

# Leadership pipeline coaching

Af Kim Martin Nielsen og Tobias Dam Hede

*”Ledere i transitioner stoler på de færdigheder og strategier, der virkede for dem tidligere. Det er en fejltagelse.” Watkins 2009: 48*

Coaching af ledere (også kaldet executive coaching) har de sidste 15-20 år vundet indpas i både danske og internationale organisationer, der ønsker at videreudvikle deres ledes færdigheder, så de lykkes på deres nuværende organisatoriske niveau eller med rejsen til et andet. En central pointe i teorien om Den Offentlige Leadership Pipeline (Dahl & Molly-Søholm 2012/2013) såvel som den private (Charan, Drotter og Noel, 2001) er, at coaching af ledere på alle niveauer kan støtte lederne i at udvikle den specifikke ledelsesadfærd, som organisationen efterspørger på de forskellige organisatoriske niveauer. Coachen kan enten være en leder, der coacher en underordnet leder, en konsulent fra HR-enheden eller en ekstern coach.

I denne artikel sætter vi fokus på, hvordan man gennem coaching kan hjælpe ledere til at lykkes med transitionen fra et niveau til et andet, der typisk medfører nye krav og forventninger. Det er et ofte overset element af organisering og ledelse, at det handler om transitioner, dvs. at kunne indtage nye roller med succes eller tage vores eksisterende roller til et nyt niveau.

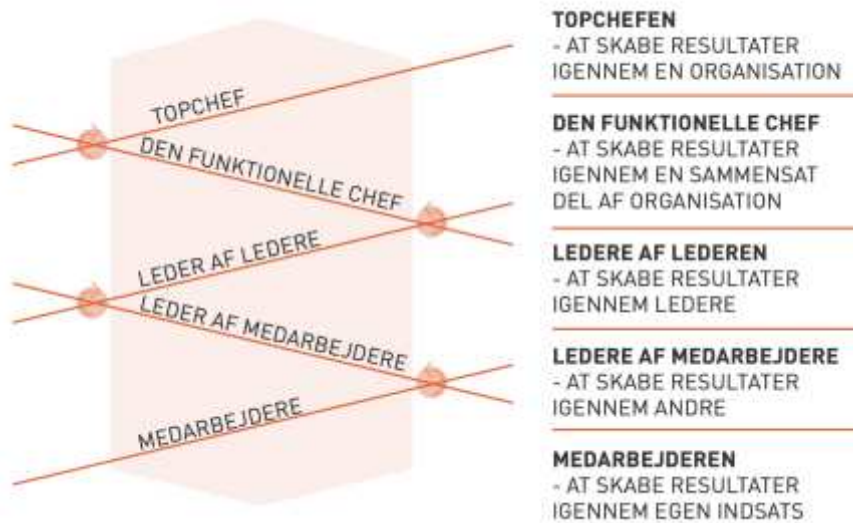
## Essensen af Leadership Pipeline

Leadership Pipeline teorien fokuserer på, at god ledelse må defineres forskelligt på forskellige ledelsesniveauer. Det, som hvert niveau kræver, kan analytisk inddeles i hhv.

- Arbejdsværdier (det man er drevet af og værdsætter)
- Prioriteter (det man skal opprioritere sin tid til)
- Færdigheder (det der skal mestres i praksis)

Når man bevæger sig opad i organisationen, skal man gennem en række ”passager”, som illustreret nedenfor.





En direkte afledt pointe bliver, at hvert ledelsesniveau rummer særlige opgaver og udfordringer, der ikke kan løses ved at gøre "mere af det samme", som gjorde lederen succesrig på det niveau, han/hun kommer fra. Pointen er, at ledere ofte fejler ved forfremmelser, fordi de fortsætter med at gøre det, der sikrede dem succes på et lavere ledelsesniveau.

