

Ledelseidag.dk nr. 5, maj 2011

Indholdsfortegnelse

Leadership Pipeline – på dansk

Leadership Pipeline er en af de nyeste tilgange til systematisk lederudvikling og intern lederrekruttering. Fokus ligger på lederens opgaver samt prioriteringen af den løbende udvikling af virksomhedens ledere i det daglige.

Få i artiklen en introduktion til Leadership Pipeline, der anvendes verden over, og som også i de senere år har fundet vej til større danske virksomheder.

Artiklens forfatter har konsulent erfaring med Leadership Pipeline og giver i artiklen et bud på vigtige elementer omkring implementeringen.

Af Poul Kristian Mouritsen, ledelsesudviklingskonsulent, Mindbiz

”Hvis man skal opbygge effektiv ledelse på alle niveauer, skal organisationer finde lederkandidaterne tidligt, tildele dem vækstorienterede opgaver, give dem præcis feedback og coache dem.” [1]

Sådan lyder en af hovedpointerne i bogen ”The Leadership Pipeline – How to build the leadership powered company” (LP). Bogen er forfattet af de tre amerikanske ledespionerer inden for området: Charan, Drotter og Noel. Citatet samler meget præcist det, Leadership Pipeline handler om, og som kan formuleres i disse tre punkter:

1. Virksomhedens arbejde med konstant at have kvalificerede medarbejdere til at sætte i ledige lederstillinger.
2. Virksomhedens sikring af, at alle ledere skaber tilfredsstillende resultater ved at kende og være trænet i den opgave, de skal løse.
3. Lederens vigtige ansvar i forhold til målrettet udvikling af ledere i direkte reference.

Siden udgivelsen i 2001 har større virksomheder verden over taget Leadership Pipeline til sig og implementeret tankegangen med succes – ifølge opgørelser anvender 20 procent af alle *Fortune* 500-virksomheder i dag Leadership Pipeline til at strukturere ledelsesudviklingen [2].

Herhjemme er Leadership Pipeline endnu et relativt nyt og ubeskrevet blad, hvis man ser bort fra de største virksomheder som *Vestas* og *Maersk*, der er godt i gang med implementeringen. Antallet af dansksprogede beskrivelser er stadig ganske få og består mest i kortere indslag på internettet.

Denne artikel har til formål at give en kort introduktion til det centrale i Leadership Pipeline og klarlægge en håndfuld vigtige elementer omkring implementering i danske virksomheder.

Artiklen er opbygget med indledende gengivelser af tankegangen bag Leadership Pipeline. Herefter er der i samarbejde med fagpersoner [3] med erfaring fra *DONG Energy* og *Vestas* lavet bud på praksis omkring implementeringsovervejelser og lederudvikling i forhold til Leadership Pipeline. Afslutningsvist giver artiklen et kort bud på, hvilken relevans tankegangen har i mindre danske virksomheder samt nogle opmærksomhedspunkter, som ledelsen må overveje i forbindelse med valg af og implementering af principperne i Leadership Pipeline.

HVAD ER LEADERSHIP PIPELINE?

Dette afsnit beskriver kort de væsentligste elementer i og bag tankegangen omkring Leadership Pipeline. Afsnittet trækker primært på førnævnte bog samt de interviewede fagpersoner.

Banebrydende idéer fra General Electric

Leadership Pipeline tog sin begyndelse hos *General Electric* (GE) i 1970'erne. Ledelseskonsulenten Walt Mahler udviklede med afsæt i erfaringerne fra udvikling af ledere hos GE "The Crossroads model", der senere blev til "Leadership Pipeline". Walt Mahlers arbejde var banebrydende i forhold til at tænke succession i ledelsessystemet, og han konkluderede, at nøglen til succes op igennem ledelsessystemet var lederens evne til at forandre sine arbejdsværdier i takt med bevægelsen op ad karrierestigen.

Steve Drotter arbejdede i mange år med lederudvikling hos GE og udviklede modellen, som den ses i føromtalt bog og denne artikel. Han føjede desuden betydningen af samspil imellem lederens resultater og potentiale til modellen. Jim Noel arbejdede også i GE, hvor han blandt andet målrettede udviklingen af ledere mere præcist i forhold til alle niveauer af Leadership Pipeline.

