

TALENTFABRIKKEN

DION SØRENSEN & ERIK KJÆR

TALENT FABRIKKEN

Intern lederrekruttering

Børsens
FORLAG

Talentfabrikken

Af Dion Sørensen og Erik Kjær

© Børsens Forlag og forfatterne, 2008

Børsens Forlag – et forlag under
Lindhardt og Ringhof Forlag A/S,
et selskab i Egmont

Børsens Forlag
Pilestræde 52
Postboks 114
1004 København K
Tlf.: 33 43 30 00
Fax: 33 43 30 10
www.borsensforlag.dk

Omslag: Olga Bramsen
Sats: Pamperin · Grafisk
Tryk: Aka-Print A/S

1. udgave, 1. oplag, 2008

ISBN: 978 87 7664 315 7

Printed in Denmark

*Gengivelse af denne bog eller dele heraf er ikke tilladt
ifølge gældende dansk lov om ophavsret.*

Indhold

Forord	11
Af Lars Seier Christensen	11

Om Talentfabrikken	17
Resumé	17
Bogens opbygning	19
En særlig tak	21

SEKTION I: PROLOG

KAPITEL 1

Udgangspunktet	25
Om forfatterne	27
Om Saxo Bank	28

KAPITEL 2

Den brændende platform	33
Behovet for flere og bedre ledere – eksterne faktorer	34
Udfordringen med at udvikle ledere – interne faktorer	37
Konsekvensen af manglende ledelse	39
Det uforløste ledelsespotentiale	42

SEKTION II: INTRODUKTION TIL DEN INTERNE FORSYNINGSMODEL

KAPITEL 3

Systematisk udvikling af ledelsestalent – grundprincipper 51

Princip 1: Ekstern rekruttering sker i bunden af organisationen 52

Princip 2: Ledelseskompetencen består af arbejdsværdier,
tidsprioriteringer og færdigheder 53

Princip 3: Ledelsesniveauet er bestemmende for
ledelseskompetencen 55

Princip 4: Potentiale er personens fremtidige
kompetenceniveau 65

Princip 5: Udvikling sker på jobbet 67

Princip 6: Chefen varetager lederudviklingen 68

Opsummering 70

KAPITEL 4

Fra individuel bidragsyder til førstelinjeleder 73

Kendetegn ved den gode medarbejder 73

De første tegn på lederpotentiale 76

Vigtige opgaver og kompetencer som førstelinjeleder 79

Den fuldkomne omstilling – succeskriterier 93

Opsummering 94

KAPITEL 5

Mellemlideren 95

Vigtige opgaver og kompetencer 99

Faresignaler i passagen 103

Hjælp gennem omstillingen 105

Opsummering 107

KAPITEL 6

Funktionslederen	109
Vigtige opgaver og kompetencer	110
Funktionsledelse i matrixorganisationer	115
Faldgruber	118
Hjælp gennem omstillingen	122
Opsummering	123

KAPITEL 7

Forretningslederen	125
Vigtige opgaver og kompetencer	126
Faldgruber	131
Hjælp gennem omstillingen	134
Opsummering	135

KAPITEL 8

Gruppenlederen	137
Vigtige opgaver og kompetencer	138
Faldgruber	142
Hjælp gennem omstillingen	145
Opsummering	146

KAPITEL 9

Direktøren	147
Vigtige opgaver og kompetencer i toppen af en organisation	148
Forudsætninger for succes	154
Opsummering	157

