

Leadership Pipeline

- Forbigående ledelsesmode eller solid viden?

Claus Elmholdt

Har gennem 15 år arbejdet med forskning og udvikling indenfor lærings-, ledelses- og organisationspsykologi, dels som forsker på Aarhus Universitet og Aalborg Universitet og dels som partner i konsulenthuset Udviklingskonsulenterne og nu LEAD – enter next level. Aktuelle forskningsinteresser er Leadership Pipeline, grænsekrydsende ledelse, lederteamudvikling og distribuerede ledelsesprocesser i teams. Er aktuell med bogen "ledelsespsykologi", der udkommer i efteråret 2013, og har senest udgivet antologien "følelser i ledelse" (2011)

Leadership Pipeline er en af de mest indflydelsesrige teorier om ledelses- og talentudvikling indenfor det seneste årti (Kaiser, 2011). Teorien antager at succesfuld ledelse afhænger af, hvad der skal ledes, og at ledelsesopgaven er forskellig på forskellige niveauer i det organisatoriske hierarki (Charan, Drotter and Noel, 2001; Goldsmith and Reiter, 2007; Freedman, 1998).

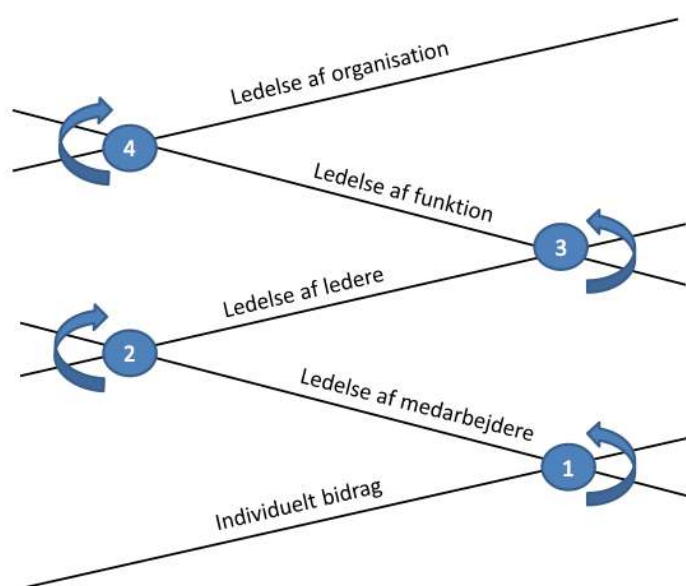
Teorien blev udbredt med praksisorienterede bøger som The Leadership Pipeline (Charan, Drotter and Noel, 2001) og What Got You Here Won't Get You There (Goldsmith and Reiter, 2007), der begge fokuserer på at identificere og beskrive de forskellige færdigheder, prioriteter og værdier der kræves på forskellige ledelsesniveauer. En tredje bog der er værd at nævne i denne sammenhæng er Freedman's (1998) Pathways and Crossroad's, der tager et mere psykologisk fokus og tematiserer transitionerne mellem organisatoriske ledelsesniveauer som en tredobbelt udfordring, der handler om tillæring, aflæring og fastholdelse af de rette kompetencer for at få succes på et nyt ledelsesniveau. Kaiser (2011) påpeger, at det forskningsbaserede fundament under teorien, som den præsenteres i disse bøger, er tyndt. Eksempelvis refererer de to internationale bestseller bøger 'The Leadership Pipeline' og 'What Got You Here Won't Get You There' ikke til en eneste empirisk undersøgelse eller formel bagvedliggende teori. I en dansk kontekst er interessen for Leadership Pipeline eskaleret i de seneste to år, hvor der er udkommet flere praksisorienterede artikler (Moritsen, 2011; Sparre og Moritsen, 2011; Elmholdt 2012a). Særligt i den offentlige sektor, hvor en tilpasset version af Leadership Pipeline kompetencemodellen er blevet forskningsbaseret beskrevet og formidlet af Thorkil Molly Søholm og Kristian Dahl (Dahl og Søholm, 2012).