Drotter og Noel var mest fokuseret på den enkelte leders potentiale, udvikling og transitioner, mens professor Ram Charan med sin forskning tilføjede det mere organisatoriske aspekt i form af de konkurrencemæssige fordele for virksomheder ved at have en velfungerende pipeline, så de selv kunne føde ledertalenter og udvikle dem i jobbet, helt fra bunden til niveauet som administrerende direktør.

De væsentligste grunde til at arbejde med Leadership Pipeline

To aspekter er helt centrale for at forstå tankegangen bag Leadership Pipeline. **For det første** skal det sikre effektiv intern rekruttering af ledere. Dette ud fra en betragtning om, at det er bedre at træne og opfostre hovedparten af virksomhedens ledere selv. Det er et spørgsmål om kontinuitet og økonomi i forhold til omkostningerne ved rekruttering og effektivitetsnedgang i forbindelse med udskiftning af ledere.

For det andet skal det skabe en ramme at udvikle lederne inden for, der er forståelig og mulig at håndtere for alle ledere.

Fordelene ved at anvende LP vedrører blandt andet følgende punkter gengivet efter de interviewede fagpersoner til denne artikel:

- For mange ledere – erfaringsmæssigt mere end 20 procent – lykkes ikke til fulde i lederjobbet. Nogle falder helt fra, mens andre skaber for dårlige resultater eller bruger for lang tid til at finde

deres ben og komme ind i rollen. Præcisering af ledelsesopgaven hjælper på den problemstilling.

- Der skal bruges rigtig mange gode ledere fremover, når man kigger på vækst og generationsskifte.
- Der skabes et godt sprog for ledelse og lederudvikling, så tankerne bevæger sig ud af HR og bliver en del af ledelsens fokus.
- Ledelse skal simplificeres, og den konkrete ledelsesopgave sættes i fokus. Diffuse begreber som nærvær, autenticitet og andet, der knytter sig tæt til personlighedstræk, skal nedtones i lederudviklingen. Der er mange måder, man kan være på som person og stadig løse ledelsesopgaven godt.
- Der skabes større bevidsthed hos lederne omkring deres ansvar for at udvikle ledere til deres opgaver og opdyrke potentialet til at gå til næste niveau.
- Lederne inddrages i at udvikle egne medarbejdere, så talentudvikling ikke kun drives af en HR-afdeling, men derimod er en integreret del af enhver leders opgave.

Et nyt kompetencebegreb

Igennem tiden har forsøg på at definere ledelseskompetencer udløst mange modeller. En velkendt model er at definere en kompetence som sammenhængen imellem viden, færdigheder og holdninger. Denne forståelse kan minde lidt om den, der i Leadership Pipeline angives som definitionen på ledelseskompetencer og adfærd - herunder angivet som produktet af [4]:

- **Færdigheder**, som de nye kapaciteter lederen må have for at håndtere opgaven.
- **Tidsprioritering**, som angivelsen af de opgaver lederen skal bruge sin tid på.
- **Arbejdsværdier**, som det lederen finder vigtigt i arbejdet og derfor sætter i fokus.

I forhold til andre definitioner adskiller denne definition sig primært ved også at arbejde med prioritering. Desuden lægges i teorien meget vægt på arbejdsværdierne, hvilket mange steder er et overset aspekt i lederens udvikling op igennem ledelsesniveauerne. Viden er ikke forsvundet, men anses i denne tankegang som en del af alle tre elementer.