SEKTION III: ANVENDELSE AF DEN INTERNE FORSYNINGSMODEL

KAPITEL 10

Håndtering af fejl og mangler i forsyningsstrukturen 161

Konsekvenser af en mangelfuld forsyningsstruktur 161

Klassiske udfordringer på tværs af niveauer 164

Forsyningsstrukturen som diagnosticeringsværktøj 167

Struktur og rolleafklaring 170

Opsummering 172

KAPITEL 11

Efterfølgerplanlægning – systematisk mobilisering af talent 173

Ekstern rekruttering – kun når det er strengt nødvendigt 173

Intern rekruttering baner vejen for efterfølgerplanlægning 175

Forudsætninger og succeskriterier 176

Præstation 179

Potentiale 186

Systematisering af efterfølgerplanlægningen 191

Opsummering 196

KAPITEL 12

Udviklingsmetoder på alle ledelsesniveauer 197

Planlagte udviklingsforløb 199

Chefen som udviklingsansvarlig 202

Workshops 212

HR's nye rolle 217

Integreret anvendelse af metoderne 221

Lederens ansvar for egen udvikling 227

Opsummering 228

SEKTION IV: IMPLEMENTERING AF DEN INTERNE FORSYNINGSMODEL

KAPITEL 13

Realiser talentudviklingen i din egen
organisation 231

Fase 1: Analyse 232

Fase 2: Design 234

Fase 3: Implementering 238

Fase 4: Facilitering, evaluering og justering 243

Implementering i små organisationer 246

Opsummering 247

KAPITEL 14

Organisatorisk forpligtelse – forudsætningen for
succes 249

Engagementet bærer frugt 251

Register 253

Forord

Af Lars Seier Christensen

I 2006 fik jeg endelig chancen for at møde den mand, som jeg har beundret i mange år. Han er måske det tætteste, jeg kommer på at have en helteskikkelse. Og når man er sådan skruet sammen, som jeg er, så er de helt store helte ikke sportsfolk, statsmænd eller entertainere.

Så her var der tale om en mand, jeg hellere ville møde end Pelé, Nelson Mandela eller Elvis Presley. Den prioritering ville mange sikkert være uenig i, men sådan ser verden nu engang ud i min optik. Folk undervurderer ofte erhvervslederens bidrag til samfundet, men her er der også tale om en mand, der har gjort en utrolig masse godt, skabt livsgrundlaget for utallige mennesker og klart markeret sig inden for sit felt.

Manden er Jack Welch.

I 20 år stod Jack i spidsen for gigantvirksomheden General Electric (GE). Han er den direktør, der har skabt den største stigning i markedsværdi for nogen virksomhed i historien, over 380 milliarder dollars. Han var chef for knap 400.000 mennesker spredt over hele verden og udviklede GE fra en tung og gammeldags industrivirksomhed, der langsomt blev kvalt af sine asiatiske konkurrenter, til en moderne og fleksibel virksomhed, der under hans lederskab udviklede sig til verdens mest værdifulde selskab målt på markedsværdi.

Derfor var det naturligvis med stor spænding, at min meddirektør

Kim Fournais og jeg bød Jack velkommen i København til et arrangement for Saxo Banks ansatte og vore kunder. Vi brugte adskillige timer sammen, både ved selve arrangementet og alene. Sidenhen har jeg haft fornøjelsen af at møde Jack ved flere lejligheder privat.

Nu skulle man jo tro, at en virksomhed af den kompleksitet, som GE har, nødvendiggør en meget avanceret og sofistikeret tilgang til ledelse. Men Jacks filosofi er meget anderledes. Hans tilgang er at gøre tingene så simple, at de altid kan beskrives på en A4-side, samt at skabe en virksomhed drevet af overordnede principper og en stærk kultur. For har man god ledelse, klare målsætninger og en fokuseret tilgang til arbejdet, så behøver man i virkeligheden kun at tilsætte to ingredienser: kapital og mennesker.

Jack Welchs fokus på human resources – på at udvikle de bedste medarbejdere og ledere – er legendarisk. I GE er HR-chefen på niveau med finansdirektøren og en nær rådgiver for toplederen. Han skal ikke degraderes til en tilbagetrukket stabsfunktion, som det ellers sker mange steder. Intet er vigtigere for Jack Welch end at ansætte, identificere og udvikle de bedste ledere og ledertalenter.

Der er ikke meget, der er sværere end at ansætte de rigtige mennesker udefra. Som Jack selv fortæller, nåede han i slutningen af sin lange periode som GE's chef til et så højt niveau, at han "kun" tog fejl cirka hver fjerde gang, han ansatte en topleder. Når Jack har en fejlprocent på 25, så må vi andre nok forvente, at vi ikke ligger bedre på skalaen, nok snarere en hel del værre. Og når man først erkender dette, så er beslutningen om at optimere sin interne lederudvikling naturligvis noget, der ligger meget nær. Og det er da også, hvad Jack gjorde. Lederudviklingen i GE har været en enestående konkurrencefordel for virksomheden, og denne styrke har både været til stor gavn for GE såvel som for mange andre virksomheder.

En stribe af USA's største virksomheder drives i dag af mennesker, der er blevet udviklet i GE, og efterfølgende er blevet topledere andre steder. Så det har været naturligt for Saxo Bank at lade sig inspirere af GE, når det gælder intern lederudvikling.