Metaforen om en pipeline som et rørsystem peger på, at det mest sårbare og kritiske sted er der, hvor rørsystemet vender – eller ved overgangen fra ét niveau til det næste. Hvis der ikke er en støtteaktivitet til at hjælpe til en smidig omstilling, kan der opstå en "jammed" eller "clogged" pipeline. Pipeline-forståelsen tilbyder således et skarpt blik for transitionsproblemer og umoden adfærd. At ledelsessystemet handler "umodent" handler om, at ledelse praktiseres ud fra et mindset af kompetencer, arbejdsværdier og prioriteter, der er udviklet i en tidligere funktion, dvs. at opskriften på at lykkes reproduceres igennem en adfærd, der ikke matcher ledelsesopgavens krav og forventninger tilstrækkeligt. Et typisk problem er, når en nyligt forfremmet har for svært ved at omstille sig til de krav, der følger med ledelsespositionen. Konsekvensen af dette er i nogle tilfælde, at medarbejdere, der bliver ledere, fortsætter med at gøre arbejdet selv - frem for at lykkes gennem andre. Det er derfor en af coachens vigtigste opgaver at holde lederen fast på, hvordan han eller hun gerne vil være som leder for at hjælpe til at træde i karakter i en radikalt ny rolle.

Ledelsesudvikling bliver i den henseende ikke et spørgsmål om at tilføje flere værktøjer til værktøjskassen, men i langt højere grad et spørgsmål om at arbejde



med vaner og motivation i form af arbejdsværdier i et spændingsfelt og en dobbelthed mellem kontinuitet og brud/diskontinuitet.

## **Give slip, tilføj og bevare**

Bestselleren *What Got You Here – Won't Get You There* (Goldsmith & Reiter, 2007) almengjorde Leadership Pipeline-teoriens grundbudskab, at ledelse på forskellige niveauer kræver forskellige ting af lederen, og at ledere ofte fejler ved forfremmelser, fordi de fortsætter med at gøre det, der gav dem succes på et lavere ledelsesniveau.

De transitioner vi gennemgår i vores professionelle liv kræver, at vi kan udvikle og trække på sider af os selv, som kan være meget forskellige fra de løsninger, vi har haft succes med i tidligere funktioner. For coachen betyder det, at den vigtigste opgave bliver at hjælpe lederen igennem en transitionsproces ved at ansøre ham til at undersøge og bryde med nogle af de mønstre, der har været med til at definere ham som en succes i en tidligere funktion. Det handler altså om at kunne bryde med vigtige mønstre for "den bedste udgave af os selv" med henblik på at kunne modnes og slå til i en ny situation.

Rødderne til denne tænkning kan spores tilbage til Walter Mahlers udvikling af "Critical Career Crossroads". Transitioner beskrives af Freedman (1998) "Pathways and Crossroads" som udfordring, der handler om tillæring, aflæring og fastholdelse af de rette kompetencer for at få succes på et nyt ledelsesniveau. Freedmans budskab er, at hvert skift i organisatorisk position repræsenterer en skillevej (crossroad), hvor lederen skal mestre en tredobbelt udfordring for adaptivt at kunne tilpasse sig den nye stilling: give slip på, tilføj og bevare dele af sin adfærd.

Han peger også på, at transitioner indebærer midlertidige kompetence- og identitetstab. Uden klar støtte fra andre omkring én, er der stor risiko for tilbagefald i vaner og handlemønstre, som man tidligere har oplevet succes med.

I Leadership Pipeline-traditionen er der primært tænkt på vertikale transition – dvs. hvor lederen er steget op i ledeshierarkiet. Ofte ser vi dog, at transitionen også kan være horisontale i den forstand, at lederen formelt har den samme stilling, men hvor organisations krav, strategier og mål – eller omverdenens krav – har ændret sig så radikalt, at lederen reelt sidder i en stilling, der kalder på markante justeringer af både mindset og ledelsespraksis.