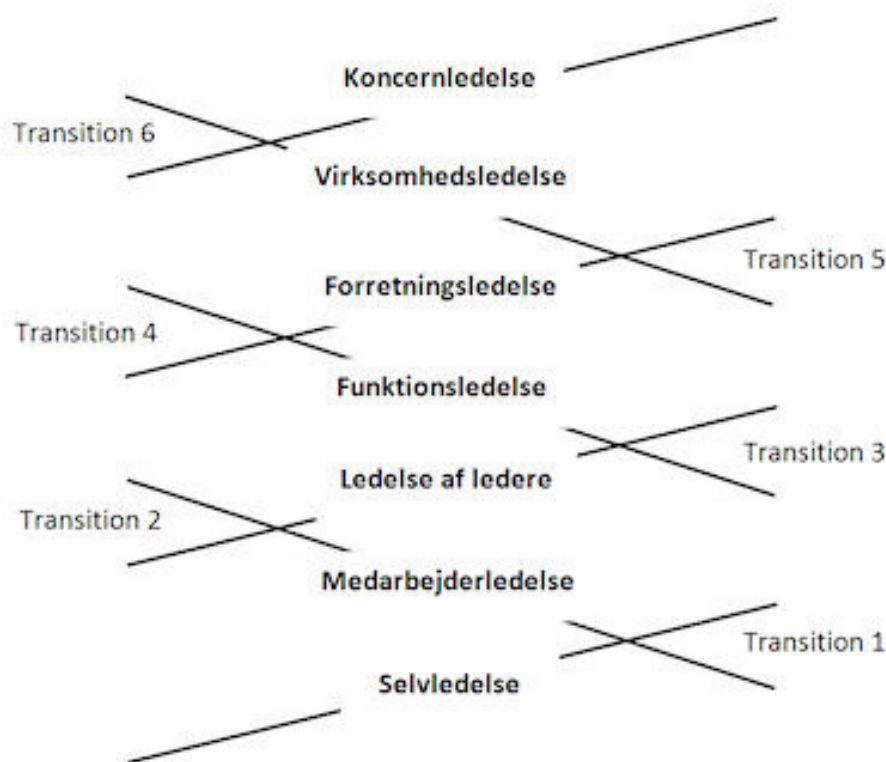
Niveaudelt syn på ledelsesopgaven

Den kontekst, som lederen skal agere i, og ledelsesopgaven i relation til konteksten, er et overset begreb i ledelseslitteraturen. Det er her Leadership Pipeline for alvor sætter en meningsfuld ramme!

I figur 1 nedenfor ses, hvordan man inden for Leadership Pipeline skelner mellem forskellige ledelsesniveauer for præcist at kunne definere opgaven på det enkelte niveau og sætte fokus på den vanskelige transition fra ledelsesniveau til ledelsesniveau. Ledelsesniveauer er der jo ikke noget nyt i. Det særlige er at definere præcist, hvilke færdigheder, arbejdsværdier og prioriteter den enkelte leder må have på hvert niveau, og kortlægge, hvad der skal aflæres, for at transitionen kan ske til et nyt ledelsesniveau. Alle har oplevet ledere, der bringer fagligheden med fra sidste niveau og bruger det som det væsentligste håndtag i jobbet højere oppe, og mange har også oplevet, at det ikke giver gode resultater.

Modellen tager udgangspunkt i meget store koncerner, og det er i denne sammenhæng op til læseren at kategorisere sig selv og reflektere over opdelingen i egen organisation. Der er tale om en forståelsesramme her.

I figur 1 beskrives syv organisatoriske lag, hvor de seks øverste er reelle ledelseslag, ligesom der beskrives seks transitioner, som er mindst lige så vigtige som opgaven inden for det enkelte lag.



Figur 1: Ledelsesniveauer i The Leadership Pipeline (LP p. 7)

Medarbejderledelse:

Niveauet dækker over ledelse af en gruppe, et team eller en afdeling. Opgaven for medarbejderlederen handler primært om at sammensætte medarbejdergruppen og sikre, at opgaverne løses igennem delegering og opfølgning. Transitionen handler om at gå fra "at lave arbejdet selv" til "at få arbejdet lavet igennem andre", hvilket beskrives som en af de sværeste ændringer i arbejdsværdier. En anden og undervurderet del af transitionen er den ensomhed, førstelinjelederen møder, når han ikke længere er en del af gruppen.

Ledelse af ledere:

Niveauet dækker over en leder i for eksempel en afdeling med flere grupper. Det centrale er nu, at lederen er næsten 100 procent leder, og de vigtigste opgaver bliver udvikling af ledere, fordeling af ressourcer og styring af grænseflader imellem enhederne i funktionen og ud mod øvrige interessenter. Transitionen består i at rykke endnu længere væk fra opgavernes løsning og håndtere et betydeligt ledelsesmæssigt pres både oppefra og nedefra.

Funktionsledelse:

Niveauet dækker over for eksempel en leder af en logistikfunktion. Lederen bevæger sig nu op i den øverste del af ledelsen som ansvarlig for en funktion. Det, der særligt kommer til, er kravet om helhedssyn, strategisk forståelse og indsigt i virksomhedens samlede forretningsmodel. Et nøgleord for transitionen er at gå fra at repræsentere en enhed til at tage mere overordnet organisatorisk ansvar og forstå sit ansvar i værdikæden.

