot eksemplificere med, at skiftet fra medarbejder til leder eksempelvis kræver en omprioritering af tid "fra daglig opgaveløsning til årlige mål"; en ændring af kompetencer "fra teknisk kunnen til instruktion og coaching"; og en omprioritering af arbejdsværdien "at lykkes med opgaven" til arbejdsværdien "at lykkes gennem andre".

Ud over disse generisk definerede roller og kompetencer vil man som virksomhed – især i implementeringen – også altid skulle definere sine egne unikke elementer i de 3 parametre. Det er for at sikre, at der netop kommer fokus på de kompetencer, som er mest branchemæssige og strategisk relevante.

Konstant fokus på niveauskift sikrer "flow" i pipelinen

Ifølge Leadership Pipeline-tankegangen er succeskriteriet bag teorien ikke blot, at ledere lærer og mestrer deres egne roller og ansvar på det niveau, de er indplacerede på. Et primært succeskriterium er, at de til enhver tid også har fokus på lederne under sig – og ledelsestalenter på lavere niveauer.

Før en leder eller medarbejder på et lavere niveau bør blive forfremmet, skal han eller hun understøttes og forberedes. Og tilsvarende skal vedkommende også, efter forfremmelsen, understøttes og coaches. Både for at få de nye færdigheder på plads og for at få aflært de gamle mønstre og roller fra det tidligere ledelsesniveau.



Fokus og gode råd til implementering i praksis

Teorien og princippet bag tankegangen er altså forholdsvis enkel og logisk. Men som de fleste nok samtidig fornemmer, er det alligevel ikke bare sådan at implementere med et enkelt snuptag. I den indledende del af implementeringen er det derfor særligt vigtigt at have fokus på og afsætte ressourcer til at:

- Definere de væsentlige (kulturelle/faglige) indikatorer for god ledelse i organisationen
- Understøtte og tage alle ledere i ed på deres roller og ansvar og træne dem i de mest almindelige udfordringer ved transitioner
- Udvikle nogle systemer, der kontinuerligt følger op og sikrer, at organisationens ledere og ledelsestalenter evalueres og vurderes løbende i forhold til de definerede roller og kompetencer

I Summit Consulting er det vores erfaring, at de mest succesfulde virksomheder er gode til at sætte netop de systemer op, der igangsætter en proces i hele organisationen – og som giver mulighed for en systematisk opfølgning og evaluering. De er også klar over, at en reel implementering er et mere langsigtet mål, fordi det kræver et ændret mindset blandt alle ledere i organisationen og en kontinuerlig forventningsafstemning lederne imellem ude i organisationen.

Denne bevidsthed ligger dog oftest primært i HR/styregruppen for implementering – og ikke blandt lederne generelt. Vores erfaring er derfor også, at implementeringen efter de indledende faser kan give udfordringer – og endda frustrationer, når de skal implementeres i hverdagen og i forretningen.

I forhold til vores erfaringer med implementeringen af Leadership Pipeline vil vi derfor gerne videregive følgende 5 råd:

- Afsæt/prioriter ressourcer (evt. alloker lederens egen tid) til at understøtte de nødvendige dialoger for den vertikale implementering i forretningsenhederne
- Sørg for ikke at undervurdere betydningen af personlig og faglig/ledelsesmæssig usikkerhed på kompetencer
- Oprethold det nødvendige fokus på kompetencer i selvindsigt, coaching og konflikthåndtering
- Understøt og legaliser, at der kan være behov for at søge kompetenceløft i generelle ledelseskompetencer uden for egen organisation/enhed
- Hav en særlig plan for ”dobbelt transitioner” (løft af flere ledelseslag samtidigt)

Den vertikale implementering i (del)organisationen

Virksomhederne vælger oftest at introducere lederne til Leadership Pipeline-tankegangen i hold med ledere på samme niveau. Det er godt, da det netop giver god mulighed for at skabe dialoger mellem lederne på samme niveau på tværs i organisationen, og det giver en indgående forståelse af roller og ansvar, arbejdsværdier mv. på det gældende niveau.