I denne artikel undersøges det empiriske grundlag for Leadership Pipeline. Først beskrives Leadership Pipeline modellen om ledelsesbaner og skilleveje i opadgående transitioner mellem organisatoriske ledelsesniveauer (Freedman, 1998; Charan, Drotter and Noel, 2001). Dernæst sættes fokus på det centrale spørgsmål: Er kompetencerne bag succesfuld ledelse virkelig systematisk og signifikant forskellige på forskellige organisatoriske ledelsesniveauer? Almen forskningslitteratur om skiftende jobindhold og rollekrav på forskellige ledelsesniveauer gennemgås, og nyere forskning omhandlende forholdet mellem kontinuitet- og diskontinuitet i ledelseskompetencer på tværs af

organisatoriske niveauer præsenteres og diskuteres. Afslutningsvis diskuteres begrænsningerne i en kompetencebaseret tilgang til Leadership Pipeline, og det foreslås, at succesfuld ledelse i ligeså høj grad afhænger af lederens evne til at udvise dynamisk situationstilpasset fleksibilitet i lederrollen på det aktuelle ledelsesniveau.

Leadership pipeline modellen - Ledelsesbaner og skilleveje i opadgående transitioner

Charan, Drotter og Noel (2001) beskriver en Leadership Pipeline model med seks ledelsesniveauer og tilsvarende transitioner, hvilket passer godt til store multinationale virksomheder. Andre forfattere arbejder med tre (Kaiser and Craig, 2011) eller fire ledelsesniveauer (Freedman, 2011), hvilket passer bedre til mindre virksomheder, som er fremherskende i en dansk kontekst. Det er en selvstændig pointe i Leadership Pipeline litteraturen, at den generiske typologi, som beskrevet nedenfor med fire niveauer, må tilpasses og udfoldes specifikt ind i den lokale organisatoriske kontekst.



Passage 1: Fra individuel bidragyder til leder af medarbejdere. Bevægelsen fra individuel bidragyder til leder af medarbejdere udgør den første transition i Leadership Pipeline modellen. Medarbejderrollen er kendetegnet ved, at man skaber succes gennem eget bidrag, hvilket trækker på fag-faglige professionelle kompetencer. Rekruttering til lederrollen baseres typisk på god performance i medarbejderrollen – god kvalitet til tiden, commitment og gode samarbejdsevner – hvilket rummer et paradoks ind i en Leadership Pipeline tænkning, der netop fremhæver de markante forskelle mellem rollerne som individuel bidragyder og leder af medarbejdere. Udfordringen i denne passage beskrives som både et færdighedsmæssigt, et prioriteringsmæssigt og ikke mindst et

følelsesmæssigt at skifte "...from "doing" work to getting the work done through others" (Charan, Drotter and Noel, 2001, p. 17).

Passage 2: Fra leder af medarbejdere til ledere af ledere. Den måske største forskel er, at man nu bliver leder på fuld tid. Det betyder, at lederen må løfte blikket og tage et mere helhedsorienteret strategisk perspektiv på forretningen, hvilket igen betyder, at det er essentielt, at lederen på dette niveau har gennemgået en værdimæssig integration med ledelsesrollen – dvs. forstår, oplever og identificerer sig selv som leder. På prioriteringssiden handler der således om at slippe driften, og bruge tiden på strategisk arbejde samt coaching af egne ledere. Charan, Drotter og Noel (2001) fremhæver coaching som en central kompetence hos ledere for ledere, fordi de har et stort ansvar for udvikling af første linje lederne. Det handler om at have mod og blik for at forfremme de medarbejdere, der har de rigtige potentialer til ledere, og her bliver det centralt, at lederens egne værdier, færdigheder og prioriteter er solidt rodfæstet i lederrollen:

Managers at passage two need to be able to identify value-based resistance to managerial work, which is a common reaction among first-line managers. They need to recognize that the software designer who would rather design software than manage others cannot be allowed to move up to leadership work (Charan, Drotter and Noel, 2001, p. 19).

Ledere af ledere må endvidere have mod til at hjælpe ledere af medarbejdere, der ikke over tid formår at udvikle glæde og følelsesmæssigt engagement i lederrollen, tilbage i en medarbejderrolle.