Forretningsledelse:

Niveauet dækker over en leder af en samlet værdikæde med flere funktioner. Transitionen angiver en overgang til en ekstremt synlig ledelsesfunktion med helhedsansvar. Transitionen beskrives som den største, men nok også den sværeste at definere. En forretningsleder må ændre sin måde at tænke på i forhold til tidligere. Ledelsen af flere funktioner tilføjer betydelig kompleksitet til lederjobbet, idet det er nødvendigt at forstå forretningens funktioner, men ikke fortabe sig i de enkelte fagligheder.

Virksomhedsledelse:

Niveauet dækker over for eksempel en direktør for et selskab med flere brands og forretningsområder. Opgaven handler om prioritering imellem forskellige forretningsområder og fastholdelse af en portefølje af strategier forud for den enkelte forretning. Igen bevæger ledelsesopgaven sig væk fra ansvar for en forretning til på et højere niveau at lede samspillet imellem flere forretninger.

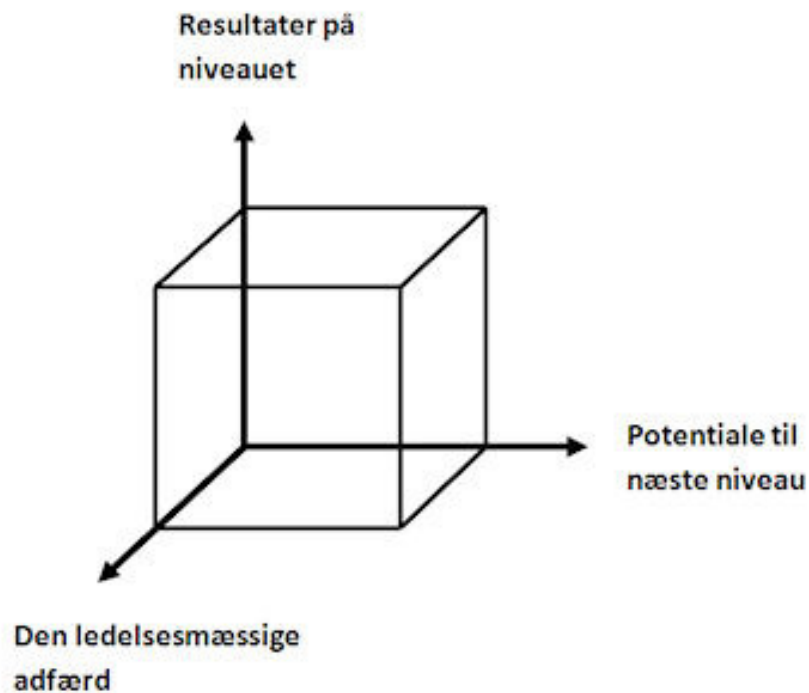
Koncernledelse:

Niveauet dækker over koncerndirektøren med ansvar for en række selskaber, der reelt kan beskæftige sig inden for vidt forskellige områder. Opgaven består i at sikre konstant og forudsigelig omsætning og overskud, sætte koncernens retning og lede visionært og værdiorienteret.

Potentiale-tankegang

Hvornår er en medarbejder klar til at blive leder eller en leder klar til næste ledelsesniveau? Det er et spørgsmål, vi ofte har et bud på i forhold til en specifik person, men som ofte kan være svært at beskrive universelt. Hvis vi historisk ser på ledere, der udnævnes, har det ofte været på baggrund af de resultater, de har præsteret i sidste job.

Også hvis man arbejder med Leadership Pipeline, er resultaterne centrale, men en bevægelse til næste niveau forudsætter yderligere to ting. Dels skal lederen have en lederadfærd, som vurderes særligt god. Med lederadfærd menes måden, lederen skaber sine resultater på, hvilket blandt andet kan vurderes på baggrund af medarbejder- og ledelsesmålinger. Som det sidste skal lederen have et vurderet potentiale til at kunne gennemføre transitionen til næste niveau og lære de færdigheder, der knytter sig til lederjobbet her. Figur 2 angiver tankegangen. Et godt ledersuccessionssystem indeholder metoder til at identificere ledere, der ligger højt på alle tre akser. Det er dem, der udgør "pipelinen".



Figur 2: Egen tilvirkning af potentiale- og resultatmodellen (LP p. 176)

IMPLEMENTERING I PRAKSIS

Så vidt selve teorien og principperne bag Leadership Pipeline. I det følgende gives et bud på fire centrale aspekter i forhold til implementering i praksis [5].