Men en ting er, hvad man lærer ”på skolebænken”. En anden ting er at implementere og få afstemt den nye indsigt i egen rolle op og ned i organisationen, når lederne vender hjem. Passer den forståelse, lederne på det ene niveau har fået, til forståelsen hos lederne på øvrige niveauer? Og hvordan passer det ind i enhedens forretning og daglige drift?

Når lederne kommer hjem til organisationen, skal de altså selv formå at agere efter den nye definition af egen rolle. Her ligger en anden udfordring i implementeringen af Leadership Pipeline. For lederen er for det første sjældent helt skarp på, hvad det kræver af ham/hende, og for det andet er det i praksis ofte heller ikke afstemt med lederne under og over. Den vertikale og konkrete implementering kræver indgående dialoger og forventningsafstemning mellem ledelsesniveauerne. Og dette kræver oftest, at der allokeres tid og ressourcer til understøttelse af denne del af processen.

Kravet om at kende, udfylde og holde sig inden for egen rolle kan skabe usikkerhed

I den indledende implementering/læringssituation vil mange ledere komme til en erkendelse af, at de faktisk ikke selv besidder (alle) de kompetencer og de rigtige tidsprioriteringer og arbejdsværdier, der nu forventes af dem. Og hvordan skal de så tilegne sig dem?

Lederne spørger sig selv, om de, som princippet indikerer, kan få kompetencerne via sparring med egen chef. Har chefen kompetencerne, og er han/hun overhovedet interesseret i at understøtte den nye rollefordeling? Hvordan skal man coache lederen under sig til at tage et større og mere overordnet ansvar, når man nu selv er i tvivl om, hvorvidt man skulle have forfremmet ham/hende – og ”derfor” føler stort behov for at holde ham i kort snor og følge op på alle detaljer?

Det er vores erfaring, at en række virksomheder undervurderer den personlige og faglige/ledelsesmæssige usikkerhed, som rolle- og kompetencedialogerne kan skabe. Og hvis der ikke arbejdes målrettet med denne udfordring i den indledende implementering, sinker det

implementeringsprocessen i væsentlig grad – også selvom man har opsat konkrete evaluerings- og målningsredskaber, der ”tvinger” dialogen i gang på sigt.

At påtage sig nye roller og ansvar kræver coaching og konflikthåndtering

Det forventes altså, at lederen både skal forstå og håndtere sin egen rolle og desuden have et ret klart billede af refererende lederes roller, kompetencer og udviklingsområder. Derudover skal lederen både kunne klargøre forventningerne til de refererende ledere, stille de nødvendige konkrete krav og coache dem frem til det rette kompetenceniveau. Endelig skal lederen være parat til at lade sig vejlede og coache ind i den rolle, som chefen udstikker. Alt dette kræver – udover coachingkompetence og klarhed over øvrigt kompetencebehov – at lederne tør tage de nødvendige konflikter, der naturligt må opstå.

Ledere trænes ofte også i coaching og sparring af lederne under sig (via rollespil, simulatorer mv.) i introduktionen til Leadership Pipeline. Men som i enhver anden kortere kursusammenhæng kan der være meget langt fra en erkendelse i en læringsituation til konkrete kompetencer, når lederne er tilbage i deres egen organisation.

De mere ”generelle” ledelseskompeterencer i forhold til selvindsigt, coaching/sparring, at stille krav og håndtere konflikter mv. bør derfor også være tydeligt i fokus og opprioriteres til understøttelse af implementeringen. Og man kan ikke forvente, at alle kompetencerne er til stede internt blandt lederne.