Passage 3: Fra ledere af ledere til funktionsleder. Opgaven på dette niveau er at skabe resultater gennem en sammensat funktion. Eksempelvis socialchefen i en kommune der leder et komplekst ressortområde, hvor en række forskellige specialister skal koordineres og sammenkobles således at der skabes den bedst mulige ressourcenyttelse og kvalitet for borgeren. Funktionslederen må kunne mediere mellem forskellige interesser og perspektiver med relativ lethed – ikke sprænges af konfliktfyldte synspunkter, men kunne integrere funktionsstrategier med den overordnede forretningsmæssige eller politiske strategi. Det kræver god ledelsesmæssig modenhed, dvs. perspektivbevidsthed samt evnen til at forstå og regulere egne og andres følelsesmæssige forholdemåder ind i en strategisk kontekst. Endvidere kræves der på dette niveau, at lederen evner at arbejde med en fremtidsrettet tænkning og et langt tidsperspektiv uden at miste insisterende fremdrift i dagligdagen.

Passage 4: Fra funktionsleder til topleder. Bevægelsen gennem den fjerde passage handler mere om værdier og 'mindset' end om færdigheder. I denne transition må funktionslederen genopfinde

sig selv som topleder, der skaber resultater gennem en organisation. Toplederen må engagere sig i langsigtet visionær tænkning uden at miste fokus på den løbende optimering af effektivitet og indtjening i forretningen. På dette niveau må lederen endegyldigt slippe 'darlings' – produkter eller kunder som har fået en særlig opmærksomhed – og hellige sig ansvaret for helheden. Det handler i særdeleshed om at udvikle prioriteter og værdier, der skaber grundlag for et helhedsorienteret blik på forretningen, hvilket implicerer et subtilt skift fra strategisk tænkning til visionær og global tænkning (Charan, Drotter and Noel, 2001, p. 26).

Kræver det forskellige kompetencer at få succes på forskellige ledelsesniveauer?

Der findes ikke nogen direkte empirisk test af den centrale Leadership Pipeline hypotese; at det kræver forskellige kompetencer at få succes på forskellige ledelsesniveauer (Yukl, 2009), men der findes en substantiel mængde forskningsbaseret litteratur, der beskriver jobindhold og rollekrav som forskellig i forskellige ledelsespositioner (Dai and De Meuse, 2013). En af de tidlige eksempler er Hemphill's (1959) identifikation af ti dimensioner i ledelsesrollen, som blev fundet at være varierende vigtige på forskellige ledelsesniveauer og i forskellige ledelsesfunktioner. Hemphill's forskning kan ses som en tidlig eksponent, for det der senere er blevet kaldt for kontinuitetsperspektivet på ledelse (De Meuse, Dai and Wu, 2011). Denne forskning fremhæver, at kompetencerne bag effektiv ledelse er de samme på tværs af ledelsesniveauer, men at vigtigheden og kravene til kompetenceniveau stiger ved opadgående transitioner. I modsætning hertil står diskontinuitetsperspektivet, som fx findes udfoldet i Leadership Pipeline modellen (Charan, Drotter and Noel, 2001), der fremhæver, at ledelseskompetencerne bag effektiv ledelse på lavere ledelsesniveauer kan være direkte negativt relateret til succes på højere niveauer, og at ledere i opadgående transitioner derfor må give slip på nogle færdigheder, prioriteringer og værdier og tilegne sig andre. Kompetencebegrebet refererer til praktisk kunnen, og bruges her som overbegreb til færdigheder, prioriteter og værdier.

Et andet eksempel på forskning der identificerer forskelle i jobindhold og rollekrav, er Mintzbergs (1975) beskrivelse af ti essentielle ledelsesroller: topfigur, anfører, forbindelsesled, monitor, distributør af information, talsmand, entreprenør, kriseløser, resourcefordeler og forhandler. Rollerne inddeles i tre klynger: (1) interpersonelle roller, (2) informationsroller og (3) beslutningsroller. Selvom Mintzberg ikke direkte adresserede spørgsmålet om, hvor vidt det kræver forskellige kompetencer at få succes på forskellige ledelsesniveauer, så observerede han dog, at mængden af tid ledere bruger på de forskellige ledelsesroller varierer på tværs af hierarkiske ledelsesniveauer (Ibid.).