Derailment er den gængse betegnelse for den del af ledelsesforskningen, der beskæftiger sig med at forstå, hvad der sker, når lederes karrierer løber af sporet, og de enten selv opsiger deres job, eller bliver opsagt som følge af, at de ikke lykkes i jobbet. Metaforen kommer naturligvis fra et tog, der kører af sporet og ligesom med afsporede tog, har afsporing af karrieren store både personlige, organisatoriske og økonomiske konsekvenser.

Overordnet er der især tre kategorier af forklaringer i spil, når det går galt. Den ene tager afsæt i lederens personlighed og indlejrede vaner, som årsagen til, hvorfor ledere derailer – fx en leder, der taber hovedet og hidser sig op eller er kompromisløs. Den anden forklaring er uforudsigelige organisatoriske omstændigheder, der slår karrieren ud af kurs, uden lederen selv har en chance for at rette op. Den tredje - og i denne sammenhæng mest interessante - forklaring er, at mange ledere har svært ved at lykkes i overgangen mellem to forskellige organisatoriske positioner, fordi der er nye værdier, færdigheder eller prioriteter, der skal læres.

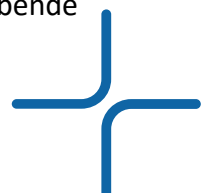
### **Coaching som hjælp i transitioner**

For at understøtte vellykkede transitioner, må den coach og/eller den leder, som støtter en anden leder gennem en transition, bygge et coachingforløb op. Dette ligger implicit i den oprindelige Leadership Pipeline-teori. Charan, Drotter & Noel skriver at:

“[...] coaching er en forretningskritisk ledelsesopgave på alle ledelsesniveauer [...] Man skal ikke undervurdere, hvor vigtig coaching er for at være en dygtig leder. Igennem vores arbejde med virksomheder siden denne bog udkom første gang, har vi fået en endnu større forståelse for værdien af coaching som en del af lederens opgaver (Charan, Drotter & Noel 2011: 280ff.)

I forbindelse med transitioner er det afgørende, at coachen er i stand til at identificere uhensigtsmæssige adfærdsmønstre hos ledere, der er i risikozonen for derailment. Gennem coachende samtaler (kombineret med tydelig feedback) mellem ledelsesniveauerne, bliver det at lykkes med rette ledelse på rette niveau det overordnede mål med forløbet. I samtaleforløbet er det vigtigt at tale bruddene frem, så lederen hjælpes til at forstå det radikalt nye og minimere risikoen for at forsøge at reproducere en succes fra én ledelsesfunktion i den næste.

I den optik skal coachende samtaler hjælpe til at tydeliggøre, hvad der „kaldes på“ af ledelse, og hvordan hver enkelt leder gennem helt konkret adfærd kan udfylde din rolle hensigtsmæssigt. Ud over coaching skal der naturligvis være en løbende



feedback, der tydeliggør, om lederen er på rette vej, eller noget skal reguleres.

Hvordan understøtter man transitioner med en coachende tilgang?

Det bliver coachens opgave at udfordre det mindset, som en leder trækker på i forbindelse med vigtige transformationer, hvad enten det er et nyt karriereskridt, eller det handler om at komme godt ind i en ny rolle: "A transformational learning process is critical to enable executives to challenge the ways in which they traditionally proceed" (Cuneo & Guinea 2013: 3).

Hvis disse typer af støtteaktiviteter skal skabe mest mulig værdi, skal de sikre dels at A) lederne udvikler deres færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier i forhold til det ledelsesniveau, de befinder sig på og dels B) at lederne udmønter deres rolle ift. de aktuelle strategiske udfordringer, som organisationen skal tackle.

For at praktisere en Leadership Pipeline-baseret coaching, vil vi foreslå en række generiske spørgsmål, som coachen/chefen kan stille for at understøtte transitionen og efterlevelse af rette ledelse på rette niveau.

#### Fortidsfokus:

- Hvilke resultater vil du fremhæve, når du kigger tilbage på din vej ind i din nuværende rolle?
- Hvad sætter dine underordnede og din chef mest pris på, at du gør i dag, som du roligt kan fastholde?
- Hvad har du trukket på (af færdigheder) for at lykkes med de resultater, du er særlig glad for i dag?

