

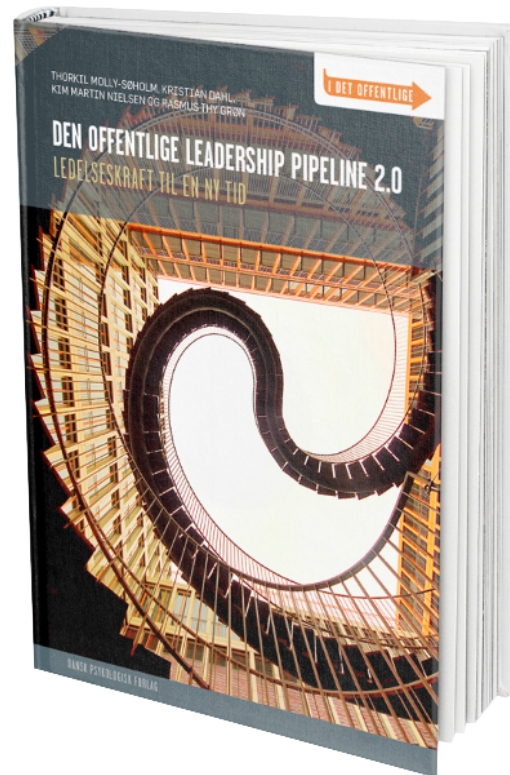
# Implementering af Leadership Pipeline – 3 grundlæggende tilgange

Af Kim Martin Nielsen og Anders Birkelund

Leadership Pipeline tager afsæt i det grundlæggende spørgsmål: Hvad er det, jeg skal lykkes med i min lederrolle og hvad kræver det af mig? Der findes tre grundlæggende tilgange til implementering af leadership pipeline: Ringe i vandet, strategiimplementering og totalimplementering. For alle tre tilgange gælder, at offentlig Leadership Pipeline udgør en ramme for at arbejde med at skabe fælles billeder af, hvordan ledelsesopgaven kan forstås, og hvordan organisationer kan arbejde med at "producere" ledelse. Derudover bygger de alle på de tre grundantagelser i leadership pipeline:

- 1) **Rette ledelse på rette niveau:** Hvad god ledelse er afhænger af, hvad der ledes. Et ledelsesgrundlaget har i den forbindelse den funktion at tydeliggøre de nødvendige færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier for hvert ledelsesniveau. Ledelsesgrundlaget danner afsæt for at guide og forventningsafstemme, så ledelseskæden hænger sammen fra top til bund.
- 2) **Ethvert skift i ledelsesniveau indebærer en transition:** Transitionen handler om tillæring, aflæring og fastholdelse af bestemte typer adfærd. Ledelsesudvikling må adressere at man give slip på, tilføje og bevare dele af sin adfærd for at kunne i en ny ledelsesfunktion eller ledelseskontekst.
- 3) **Ledelsesudvikling er et ledelsesansvar:** Ledere skal påtage sig ansvaret for at understøtte og udvikler egne ledere. Det indebærer, at lederne kan coache, give feedback og skabe læreprocesser, der knytter sig tæt det opgavefelt, der skal varetages. HR-enhederne skal understøtte lederorganisationen i at "producere" ledelseskvalitet og ledertalenter ved at tilbyde støtteværktøjer for ledelsesudvikling.

Lad os kigge nærmere på kendetegn ved de tre tilgange til at arbejde med Leadership Pipeline.



## Ringe i vandet

Som navnet på denne tilgang antyder, starter man her med at anvende leadership pipeline-tænkningen i en afgrænset del af en samlet organisation – fx i én forvaltning i en kommune. Efterfølgende kan tænkningen brede sig som ringe i vandet til andre dele. For at komme i gang behøver topledelsen og HR derfor ikke at arbejde for opbakning fra alle dele af organisationen. Der er et enormt drive og en hurtigere fremdrift i ringe i vandet-tilgangen af den simple grund, at de består af færre aktører, der derfor relativt hurtigt kan blive enige om, hvad de vil bruge offentlig Leadership Pipeline-tænkningen til samt hvilke aktiviteter, der skal indgå. Det kan især give god mening at vælge ringe-i-vandet som tilgang, hvis man som beslutningstager føler sig usikker på, om der er vilje og opbakning til at arbejde med Leadership Pipeline i hele organisationen.

## Strategiimplementering

Strategiimplementeringstilgangen hjælper med at afklare de roller og ansvar i forbindelse med nye strategiske pejlemærker og dagsordener. Sigtet er især at styrke skabe en velfungerende organisation med høj strategiimplementeringskraft ved at mobilisere hele ledelseskæden omkring den fælles strategiske indsats. Tilgangen er derfor særlig relevant, når der er brug for at afklare hvordan de enkelte ledelsesniveauer bidrager bedst i realisere en strategisk indsats eller kurs for organisationen. Det gælder om at sikre en både horisontal og vertikal koordinering i hele lederorganisationen.

## Totalimplementeringstilgangen

Totalimplementeringstilgangen er – som navnet antyder – altomfavnende. Det er den på to parametre: For det første dækker ledelsesgrundlaget alle de lederroller i den samlede organisation. For det andet designes og tilpasses organisationens ledelsesunderstøttende systemer og udviklingsprocesser målrettet til at løfte lederne i deres lederroller og adfærd.

Totalimplementeringen sigter efter at skabe et fælles sprog og en fælles kultur og praksis for god ledelse i organisationen med afsæt i tydeligere roller og ansvar på hvert niveau. Tilgangen griber dybt ind i hele HR-enhedens kerneforretning med rekrutteringsprocesser, onboarding, ledelsesevaluering, konceptet for LUS og MUS samt ledelsesudviklingsaktiviteter på tværs af organisation.

Totalimplementeringstilgangen består således af tre trin (trin 2 og 3 kører ofte parallelt):

- 1) Udvikling af fælles lederprofiler eller ledelsesgrundlag
- 2) Tilpasning af støttestrukturer og –processer for produktion af "god ledelse"
- 3) Design af ledelsesudviklingstiltag i form af planlagte udviklingsforløb samt løbende feedback og coaching i dagligdagen fra chef til leder og fra leder til medarbejder.

Hvordan ledelsesudviklingsaktivitet konkret ser ud, er der stor variation i. Det centrale er, at sigtet er at skærpe lederne færdigheder og selvforståelse i retning af de definerede roller og ansvarsområder.

Lederprofiler / ledelsesgrundlag er et godt afsæt for forventningsafstemning og for organisatorisk understøttelse i at lykkes med de krav og forventninger, der knytter sig til hvert niveau.

Hvis man kaster sig ud i at bruge Leadership Pipeline – uanset hvilken af de tre her beskrevne tilgange, man vælger - skal man blot minde sig selv og hinanden om, at svarene, på hvad god ledelse er, trods alt er et udtryk for en midlertidig afklaring. Denne må være genstand for kontinuerlig forandring og revision i takt med at omverdens krav til organisationen udvikler sig over tid. Men selv den midlertidige afklaring er nyttig og giver tre gevinster:

- Etablering af et fælles sprog om ledelse løftestang for arbejdet med at skabe et stærkere samspil både horisontalt og vertikalt
- En mere præcis forventningsafstemning om, hvad der er vigtigt at lykkes med i jobbet
- Styrkelse af den enkelte leders bevidsthed om egen rolle og medansvar for at udvikle egne ledere/medarbejdere.