I en nyere oversigtsartikel, der gennemgår den eksisterende forskningsbaserede litteratur i relation til Leadership Pipeline, konkluderer Kaiser, Craig, Oversfield og Yarborough (2011), at jobindhold og rollekrav på forskellige ledelsesniveauer varierer på dimensioner som tidshorisont, kompleksitet,

funktionelle aktiviteter og omfanget af organisatorisk ansvar. Der synes således at være evidens for, at jobindhold og rollekrav er forskellig på forskellige ledelsesniveauer, hvilket må siges at være et væsentligt fundament for validering af Leadership Pipeline modellen. Der er dog i høj grad behov for ny forskning, der sætter direkte fokus på empirisk testning af validiteten i Leadership Pipeline modellen. I de seneste år er der gennemført flere undersøgelser med dette sigte, hvoraf jeg i det følgende vil fremhæve tre studier.

De Meuse, Dai og Wu (2011) undersøgte spørgsmålet om kontinuitet og diskontinuitet i opadgående ledelsestransitioner gennem en analyse af 360-graders lederevalueringer. Undersøgelsen indeholdt en analyse af vurderet vigtighed af 67 lederkompetencer på tværs af ledelsesniveauer samt en analyse af ledernes opnåede scores. Analysen viste, at den rapporterede vigtighed af ledelseskompeterer stiger på højere ledelsesniveauer for alle på nær én kompetence - nemlig fag-faglig teknisk viden, hvis rapporterede vigtighed falder. Dette fund understøtter et kontinuitetsperspektiv. Analysen af ledernes opnåede scores på 360 graders evalueringen viste, at for 44 ud af de 67 kompetencer var der ikke signifikante forskelle på den gennemsnitlige score på tværs af hierarkiske ledelsesniveauer. På 13 kompetencedimensioner scorede ledere på højere niveauer signifikant højere, og på 10 kompetencedimensioner scorede ledere på lavere niveauer signifikant højere. Dette fund understøtter et diskontinuitetsperspektiv. Ledere ser altså ud til at give slip på nogle kompetencer og tilegne sig andre i forbindelse med opadgående jobskift. Eksempelvis ser det ud til, at mellemledere særligt må fokusere på at udvikle deres interpersonelle ledelseskompeterer for at lykkes, imens transitionen til chefniveau er forbundet med udvikling af strategiske forretningskompetencer. Samtidig ser det ud til, at chefer i en vis udstrækning giver slip på deres interpersonelle ledelseskompeterer, i hvert fald finder De Meuse, Dai og Wu (Ibid.), at topledere opnår lavere scores på interpersonelle ledelseskompeterer end mellemledere. En interessant pointe i denne forbindelse er, som De Meuse, Dai og Wu påpeger, at arrogance og manglende sensitivitet i mellem menneskelige anliggender er nogle af de væsentligste årsager til, at topledere stopper i jobbet (Hogan, Hogan and Kaiser, 2010). Samlet set tyder resultaterne på, at der både er kontinuitet og diskontinuitet på spil for ledere i opadgående transitioner, og at evnen til fleksibelt at give slip, fastholde og bygge på derfor bliver en central meta-kompetence.

I en undersøgelse af forholdet mellem ledelseskompeterer og ledelseseffektivitet, baseret på data fra 2.175 ledere på forskellige ledelsesniveauer, fandt Kaiser og Craig (2011) støtte for diskontinuitetstesen. De observerede at kompetencerne bag effektiv ledelse skiftede på tværs af ledelsesniveauer, og at disse skift i de fleste tilfælde var diskontinuerte, således at en kompetence der korrelerer positivt med ledelseseffektivitet på et ledelsesniveau kan transformeres til en negativ prædiktor for ledelseseffektivitet ved skiftet til et andet ledelsesniveau. Eksempelvis fandt de, at empowerment ikke var en statistisk signifikant prædiktor for første linje lederes effektivitet, imens den var en negativ prædiktor for mellemlederes effektivitet, men en positiv prædiktor for topledere effektivitet. Den eneste af syv undersøgte ledelseskompeterer der var positivt relateret til succesfuld ledelse på samtlige hierarkiske ledelsesniveauer, var læringsagilitet (Ibid.). En mulig