Forudsætninger

De indledende overvejelser handler om formålet med at implementere tankemåderne i Leadership Pipeline. Nogle centrale spørgsmål kunne være: Har vi de ledere, vi skal bruge ti år frem i tiden? Vil vi hente dem ude i markedet, eller er det mere effektivt at dyrke dem i organisationen? Har vores ledere forstået deres lederrolle, og bruger de deres tid på de rigtige ting? Svarene på disse spørgsmål danner grundlaget for, om og hvordan det er relevant at implementere Leadership Pipeline i organisationen.

Starten er en business case, der kortlægger et udgangspunkt i forhold til de udfordringer, der skal løses. Spørgsmålene, der skal besvares i en business case, kunne være:

- Hvor mange ledere skal vi bruge ti år frem i tiden baseret på vækst, fratrædelser, pensioner og opsigelser?
- Hvor stor en del af lederne ønsker vi at rekruttere indefra?
- Hvilke ledelseskompeterer viser vores resultater, at vi behøver fremover i organisationen?
- Hvor mange ledere går til næste ledelsesniveau og lykkes ikke med opgaven?

Mange virksomheder vil blive overrasket over, hvor mange ledere der er brug for fremover.

Ledelsessystemets opbygning

Det næste skridt består i at beslutte, hvilke ledelsesniveauer der er relevante for virksomheden at arbejde med, og modellen i figur 1 kræver således tilpasning til virksomhedens organisatoriske niveauer.

Når niveauerne er fastlagte, er opgaven at indplacere lederne på de valgte niveauer. Her kommer sandsynligvis et opgør med titler, da en direktør af titel ikke nødvendigvis har de ledelsesopgaver, der ligger på de øverste niveauer. Anbefalingen er her klar – at indplacere ledere efter deres ledelsesopgave og ikke deres titel. Hvis lederen lander på et forkert niveau, bliver deres lederudviklingstilbud ikke målrettede, og deres målinger uklare eller irrelevante.

Hvordan ser "godt" ud?

Når billedet af ledelsessystemets opbygning er tegnet, er det tid til at beskrive, hvordan god ledelse er i virksomheden og specifikt på de forskellige ledelsesniveauer. Det er en opgave, der i store træk består af to elementer:

1. Ledelsesmodellen, i form af de overordnede ledelsesdiscipliner, der skal være gældende, udvikles. Det kunne være: forretningsledelse, medarbejderledelse, forandringsledelse og selvledelse. Men her kan vælges mange andre opdelinger baseret på velkendte modeller. De enkelte discipliner nedbrydes til mindre generelle udtryk. Forretningsledelse kunne for eksempel bestå af: strategiorientering, markedsforståelse og kundeorientering.
2. Anden og mest krævende del består i at fastlægge god ledelsesadfærd i forhold til ledelsesmodellens elementer på hvert af de ledelsesniveauer, man har valgt at arbejde med i organisationen. Arbejdet relaterer sig til kompetencebegrebet i Leadership Pipeline: ledelsesværdier, ledelseskompetencer og ledelsesprioritering. En opgave, der kræver involvering af et bredt udsnit af virksomheden, da ejerskabet er vigtigt for den efterfølgende implementering.

Den øvrige integration

For at skabe mest mulig værdi af det systematiserede arbejde med succession af ledere og deres udvikling på forskellige niveauer, er det vigtigt, at arbejdet understøttes med strukturer for måling, belønning, rekruttering og karriereudvikling. Det er afgørende for succes, at lederen kan se vejen til sin ledessucces, og at vejen ikke afspejles af tilfældigheder eller af systemer, der ikke understøtter eller direkte modarbejder en effektiv implementering. Det er klart, at disse elementer meget vel kan tages med og integreres fra start, men oftest er det så omfattende et arbejde, at det må gøres hen ad vejen.

I fasen ligger blandt andet:

- Udvikling og implementering af lederudviklingsprogrammer, der fokuserer på dels transitionselementet og indholdet på de enkelte ledelsesniveauer.
- Udvikling af performance management, herunder bonussystemer til ledere, så de baseres på lederens opfyldelse af den opgave, der beskrives på pågældendes ledelsesniveau.
- Udvikling af målingsmetoder, herunder også medarbejdermålinger, så der evalueres på opfyldelsen af ledelsesopgaven.
- Justering af rekrutteringssystemet, så metoder til at vurdere eksterne leders evne til transition er til stede og kan anvendes.