Vi havde ærligt talt ikke megen forstand på HR, og i mange år var vi slet ikke opmærksomme på vigtigheden af en god strategi in-

den for dette område. Men efter at have studeret Jacks ideer bestemte vi os for at fokusere på intern lederudvikling. Kim og jeg lagde ud med at ansætte en af Danmarks mest erfarne ledelseseksperter, Erik Kjær, til at hjælpe os med at udvikle firmaet, og ikke mindst rådgive os selv personligt. I takt med at virksomheden er vokset fra 2 mennesker til langt over 1.000 ansatte i de 16 år, firmaet har eksisteret, er vores job naturligvis blevet ændret fundamentalt. Erik Kjærs meget lange erfaring har været uvurderlig for os. Og en af de bedste ting, han har gjort, har naturligvis været at udvikle sin egen afdeling og ansætte den nuværende HR-chef, Dion Sørensen. I slutningen af 2008 har Erik valgt at sætte farten lidt ned, men han fortsætter i en konsulentrolle for banken.

Netop fordi Erik og Dion har gjort så meget for Saxo Bank, er det mig en stor glæde at skrive dette forord, og jeg anbefaler trygt bogen til læsere, der er interesseret i den talentudvikling, som vi har baseret vores fremtid på i Saxo Bank. I betragtning af bankens unge alder har vi dog stadig meget at lære, og det vil derfor nok virke betryggende for læseren, at samme talentudvikling har vist fremragende resultater i GE, hvor disse teorier oprindeligt blev udviklet.

Teoriene virker. I Saxo Bank har vi nået flotte resultater på relativt kort tid. I dag bringes omkring $\frac{3}{4}$ af vore ledere op indefra, mens kun $\frac{1}{4}$ rekrutteres udefra. Det har mest vist sig i mellemliderlaget. På grund af organisationens hurtige udvikling og vækst har vi måttet hente mange topledere udefra for at kunne følge med, men på den lidt længere bane er jeg ikke i tvivl om, at størstedelen af de øverste ledere i banken også vil blive rekrutteret indefra.

Det er både et håb og en målsætning, at vore dygtigste folk bliver belønnet og inspireret af gode og spændende karrieremuligheder. Og i bankens interesse vil jeg naturligvis også gerne fastholde stadig flere af vore talenter. Det er dyrt, tidskrævende og vanskeligt at udvikle talent, og vi har ikke lyst til at se for mange af dem søge til andre banker. Den største hindring for fastholdelse er desværre det dybt demotiverende danske skattesystem, der ofte nævnes som hovedbegrundelse, når vi af og til mister medarbejdere til udenlandske konkurrenter.

Efter at vi har sat fokus på lederudviklingen i Saxo Bank, kan vi gennem de medarbejderundersøgelser, vi laver hvert år, måle en stigende tilfredshed med vore ledere som helhed. Tendensen er ganske klar og for opadgående. Det i sig selv er naturligvis også et mål, fordi det medvirker til at skabe et motiverende og frugtbart arbejdsmiljø for alle vore medarbejdere.

Hvor gode folk er, kommer gode folk til. Det at have en systematisk tilgang til at udvikle dygtige ledere er naturligvis en konkurrencefordel, når vi skal tiltrække dygtige medarbejdere udefra. Det er langtfra den eneste årsag, for banken har heldigvis også et godt ry for innovation, værdier og international dynamik, men det er bestemt med til at tippe vægten til vores fordel i et meget spændt arbejdsmarked, hvor dygtige medarbejdere har alle kortene på hånden, når de søger job.

Vi satser meget på, at virksomheden udvikler en helt særegen tilgang og stil. En stærk kultur. For mig er det i stigende grad klart, at det, der adskiller virkeligt gode virksomheder fra ordinære virksomheder, ikke primært er produkter og strategi, men den interne kultur.

Det er ikke altid nemt at kvantificere en særegen kultur, men det har noget at gøre med en særlig stemning, der samler medarbejderne om virksomheden, dens fremtid og udvikling. Gør dem stolte af at være med. Nogle af elementerne er ting som værdier og omgangsregler, som vi har udviklet i vores "Corporate Statement", men også fælles oplevelser som eksempelvis vores sponsorat af Team Saxo Bank, verdens bedste cykelhold. Og så naturligvis en tradition for at fejre succes og have det sjovt. Saxo Banks fester er noget helt for sig.

På grund af denne særlige Saxo-kultur er det vigtigt at anvende de samme principper og redskaber i udviklingen af de ansatte overalt i banken. At forme de kompetencer, som virksomheden har brug for, at fastholde de vigtige kulturbærere og ultimativt at skabe stadig bedre resultater.