#### Nutid:

- Hvad er de vigtigste ledelsesmæssige opgaver, som det ledelsesniveau du befinder dig på i organisationen bokser med at lykkes med de næste 3-6 måneder?
- Hvordan arbejder du i dag med at understøtte niveauet under dig (det være sig ledere eller medarbejdere)?
- Hvad kan du få øje på kunne være nødvendigt at justere på for at udfylde den lederrolle, der er brug for fremover?
- Hvordan kommunikerer du med andre over, under og ved siden af dig, så I har et fælles og koordineret billede af, hvad I hver især skal lykkes med?



- Hvor vidt oplever du, at du i dag til fulde besidder de arbejdsværdier, færdigheder og prioriteter, der skal til for, at de kan lykkes med disse (ledelses-) opgaver? Hvor er der især match, og hvor er der især mismatch?
- Hvordan er din tid organiseret i forhold til at lykkes med de ledelsesopgaver, du beskriver?
- Hvilke færdigheder skal du først og fremmest trække på for at kunne lykkes?
- Hvilke arbejdsværdier hjælper dig bedst ind i udfordringerne?

## Fremtid:

- Hvad er dine tanker om dit fremtidige lederskab og lederopgaver?
- Hvor vil du sige, at du i dag er på vej hen? Hvilke færdigheder skal udvikles til det formål?
- Hvilke processer og relationer har du brug for at lægge mere tid og energi i, for at du kan lykkes?
- Hvilke opgaver skal du bruge mindre tid på for at "få plads" til de ledelsesopgaver, du står overfor?
- Hvis jeg kigger i din kalender de næste fire uger frem, hvordan giver den så et billede af det, der er din primære ledelsesopgave? Bruger du din tid rigtigt i forhold til det, du skal lykkes med?
- Hvilke ledelsesstile kan du trække på for at modsvare de behov og muligheder, du ser?
- Hvilke nye dialoger skal du have med teamet for at motivere dem og sikre kvalitet i deres opgaver?
- Hvad har du brug for at gøre for at nå målet? Hvad skal du begynde at værdsætte på andre måder?
- Hvilke arbejdsværdier bliver nødvendigt for dig at lægge fra dig? Og hvilke skal træde i stedet?
- Hvad har du brug for fra din chef (eller fra mig som coach/konsulent) for at tillære og aflære de nødvendige færdigheder?

En ledelsesbaseret coaching fra en mentor eller en ekstern executive coach med dyb forståelse af transitioner og rette ledelse på rette niveau forfølge risikoen for faldgruber og reproduktion af tidligere succesfulde handlemønstre. Derved øges lederens evne til delegeret opgaveløsning og det at slippe behovet for at "vise vejen" bliver nøglen til at fremme bæredygtige løsninger.



Som alternativ til at bruge eksterne coaches, kan man fra HR's side identificerer erfarne ledere, som kan træde ind i en mentor-rolle for nye ledere på hvert niveau. Dette indebærer, at lederne får tilbudt et samtale- og læringsrum, hvor den leder/coach, der indtager en hjælpende rolle, kan kommunikere nuanceret i et spænd mellem definerende kommunikation (at tale TIL lederen) og faciliterende kommunikation (at tale MED lederen) gennem brug af spørgsmål og professionel lytning.

### **Træge transitioner og feedback som hjælp**

Vores erfaringer er, at mange ledere som skifter til et højere niveau reelt hænger fast i indgroede vaner med hensyn til, hvordan de udøver ledelse. Ledere udvikler typisk mere eller mindre bevidst personlig præference for bestemte ledelsesstile, som vedkommende mestrer og over tid har udviklet en fortrolighed med. Det er svært for dem at justere de arbejdsværdier og prioriteter, der gjorde dem succesfulde på et tidligere niveau. Skiftet i arbejdsværdier er altså en særlig væsentlig udfordring, fordi de er blevet til over lang tid og igennem komplekse sociale processer.