tolkning af disse resultater er, at læringsagilitet er en central generisk kompetence, der øger sandsynligheden for succesfulde opadgående ledelsestransitioner. Læringsagilitet kan defineres som: "the willingness and ability to learn from experience, and subsequently apply that learning to perform successfully under new or first-time conditions" (De Meuse, Dai and Hallenback 2010, p. 120). Begrebet om læringsagilitet er ikke specifikt knyttet til vertikale transitioner, men er et generelt udtryk for lederes evne til læring og til fleksibelt at tilpasse sig forandrede vilkår og udfordringer. De Meuse, Dai og Hallenback (2011, p. 127) konkluderer, at det er oplagt, at læringsagilitet vil kunne bruges som en tidlig indikator af personers potentiale for succesfulde opadgående ledelsestransitioner. En praktisk implikation heraf, hvis kommende forskning yderligere validerer disse resultater, vil være, at en valid test af læringsagilitet med fordel vil kunne supplere eller måske ligefrem erstatte generelle personlighedsbaserede rekrutteringsværktøjer.

Mumford, Champion og Morgeson (2007) tager afsæt i en operationalisering af ledelse som niveaudelt (strata) og segmenteret (plex) i fire kompetencekategorier: (1) kognitive kompetencer, (2) interpersonelle kompetencer, (3) forretningskompetencer og (4) strategiske kompetencer. De tester modellen på et udsnit af 1000 teamledere, mellemledere og topledere. Deres fund understøtter, at de fire kategorier af ledelseskompeterer er relevante i ethvert ledelsesjob, men at ledelsesjobs på højere organisatoriske niveauer kræver et højere kompetenceniveau indenfor samtlige områder (kontinuitet). Derudover finder de, til støtte for diskontinuitetsperspektivet, at i modsætning til kognitive kompetencer, der er vigtige på samtlige organisatoriske niveauer, så bliver strategiske kompetencer først for alvor vigtige på toplederniveau.

Det kan opsummerende konkluderes, at den foreløbige forskning understøtter Leadership Pipeline antagelsen om at kompetencerne bag succesfuld ledelse afhænger af ledelsesopgaven, og at denne er forskellig på forskellige hierarkiske ledelsesniveauer. Derudover peger resultaterne af undersøgelserne på, at der både er kontinuitet og diskontinuitet på spil for ledere i opadgående transitioner. En svaghed ved alle tre undersøgelser er, at de ikke er udviklet specifikt med afsæt i teorien om Leadership Pipeline, og derfor ikke kan bruges som en direkte empirisk test af modellen. Endvidere er der behov for flere langtidsstudier, der følger ledere-i-transition over tid, som supplement til tværsnitsundersøgelser.

Diskussion – kompetencetilgangens begrænsninger og behovet for fleksibel ledelse

Ovenstående litteraturgennemgang afslører, at næsten alt forskning i relation til Leadership Pipeline tager en kompetencetilgang, der fokuserer på at undersøge, hvilke specifikke kompetencer der er knyttet til effektiv ledelse på forskellige ledelsesniveauer. Den praktiske implikation heraf, som operationaliseret i Leadership Pipeline modellen, bliver, at ledere i opadgående jobskift antages at skulle tilegne sig nogle specifikke kompetencer og slippe andre specifikke kompetencer for at lykkes med transitionen. Samtidig påpeger flere ledelsesforskere, at specifikke kompetencer ikke er de-

terminerende for effektiv ledelse, men at det i langt højere grad er kombinationer af kompetencer (Zaccaro, 2007; Dai and De Meuse, 2013) og evnen til at udvise dynamisk situationstilpasset fleksibilitet i lederrollen (Yukl and Lepsinger, 2004; Mintzberg, 2010), der er afgørende for ledereffektivitet.