Vi valgte at sætte et systematisk fokus på lederudvikling i 2006 og har siden fastholdt dette som en høj prioritet. Bankens er vokset exceptionelt hurtigt, og vi manglede kompetente ledere mange steder i

organisationen – et behov så stort, at det var svært at dække internt. Ikke mindst fordi mange særlige sprogkundskaber er nødvendige. Tiltrækning af udenlandske medarbejdere er blevet utroligt vanskeligt, efter at andre lande aktivt er begyndt at sænke skattetrykket på arbejde, så Danmark bliver stadig mindre konkurrencedygtigt. Det er et hastigt stigende problem for Saxo Bank og andre internationale virksomheder, men det er så sandelig også et nationalt problem af enorm betydning. Man kan kun igen og igen opfordre danske politikere til at tage vores internationale konkurrenceevne alvorligt, hvis man på nogen måde drømmer om at fastholde Danmark som et rigt og langtidsholdbart samfund. Lige nu ser det faktisk ganske skidt ud, både for Danmark og resten af Vesteuropa.

Ikke desto mindre så er det jo kun endnu en grund til at fokusere på alle de ting, vi selv kan gøre i danske virksomheder for at fastholde vore talenter og vores konkurrenceevne. Og ultimativt set skabes værdi jo af virksomheder og dygtige individer, statens bidrag er i bedste fald at begrænse sin skadelige indflydelse på denne værdiskabelse.

Jeg håber, at Erik og Dions bog vil være en god inspiration til, hvordan andre virksomheder kan anlægge en systematisk tilgang til at sikre deres fremtid gennem udvikling af interne talenter. Det er både sundt for virksomheden og inspirerende for de medarbejdere, der i stigende grad udgør kernen i enhver succesfuld virksomhed. I Saxo Bank har vi identificeret tre grupper af interessenter, for hvem virksomheden eksisterer og har betydning: vore aktionærer, vore kunder og partnere samt vore ansatte. Af disse tre har vi størst mulighed for at påvirke og udvikle vore ansatte – og ikke mindst at motivere dem. Vores “Corporate Statement” udtrykker det således:

“To motivate, challenge, fulfill and reward employees, and enable them to develop and excel in their professional careers and reach their personal goals”.

Det er, hvad Kim Fournais og jeg selv som hovedaktionærer og direktører ønsker at tilbyde vore medarbejdere, til gengæld for at de væl-

ger at hjælpe os med at udvikle Saxo Bank blandt alle de mange muligheder, der står åbne for dem verden over. Noget for noget, og sådan bør og skal det være i en rationel, kapitalistisk virksomhed som Saxo Bank.

Erik og Dions bog løfter sløret for en meget væsentlig del af, hvordan vi forsøger at løfte denne opgave.

God fornøjelse,

Lars Seier Christensen, september 2008

Om Talentfabrikken

Resumé

Når den administrerende direktør skal erstattes, er ekstern rekruttering for de fleste virksomheder den eneste mulighed af den simple grund, at de ikke har kvalificerede kandidater at trække på fra den interne talentpulje. I denne bog argumenteres for, at udvikling af egne ledere er at foretrække frem for ekstern rekruttering. Enhver virksomhed bør etablere et ledelsessystem, hvor der er klare kravspecifikationer på alle ledelsesniveauer, så den enkelte leder ved, hvad han skal mestre for at få succes i sit nuværende job og på længere sigt. Vi vil argumentere for, at de nødvendige lederkompetencer er forskellige fra et ledelsesniveau til et andet, og at der således også er brug for en differentieret tilgang til udviklingen af ledere.

Vores hensigt er at vise, hvordan der kan etableres en struktur, der sikrer en intern forsyning af ledelsestalent, som kan mobiliseres når som helst og hvor som helst i organisationen.

Vi vil præsentere *Den Interne Forsyningsmodel* som en integreret løsning på organisationers udfordringer. Med afsæt i modellen vil vi levere klare anvisninger til, hvordan der skabes:

- En klar organisatorisk forståelse og et fælles sprog for ledelse.
- En objektiv identificering og udvælgelse af ledelsestalenter på alle niveauer i organisationen.
- En lærende organisation, hvor udviklingen af ledelsestalent varetages af lederne selv som en integreret del af jobbet.
- En effektiv efterfølgerplanlægning og talentmobilisering hele vejen op gennem organisationen.