En start med udgangspunkt i denne køreplan; en ledelse, der bakker op; samt respekt for egen virksomheds kultur, kontekst og forretning kan skabe et godt grundlag for integration af principperne i Leadership Pipeline.

LEDERUDVIKLING I PRAKSIS

Indhold og metode adskiller sig noget fra en del lederudvikling på markedet, hvis virksomheden vælger at arbejde med Leadership Pipeline. Visse aspekter nedtones, mens andre gives mere fokus. I det følgende gengives aspekterne i fokus [6].

Indhold

Der er to sammenhængende temaer for et lederudviklingsprogram med fokus på Leadership Pipeline:

1. lederens opgave på det aktuelle niveau og
2. transitionen til niveauet

Lederudviklingsprogrammerne centrerer således omkring afklaring, diskussion, refleksion og træning i forhold til den opgave, lederen står i, samt de barrierer, lederen oplever i forhold til transitionen til ledelsesniveauet. Det betyder, at de seneste års fokus på den enkelte leders personlighedstræk og styrker og svagheder ved disse træk ikke får meget plads i lederudviklingsprogrammerne. Udgangspunktet er at arbejde med emner, der reelt kan flyttes relativt hurtigt. Hvis man ser ledelse som en veldefineret opgave, er der gode muligheder for at lære det. Ser man hovedsageligt ledelseskompetencer funderet i dybere personlighedstræk, er vejen til udvikling længere og nogle gange umulig.

Et godt sted at starte ethvert program er med at afdække de to til tre største udfordringer, den enkelte leder sidder med, og anvende dem som en del af grundlaget for udviklingen. Erfaringen viser nemlig to interessante ting:

1. Udfordringerne er i det store hele ens, når lederne er fra samme ledelsesniveau.
2. Udfordringerne knytter sig for 80 procents vedkommende til transitionsproblematikken fra sidste lederniveau til det aktuelle.

Selvom der umiddelbart indholdsmæssigt arbejdes med en simplificering af lederudviklingen, skal der naturligvis fortsat fokuseres på den enkeltes refleksion over egen rolle og løsning af opgaven.

Indholdsmæssigt differentieres der betydeligt på de enkelte niveauer. For eksempel er en af de vigtigste opgaver for en leder af ledere at udvikle ledere og ikke medarbejdere. Denne opgave er væsensforskellig fra det sidste niveau og kræver opmærksomhed.

Metoden

Praksislæring er centralt, således at der arbejdes så tæt på virkeligheden som muligt. Lederen skal til udviklingsprogrammet medbringe oversigt over egne medarbejdere, lønniveauer, roller, opgaver etc. Det betyder, at der ikke arbejdes med tænkte cases, men hverdagens opgaver. Desuden sigter lederudviklingsprogrammerne på at skabe udviklingen i hverdagen, som understøttes af nærmeste leder via en psykologisk kontrakt imellem lederen og dennes leder omkring udviklingen. Således bringer hver deltager præcise opgaver med hjem, som skal løses med specifikke intervaller og følges op af den nærmeste leder. Denne del gøres så systematiseret, at en stor del af lederudviklingsansvaret placeres hos den nærmeste leder.

Et væsentligt element er at afgøre, om lederudviklingen rent faktisk

har den tilsigtede effekt. Med udgangspunkt i for eksempel Kirkpatrick's evalueringsmodel [7] arbejdes der med at afdække dels tilfredshed med lederudviklingen, men mere afgørende den læring og den adfærdsændring, som har fundet sted. Dette kan gøres effektivt med 180 eller 360 graders ledermålinger før og efter lederudviklingsprogrammerne, som er tilpasset opgaven på det enkelte ledelsesniveau.

Individuel coaching og sparring er en central metode i forhold til lederudviklingen i Leadership Pipeline. Dette skyldes det særlige fokus på transitionen, som, uanset virksomhedens ledelsesmodeller og ensartede udfordringer for ledere, bliver individuel. Det er derfor centralt at sikre den enkelte leders mulighed for at fokusere præcist på egne behov i den sammenhæng.