”Dobbelte transitioner” – når flere ledelseslag rykker opad

Sidst men ikke mindst har vores erfaringer vist os, at der kan opstå udfordringer ved større organisationsændringer og rokeringer, hvor man løfter flere ledelseslag på én gang. Vi ser ofte, at ledere, der forfremmes, trækker betroede ledere under sig et skridt med op. Udfordringen i et Leadership Pipeline-perspektiv er, at ingen af de 2 ledere nu er komfortable og kompetente i deres nye roller, og derfor er kompetencen til at understøtte den nederste leders transition heller ikke til stede. Lederen, der sidder over de lag, hvor løftene er sket, har her det overordnede ansvar for at hjælpe i transitionerne og for at reetablere en fælles forståelse af nye roller og ansvar samt coache og sparre på nye ønskede kompetencer og relevant aflæring.

Og så skal det jo selvfølgelig lige pointeres, at denne udfordring ikke kommer på grund af Leadership Pipeline-tankegangen! Vi ser den ofte – og i mange organisationer. Men Leadership Pipeline-tankegangen er med til at synliggøre kernen i udfordringen – det første skridt mod en god løsning, og dette er netop en af princippets helt store styrker.

Hvorfor opgiver de mindre virksomheder på forhånd?

Mange mindre og mellemstore virksomheder opgiver i dag tanken om at arbejde struktureret med Leadership Pipeline. De tror ikke, at de har de nødvendige ledelseslag og strukturer, der ligger til grund for princippet – og forventer derfor ikke, at begrebet giver mening for dem. Det mener vi er en fejl, da mindre organisationer kan have store fordele ved at arbejde med Leadership Pipeline – også selvom de både er små og ikke opbygget efter traditionelt hierarki.

Leadership Pipeline giver mening for både store og mindre virksomheder

Vi mener afgjort, at principperne og tankegangen med fordel kan bruges i alle organisationer. Ved at arbejde med principperne bag Leadership Pipeline er man nemlig med til at synliggøre nogle generelle ledelsesproblemstillinger såvel som løsninger på dem.

I vores eget arbejde benytter vi eksempelvis elementer af tankegangen igen og igen i både individuel ledersparring, til at understøtte high performance teams og endelig også ved at understøtte flere ledelseslag i store organisationsudviklingsprojekter. Bl.a. ved at lade vores kunder følge tankegangen og tage stilling til:

- Hvad er min rolle og mit ansvar på mit niveau i organisationen?
- Hvad betyder det for mit samspil med min leder over mig, lederne under mig og mine ledelseskolleger?
- Får jeg prioriteret og allokeret tiden rigtigt?
- Er mine arbejdsværdier på plads – eller ligger mit hjerte faktisk et andet sted?
- Får jeg taget de nødvendige dialoger og konflikter for at skabe den nødvendige klarhed?
- Er mine kompetencer på plads, og hvordan skal jeg tilegne mig dem?

Vores erfaring har vist os, at disse Leadership Pipeline-spørgsmål ofte har positive effekter, hvis de samtidig suppleres med individuel og tværgående afklaring. Og det uanset om der er tale om en stor eller en lille organisation, om samspillet foregår i et ledelsesteam eller blot om individuelle refleksioner hos den enkelte leder.

Prøv derfor et øjeblik at reflektere over de overordnede spørgsmål. Kan du besvare dem? Kan din chef? Kan lederne under dig? – og kan I besvare dem på vegne af hinanden?

Og spørg så dig selv, om det ville være gavnligt for resultatskabelsen, hvis I havde (større) klarhed over disse områder? Og ville det være gavnligt for organisationen på sigt, hvis I arbejdede systematisk med dette – og forberedte kommende ledere på de nye udfordringer, inden I forfremmede dem?

Vores erfaring siger, at det er yderst effektivt. Og vores erfaring siger også, at effekten ikke er afhængig af, at alle i organisationen arbejder målrettet med Leadership Pipeline samtidig. Den enkelte eller den enkelte afdeling får altid gavn af arbejdet, og desuden har tankegangen en tendens til at brede sig som ringe i vandet. Særligt selvfølgelig hvis den starter i toppen.