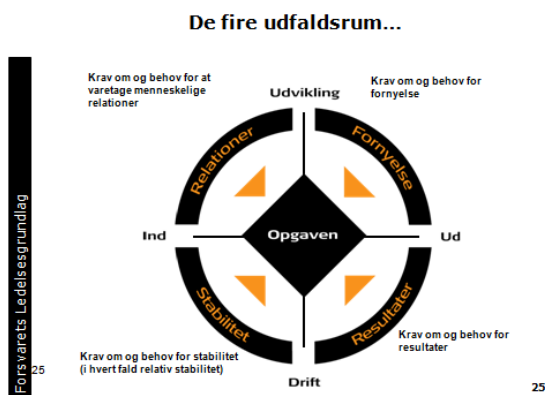


Tre gode grunde til at benytte Leadership Pipeline som supplement til Forsvarets Ledelsesgrundlag.

Indledning

I forbindelse med udarbejdelse af mit speciale er jeg blevet optaget af relationen mellem Leadership Pipeline og Forsvarets Ledelsesgrundlag. Der synes umiddelbart i min forståelse at være en række fordele, som jeg vil trække frem i denne artikel.

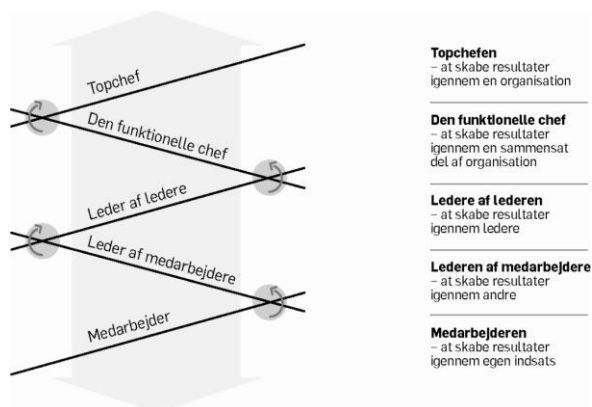
Baggrund



Ledelse i forsvaret er funderet i Forsvarets Ledelsesgrundlag. Opgaven er det styrende, når lederen skal praktisere ledelse. Afhængig af opgavens karakter vælger lederen kompetencer fra et eller flere af de fire udfaldsrum. De fire udfaldsrum er relationer og resultater, samt fornyelse og stabilitet. Til hvert af de fire udfaldsrum er knyttet fire kompetencer. For relationer er den ene kompetence fx kommunikation. Til hver kompetence hører en definition, som er generisk i sin forståelse og derfor skal fortolkes i forhold til en konkret opgave for at give mening. Tilsvarende forholder det sig for de 15 øvrige kompetencer. Næste skridt er en lokal fortolkning af, hvad god ledelse og adfærd konkret er, set i forhold til opgaver, mission og vision.

Forsvarets Ledelsesgrundlag udgør dermed efter min opfattelse et godt udgangspunkt for at forstå baggrunden for, den måde ledelse ønskes praktiseret i forsvaret generelt. Ingen kan længere være i tvivl om, at opgaven er det centrale for valg af adfærd.

Grundlaget synes dog at have begrænsninger i forhold til at virke som et anvendeligt ledelsesværktøj i hverdagen. Det mangler efter min opfattelse eksempler på praktisk brug af ledelsesgrundlaget, som kan tjene til inspiration.



Leadership Pipeline er en teori med en række principper for, hvorledes organisationer kan understøtte de bedst mulige ledelsespræstationer på de enkelte lederniveauer i organisationer og samtidig tilrettelægge arbejdet, så organisationen udvikler egne ledere¹. Alt sammen med formål at organisationens ledere kan sikre de ønskede resultater på både kort og lang sigt.

Leadership Pipeline er baseret på fire grundideer.

- At skabe en værdikæde for ledelse.
- At god ledelse defineres ud fra det lederniveau, man leder på.
- At lederudvikling er et ledelsesansvar.
- At lederudvikling skal knyttes til strategiimplementering og de daglige ledelsesopgaver.

Leadership Pipeline skal forstås som en metafor. En pipeline er et rørsystem. Ved at se på ledelse som en kæde af handlinger, der sammen skaber værdi, er formålet med rørsystemet at skabe en sammenhængende kæde af aktiviteter, der producerer dygtige ledere på alle niveauer i organisationen.

Denne proces skal sikre, at lederne udvikler deres færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier i forhold til det lederniveau, de befinder sig på - og har den rigtige lederadfærd i forhold til de aktuelle, strategiske udfordringer som organisationen skal takle. Den skal desuden sikre, at lederne klæder egne ledere på til at implementere strategier og beslutninger, udvikler egne ledere og hjælper egne ledere til at bevæge sig op i organisationen, når der er mulighed for det².