Leadership Pipeline teorien sætter fokus på lederens fleksibilitet (læringsagilitet) i forbindelse med vertikale transitioner mellem ledelsesniveauer, imens litteraturen om fleksibel ledelse i ligeså høj grad belyser, hvad man kunne kalde horisontal fleksibilitet (Yukl and Lepsinger, 2004; Kaiser and Overfield, 2010). Det er ikke kun i forbindelse med vertikale transitioner, at der er behov for fleksibilitet. Modsatrettede organisatoriske behov som fx innovation vs. effektivitet og relationer vs. resultater er evige dilemmaer der ikke kan løses, men må ledes gennem fleksibel situationstilpasset ledelse. Fleksibel ledelse kan defineres som effektiv tilpasning af ledelsesstil, metoder og tilgange til skiftende situationer og ledelsesopgaver, således at organisationens præstation fremmes (Kaiser and Overfield, 2010 p. 106). Dette stiller store krav til lederens reflektive kapaciteter og evne til at handle "on the fly". For det første må lederen kunne analysere en given situation og vurdere, hvilken ledelsesmæssig handlerespons den kalder på, og for det andet må lederen evne at udføre den adækvate ledelseshandling effektivt (Elmholdt 2012b). Mintzberg beskriver dette som mestring af en dynamisk balance og kritiserer samtidig ledelsesprogrammer, der bygger udviklingsforløb op som en collage af kompetencemoduler:

Det er den dynamiske balance, som overflødig gør undervisning i ledelsesteknik i et klasselokale, især når den behandler én rolle eller kompetence ad gangen. Selv en beherskelse af alle kompetencerne giver ikke nødvendigvis en kompetent leder, for nøglen til dette arbejde er at kunne blande alle dets aspekter i en dynamisk balance (Mintzberg, 2010, s. 140).

Leadership Pipeline modellen rummer på dette punkt en grad af inkonsistens. På den ene side argumenteres for, at organisationer bør udvikle en Leadership Pipeline model, der kan sikre et effektivt flow af organisationsintern lederudvikling. Charan, Drotter og Noel (2001) påpeger, at en central ledelsesopgave på alle niveauer er at rekruttere og udvikle en fødekæde af ledelsestalent. Denne argumentation, om at lederudvikling bedst varetages i en organisationsintern kontekst, er i overensstemmelse med en situeret forståelse af læring som forandret deltagelse i forandret social praksis (Lave & Wenger, 1991). På den anden side står Leadership Pipeline modellens operationalisering af tjeklister over specifikke kompetencer, der skal indlæres på hvert ledelsesniveau, hvilket står i direkte modsætning til en situeret forståelse af læring som hele personens ændrede deltagelse i konkrete ledelsespraktikker. Dai og De Meuse (2013, p. 167) påpeger, at forskningen i Leadership Pipeline fremadrettet bør fokusere mere på forløbsstudier, der kan afdække samspil og mønstre af kompetencer, og hvordan effektiv ledelse opstår og udvikles i relation til specifikke kontekster. En praktisk implikation heraf er, at organisationer må undgå et for snævert fokus i deres arbejde med Leadership Pipeline på beskrivelser af kompetencetjeklister, hvilket ikke i sig selv sikrer

en sammenhængende ledelseskæde og den rette ledelse på rette niveau. Tværtimod, som Dai og De Meuse (Ibid.) påpeger, så kan en snæver målfokusering på specifikke kompetencer risikere at skabe blinde pletter, fordi effektiv ledelse i mange situationer ikke handler om specifikke kompetencer, men om evnen til at balancere paradokser og dilemmaer (Quinn, Spreitzer and Hart, 1992; Elmholdt 2011).

Konklusion

Leadership Pipeline er aktuel ledelsesmode, ingen tvivl om det, men hvor meget essens er der under den glitrende overflade? I dette kapitel har jeg undersøgt det empiriske grundlag for den centrale hypotese i Leadership Pipeline; at kompetencerne bag succesfuld ledelse er forskellig på forskellige hierarkiske ledelsesniveauer. Det kan konkluderes, at forskningslitteraturen generelt understøtter, at jobindhold og rollekrav er forskellig på forskellige hierarkiske ledelsesniveauer. Derudover peger nyere undersøgelser af validiteten i Leadership Pipeline teorien på, at der både er kontinuitet og diskontinuitet på spil for ledere i opadgående transitioner. Afslutningsvis blev kompetencetilgangen til Leadership Pipeline diskuteret, og det blev problematiseret, at et snævert fokus på specifikke kompetencer risikerer at skylle barnet ud med badevandet.