Her gælder det som coach/mentor om at hjælpe ledere til at give slip på "forældede vaner" og udvide handlerepertoiret, således at de eksisterende handlemønstre suppleres med komplementære måder at gribe situationer an på. Det handler om at vælge den type ledelsesadfærd, omgivelserne kalder på - på det rette tidspunkt og at være i stand til at skrue op og ned afhængig af situationen. En god vej ind i udvidelsen af handlerepertoire er, at undersøge hvornår en leders styrker bliver for meget af det gode - og dermed ender med at blive vedkommendes svaghed. Hvis en leder fx hylder en inddragende tilgang, men medarbejderne i højere grad har brug for, at han/hun viser vejen, kan lederen løbe ind i problemer. Her er det essentielt at kende sig selv og sine præferencer, fordomme og antipatier som leder. En coach's/mentors evne til at afdække værdier og handlemønstre udspillet i forskellige kontekster er en vigtig ressource for at få øje på disse.

Ofte vil det understøtte og accelerere transitioner – særligt der hvor det går trægt – gennem brug af systematisk feedback og afstemning af forventninger med niveauet over og under. En 360 graders lederevaluering kan være en god anledning til dette. Alternativt en opfordring til at indhente feedback fra chef, medarbejder og kolleger.

Med udgangspunkt i feedbacken (og en tydeliggørelse organisationens strategiske



intentioner) har man som coach et godt afsæt til at hjælpe lederen til at få øje på og udvikle konkrete redskaber til, hvad lederen skal fortsætte med at gøre, holde op med at gøre samt styrke eller begynde at gøre, fordi konteksten er ændret.

## Afrunding

Vores erfaring som coaches og undervisere i coaching er, at der kan frisættes enorme mængder ledelseskraft, når ledere understøttes i de væsentlige og nødvendige ændringer i færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier, som kræves i en ændret funktion eller rolle. Og ligeledes omvendt – hvilke konsekvenser det kan have, når ledere ikke formår at afstemme og tilpasse hvilken ledelsesadfærd, deres omgivelser ønsker af dem. Når ens selvforståelse som leder kommer under pres, er det rygmarvsreaktionen at trække på den adfærd og de succeser, der har hjulpet én tidligere. Coaching – enten via ekstern coach eller intern mentor/konsulent spiller en afgørende rolle i at tydeliggøre, hvad der skal tillæres, hvad der skal "aflæres" og hvilken ledelsesadfærd, som man roligt kan fortsætte i disse kritiske transitioner. Det kommer både den enkelte leder og de organisatoriske resultater til gavn, når man prioriterer at understøtte denne type ledelsesudvikling, der alt for ofte udsættes for en "sink or swim"-tilgang, hvor den overordnede chef og/eller HR-enheden står tilbage med et overbærende: "Nå, han havde det alligevel ikke i sig:"



## Litteratur

- Charan, R.; Drotter, S. & Noel, J. (2011): The Leadership pipeline, 2nd edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- Cuneo, Frederico & Guinea, Fernando (2013): "Make or Break? Why transition coaching is critical for incoming executives, pp. 1-8, in: Context Matters, Amrop, May, 2013, Peru.
- Dahl, K. og Molly-Søholm, T. & Nielsen, K.M. (2014): Leadership Pipeline - som skelet for produktion af ledelseskvalitet og sammenhængskraft
- Dahl, K. og Molly-Søholm, T. (2012) Leadership Pipeline i den offentlige sektor. København: Dansk Psykologisk Forlag
- Freedman, A. (1998) Pathways and crossroads to institutional leadership. Consulting Psychology Journal, 50, 131-151
- Goldsmith, M., & Reiter, M. (2007): What Got You Here – Won't Get You There, New York, Hyperion
- Watkins, Michael D. (2009): "Picking the Right Transition Strategy", pp. 47-53, in: Harvard Business Review, January 2009, Massachusetts.