Ramme omkring udviklingen

Timing i lederudviklingen er afgørende. Hvis muligt skal den påbegyndes ret hurtigt efter, lederen er tiltrådt jobbet på det nye niveau. Gerne tre til seks måneder inde i jobbet, hvor opgaven er klar, og udfordringerne begynder at vise sig. På den måde er erfaringen, at de største forandringer skabes via et erkendt behov hos lederen. Dette element er naturligvis nemmere i en stor concern, mens det i de mindre virksomheder betyder mere individuel fokusering, hvis det skal lykkes.

Lederudviklingen giver mest kvalitet sammen med ligesindede, der arbejder på samme ledelsesniveau. Det er derfor som tidligere nævnt ikke titlen, der bestemmer holdet, lederen deltager på, men de aktuelle opgaver. Som et afsluttende element er det en god idé at knytte lederens bonusmål op på resultater, der kan hænge sammen med den udvikling, lederen gennemgår i lederudviklinge.

RELEVANT FOR MINDRE VIRKSOMHEDER?

Trods udgangspunktet i større virksomheder er Leadership Pipeline også relevant for mindre virksomheder. Der er naturligvis ikke så mange ledelsesniveauer. Bogen "The Leadership Pipeline" giver et specifikt bud på niveaumodellen til mindre virksomheder [8], der fint kan minimeres yderligere.

Mere "leadership" end "pipeline"

Talent og successionsproblematikken er ikke så udtalt i de mindre virksomheder, men behovet for at definere ledelsesopgaverne på de enkelte niveauer er i høj grad afgørende.

I den mindre virksomhed bliver ledelsesstrukturer ofte lidt sammenblandede, da størrelsen gør muligheden for stringent funktionsopdeling umulig. Dobbeltfunktioner og uklare lederroller øger behovet for at beskrive ledelsesopgaven på ledelsesniveauerne og følge op på den. En velkendt problemstilling fra iværksættervirksomheder er, at iværksætteren ikke lykkes med de ledelsesmæssige transitioner, i takt med virksomheden vokser, hvilket jævnlige giver fatale konsekvenser for virksomheden. Her kan dialogen om Leadership Pipeline være betydningsfuld.

Leadership Pipeline er en simpel måde at arbejde målrettet med udvikling af ledelseskvaliteten i en mindre virksomhed, også uden brug af tunge og dyre lederudviklingsprogrammer. Det kræver en definition af ledelsesniveauerne og ledelsesopgaverne samt en individuel tilgang til den enkelte leders udvikling. For eksempel via individuel sparring og coaching.

ET PAR OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

Der findes vist ikke ledelsesmodeller uden bagsider eller mangler. Erfaringerne viser, at den lineære opstilling, der er beskrevet i Leadership Pipeline, tiltaler en særlig hierarkisk orienteret virksomhedskultur [9], og at mange virksomheder, der har implementeret tankegangen, har hentet inspiration i en amerikansk ledelseskultur. Det medvirker til, at teorien bliver unuanceret og sort/hvid med en tankegang, hvor sandheden omkring god ledelse til enhver tid kan defineres. Herunder, at der opbygges et instrumentelt ledelsessystem med måling, bonus, opgavedefinitioner, talentkompetencer, som i et vist omfang kan dræbe den selvstændighed og det drive, som også er central for god ledelse – og som måske kommer til at tiltale en bestemt type af ledere og hindrer mangfoldigheden i ledergrupperne.

Modellerne i Leadership Pipeline og de indhentede erfaringer med implementeringen i virksomheder giver generelt indtryk af, at Leadership Pipeline nogle steder bliver integreret i virksomheden med et mekanisk udgangspunkt, hvor de rigtige ledere kommer ud og løser deres opgave, når blot maskinen og tandhjulene justeres efter bogen. Så simpel er verden nok ikke.

Et andet opmærksomhedspunkt, der dog kan løses, er, at Leadership Pipeline er bygget op i en linjeorganisationsforståelse. Matrix- og projektorganisationer kan være svære at indplacere i modellen. Erfaringer fra for eksempel *Vestas* viser dog, at modellen kan overføres til specialister og projektledere. Det er måske ikke muligt at definere ledelsesniveauer så stringent som i grundmodellen, men rollerne og de tilhørende opgaver kan fint beskrives og defineres.