Dermed kan ledelsesopgaven betragtes ud fra tre generiske parametre uanset, hvilket niveau i organisationen, man kigger på:

- *Færdigheder*: De færdigheder, lederen skal mestre for at kunne lykkes som leder på det pågældende niveau.
- *Prioriteter*: Det, som lederen skal fokusere på og skabe tid til, for at kunne lykkes som leder på

¹ Dahl og Molly-Søholm, Leadership Pipeline i den offentlige sektor, s 31

² Dahl og Molly-Søholm: 32)

det pågældende niveau.

- *Arbejdsværdier*: Det, som lederen skal værdsætte for at kunne lykkes som leder på det pågældende niveau, og som lederen derfor skal sætte i centrum for sin indsats.

Jeg ser at Leadership Pipeline konkret kan benyttes i forsvaret på tre områder

En tiltrædelsessamtale for en ny leder kan gøres til en succesfuld oplevelse for både den nye leder og dennes leder

En tiltrædelsessamtale har ofte til formål at sætte rammen for det kommende samarbejde og afstemme forventninger. For mange ledere falder det naturligt at sætte rammer, men mere kompliceret at afstemme forventninger. Det gør sig i særlig grad gældende, hvis der er tale om forventninger i forhold til lederens eget ideal eller forgængerens i stillingen. Hvis ikke forventningerne er konkrete og meningsfulde for medarbejderen, kan de være vanskelige at indfri.

Hvis lederens forventninger i stedet er defineret som en række konkrete punkter i forhold til færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier, bliver samtalen mere konkret. Derved bliver det nemmere for medarbejderen at forholde sig til lederens forventninger. Samtidig giver det medarbejderen en mulighed for at forholde sig til egne færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier.

Dermed vil samtale rejse to spørgsmål, som de i fællesskab skal finde svar på:

- Hvad er forskellen mellem lederens forventninger og medarbejderens eget billede?
- Hvilke af de færdigheder, prioriteringer og arbejdsværdier, som medarbejderen har opbygget fra sine tidligere jobs, skal aflæres eller udvikles og hvilke nye skal tillæres, for at få succes i det nye job?

Når lederen vælger at være konkret på sine forventninger, blive det også nemmere for lederen at følge op. Sandsynligheden for en hurtigere indkøring af den nye medarbejder synes derved større, hvilket vil være til gavn for organisationens opgaveløsning. Herved kommer både leder og medarbejder til at fremstå som en succes og det vil de fleste jo gerne.

At lykkes ved at forstå ledelsesadfærd på niveauer over eget ledelsesniveau

I organisatorisk sammenhæng er egen succes ikke så interessant, hvis det ikke er anerkendt af organisationen som en succes. For de fleste ledere, vil det ofte være vanskeligt helt at gennemskue, hvad der foregår på lederniveauerne over ens eget. Eftersom egen succes bl.a. afhænger af at kunne levere de ønskede resultater i forhold til niveauet over, kunne det synes meningsfuldt at forsøge at forstå baggrunden for handlingerne på lederniveauerne over eget niveau.

Ved at tage udgangspunkt i de færdigheder, prioriteringer og arbejdsværdier, der gælder for ledere på de forskellige lederniveauer, og bruge dem som et kort til at forstå det landskab af handlinger,

man iagttager. Herved er der mulighed for at se andre sammenhænge og forstå hensyn, der ikke umiddelbart synes synlige fra det sted, man selv befinder sig i organisationen. Dermed er der en mulighed for at forstå baggrunden for eller hensigten med lederens handlinger. Med denne nye indsigt vil det være muligt at forstå det behov for information og viden, som lederne er afhængige af at få fra andre.

Om at sikre en fælles ledelsesforståelse for at kunne nå både kort og langsigtede mål.

For mange ledere gælder i dag den præmis, at de skal præstere resultater både på kort og lang sigt. På lang sigt kan der fx være tale om mål for organisationens udvikling eller et ressourcemæssigt måltal. Der er ofte flere valgmuligheder, når det kommer til valg af handling med hensyn til at levere resultater med det korte perspektiv. Ved at undlade at orientere sig mod det langsigtede mål før der handles, kan der være en risiko for, at der bliver handlet uhensigtsmæssigt set i forhold til det langsigtede mål. Med andre ord, risiko for suboptimering.

Når ledere er ansvarlige for at udvikle ledere på niveauet under, er de også ansvarlige for den ledelsesforståelse og dermed det perspektiv, som ligger til grund for lederens handlinger og prioriteringer.

Når lederen italesætter betydningen af at have en fælles ledelsesforståelse og i handling viser det ved fx at give feedback og tid til refleksion, både i fællesskab og alene, er der en mulighed for at lederne, på niveauet under, udvikler den rigtige adfærd i forhold til at nå både de korte og langsigtede mål.

Afslutning

Hermed har jeg vist tre konkrete eksempler på, hvordan Leadership Pipeline kan benyttes i den daglige ledelse som supplement til Forsvarets Ledelsesgrundlag.

Jeg ser, at denne måde at bruge Leadership Pipeline på, som mere almen gyldig og dermed også kan bruges i andre organisationer end forsvaret, som har været mit udgangspunkt.