Referencer

Charan, R., Drotter, S., and Noel, J. (2001) *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Dahl, K. og Molly-Søholm, T. (2012) *Leadership Pipeline i den offentlige sektor*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Dai, G. and De Meuse, K.P. (2013) Types of leaders across the organizational hierarchy: A person-centered approach. *Human Performance*, 26, 150-170.

De Meuse, K.P., Dai, G. and Hallenbeck, G.S. (2010) Learning Agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 62, no. 2, 119-130.

De Meuse, K.P., Dai, G. and Wu, J. (2011) Leadership Skills across Organizational Levels: A Closer Examination. *The Psychologist-Manager Journal*, 14, 120-139.

Elmholdt, C. (2011) Autentisk ledelse i den emotionelle organisation. I: C. Elmholdt & L. Tanggaard (red.). *Følelser i ledelse*. Aarhus: Forlaget Klim.

Elmholdt, C. (2012a) *Leadership Pipeline – mere end blot et nyt modeord?* København: Børsens Ledeshåndbøger, september 2012.

Elmholdt, C. (2012b). *Fleksibel ledelse – på kryds og tværs*. *Ledelse- i-dag*, nr. 9.

Freedman, A. (1998) Pathways and crossroads to institutional leadership. *Consulting Psychology Journal*. 50, 131–151.

Freedman, A. (2011) Some Implications of Validation of the Leadership Pipeline Concept: Guidelines for Assisting Managers-in-transition. *The Psychologist-Manager Journal*, 14, 140-159.

Goldsmith, M., and Reiter, M. (2007) *What got you here won't get you there*. New York, NY: Hyperion.

Hemphill, J.K. (1959) Job description for executives. *Harvard Business Review*, 37, 55-67.

Hogan, J., Hogan, R. and Kaiser, R.B. (2010) Management derailment: personality assessment and mitigation. In: S. Zedeck (Ed.). *APA handbook of industrial and organizational psychology*, (pp. 555 – 575). Washington DC: APA.

Kaiser R.B. (2011) The Leadership Pipeline: Fad, Fashion, or Empirical Fact? An Introduction to the Special Issue. *The Psychologist-Manager Journal*, 14, 71–75.

Kaiser, R.B. and Overfield, D.V. (2010) Assessing Flexible Leadership as a Mastery of Opposites. *Con-*

sulting Psychology Journal: Practice and Research, vol. 62, no. 2, 105-118.

Kaiser, R.B. and Craig, S.B. (2011) Do the Behaviors Related to Managerial Effectiveness Really Change With Organizational Level? An Empirical Test. The Psychologist-Manager Journal, 14, 92-119.

Kaiser, R.B., Craig, S.B., Overfield, D.V. and Yarborough, P. (2011) Differences in managerial jobs at the bottom, middle, and top: A review of empirical research. The Psychologist-Manager Journal, 14, 76-91.

Lave, J. and Wenger, E. (1991) Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation. Cambridge: Cambridge University Press.

Mintzberg, H. (1975). The Manager's job: Folklore and fact. Harvard Business Review, 53, 100-110.

Mintzberg, H. (2010) Mintzberg om ledelse. København: L&R Business.

Mouritsen, P.K. (2011) Leadership Pipeline – på dansk. Ledelseidag nr. 5.

Mumford, T.V., Campion, M.A. and Morgeson, F.P. (2007) The leadership skills strataplex: leadership skill requirement across organizational levels. The Leadership Quarterly, 18, 154-166.

Sparre, N. og Mouritsen, P.K. (2012) Leadership Pipeline i den offentlige sektor. København: Børsens Ledelseshåndbøger.

Quinn, R.E., Spreitzer, G.M., and Hart, S.L. (1992). Integrating the extremes: Crucial skills for managerial effectiveness. In: S. Srivastva and R.E. Fry (Eds.). Executive and organizational continuity. San Francisco: Jossey-Bass.

Yukl, G. (2009) Leadership in organizations (7th Edition). New York: Pearson Education, Prentice Hall.

Yukl, G. and Lepsinger, R. (2004) Flexible leadership: A conceptual and empirical analysis of success. Washington, DC: American Psychological Association.

Zaccaro, S.J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. American Psychologist, 62, 6-16.