I DET STORE HELE

Efter min vurdering, har vi fat i noget, der kunne minde om best (next) practice inden for ledelsestænkningen her efter nogle år, hvor lederudvikling har kørt lidt i ring om sig selv. Det er et kontinuerligt fokusområde at styrke ledelsessystemet i virksomheder, og kravet til omstilling kræver, at ledere meget hurtigt skaber resultater. For at det er muligt, skal opgaven være klar og ikke noget, lederen selv skal bruge de første 100 dage på at definere.

Som så megen anden modelteori, beskrives niveauer og opgaver i overordnede termer, og den enkelte virksomheds opgave med at tilpasse tankerne til egen organisation og kultur skal stadig løses. Der, hvor denne tankegang giver særlig mening, er i forhold til, med et relativt simpelt begrebsapparat, at drøfte ledelse på en ny og mere værdifuld måde.

Når selve ledertræningen skal ske, kan der arbejdes med rigtig mange eksisterende redskaber og forståelser inden for rammen af Leadership Pipeline, og det glæder mig, hvis tankegangen kan medvirke til at flytte lederudvikling ud i hverdagen og forretningen frem for ind i et kursuslokale. Mulighederne og metoderne på dette felt er dog langt fra udfoldet i tilstrækkeligt omfang endnu.

Så rådet er at søge god hjælp fra begrebsapparatet i Leadership Pipeline og på den baggrund skabe en stærk og præcis beskrivelse af det ledelsessystem, man ønsker i virksomheden, og begynde systematisk at skabe det.

Noter:

1. LP p. 11
2. Forskningsprojekt af Kristian Dahl og Thorkild Molly-Søholm omkring Leadership Pipeline i den offentlige sektor.
3. Anni Vind Frandsen og Joachim Nisgaard, Dong Energy, samt Christian Flø, Vestas
4. LP p. 8
5. Input fra samme fagpersoner som note 3
6. Primært baseret på Joachim Nisgaards erfaring fra lederudviklingsprogrammer funderet i The Leadership Pipeline.
7. Kirkpatrick, D.: *Evaluating Training Programs*, American Society for Training and Development 1975.
8. LP p. 29
9. GE, Maersk, IBM, Vestas, Saxo Bank m.fl.

Casene i artiklen er lavet i samarbejde med erfarne fagpersoner i forhold til praktisk arbejde med The Leadership Pipeline:

Joachim Nisgaard, HD(O), MMD er Lead HR Consultant i DONG Energy med ansvar for organisations- og lederudvikling. Han har tidligere arbejdet i A.P. Møller-Mærsk og Vestas. Joachim Nisgaard har været med til at udvikle mere end 1.000 ledere og arbejdet med implementeringen af Leadership Pipeline i Vestas.

Anni Vind Frandsen, Director for Training & Development i DONG Energy. Har arbejdet i blandt andet Rambøll og Vestas og arbejder nu med at analysere mulighederne for at tilpasse tankerne fra Leadership Pipeline til udviklingen af ledere i DONG Energy.

Christian Flø, Director Talent Management, Vestas. Han har de seneste år arbejdet med identificering, udvikling og anvendelse af talenter i en global kontekst, herunder deltaget i implementering af Leadership Pipeline og udvikling af konceptet, så det nu også anvendes i forhold til specialister og projektledere.

De nævnte fagpersoner har endvidere medvirket til at give et mere generelt indtryk af styrker og svagheder ved Leadership Pipeline. Disse input er integreret i artiklen.

Litteratur:

Charan, R. Drotter, S. og Noel, J. (2001): *The Leadership Pipeline – How to build the leadership powered company*. Wiley (LP)

Kirkpatrick, D. (1975): *Evaluating Training Programs*, American Society for Training and Development (EP)

Sørensen, D. og Kjær, E. (2008): *Talentfabrikken – Intern lederrekruttering*. Børsen (TF)



Om forfatteren:

Poul Kristian Mouritsen er ledelsesrådgiver og partner i konsulentvirksomheden Mindbiz. De seneste ti år har han beskæftiget sig med udvikling af ledelse i offentlige og private virksomheder. Han har været særligt optaget af skelnen imellem ledelse som universelle tilgange og ledelsesopgaven som noget, der knytter sig specifikt til den enkelte leders rolle på et specifikt tidspunkt. I den seneste tid har fokus været på udvikling af rådgivning i forhold til implementering af Leadership Pipeline i virksomheder og tilhørende lederudviklingsprogrammer. Skriv til Poul Kristian Mouritsen på mail pkm@mindbiz.dk