I maj 2007 implementerede vi den interne forsyningsmodel i Saxo Bank, og siden er mere end 70 % af de nye ledere i organisationen udviklet internt. Dette har sparet os for en tung rekrutteringsomkostning og betydet, at en masse unge Saxo talenter, der har drømt om en ledelseskariere, har fået drømmen indfriet. Lederne i Saxo Bank er alle trænet til at anvende de samme værktøjer i evalueringen og udviklingen af deres ansatte, ligesom en del af deres daglige arbejde består i at vurdere de ansattes potentiale for at rykke op i ledelsessystemet.

Alle Saxo Banks ledere kender principperne i den interne forsyningsmodel. De taler det samme ledelsessprog og deler de samme grundantagelser. Dette har skabt en stærk ledelseskultur med stor ensartethed i såvel lederens arbejdsværdier som i deres prioriteringer og færdigheder. I gennemsnit får Saxo Banks ledere højere præstationsvurderinger i dag, end de fik, før vi implementerede den interne forsyningsmodel, og medarbejderne er mere tilfredse med deres ledere nu, end de var tidligere.

Alt i alt har implementering af den interne forsyningsmodel været en stor succes i Saxo Bank, og virksomheden ville have haft svært ved at gennemgå den voldsomme vækst lige så smidigt uden dette fokus på identificering, rekruttering og udvikling af organisationens egne talenter.

“Talentfabrikken” henvender sig til alle ledere, der ønsker at få en mere nuanceret forståelse af ledelse på alle niveauer i en organisation samt til HR-chefer, konsulenter og virksomhedsledere, som vil vide, hvordan man skaber og implementerer et ledelsessystem i verdensklasse – et system, der baserer sig på mobilisering af organisationens egne talenter.

Bogens opbygning

Der er mange fordele forbundet med intern rekruttering og udvikling af ledelsestalent. I denne bog vil vi kigge nærmere på, hvordan målsætningen realiseres. Bogen er inddelt i fire sektioner, der kan læses uafhængigt af hinanden:

Sektion	Udbytte
I: Prolog	<ul style="list-style-type: none"> • Kendskab til de teoretiske kilder og afsættet for den interne forsyningsmodel. • Indblik i Saxo Banks ledelsesfilosofi og værdigrundlag samt forfatterne.
II: Introduktion	<ul style="list-style-type: none"> • Kendskab til de styrende principper i den interne forsyningsmodel. • Indsigt i de seks niveauer i forsyningsstrukturen og de vigtige ledelseskompetencer.
III: Anvendelse	<ul style="list-style-type: none"> • Kendskab til, hvordan fejl og mangler identificeres og håndteres i forsyningsstrukturen. • Kendskab til, hvordan efterfølgerplanlægningen systematiseres, og hvordan talent mobiliseres på alle ledelsesniveauer. • Indblik i effektive metoder og værktøjer til udvikling af ledelsestalent.
IV: Implementering	<ul style="list-style-type: none"> • Indblik i, hvordan den interne forsyningsmodel kan implementeres – og blev det i Saxo Bank. • Betoning af organisatorisk forpligtelse som forudsætning for succes.

1. sektion er en PROLOG, der gennemgår de teoretiske kilder for den interne forsyningsmodel, og hvordan de finder anvendelse i forhold til Saxo Bank. I kapitel 1 præsenterer vi endvidere os selv som afsendere samt Saxo Banks værdigrundlag og ledelsesfilosofi. Kapitel 2 handler om, hvorfor det er nødvendigt at optimere lederrekrutteringen internt i organisationen i en tid, hvor der er stor rift om talenterne.

2. sektion er en INTRODUKTION til den interne forsyningsmodel – en systematisk tilgang til talent- og ledelsesudvikling i organisationer. I kapitel 3 præsenterer vi modellen, og hvordan den adskiller sig positivt fra traditionel ledelsesudvikling. I kapitel 4-9 gennemgår

vi rejsen fra medarbejder til direktør og alle de ledelsesniveauer, som skal mestres på vejen. Baseret på konkrete eksempler diskuterer vi, hvilke kompetencer der skal besiddes på de forskellige ledelsesniveauer for at få succes hele vejen til og med direktørposten. Vi redegør ligeledes for de typiske faldgruber, som er forbundet med forfremmelse fra et ledelsesniveau til et andet.

3. sektion kan betegnes som ANVENDELSE af den interne forsyningsmodel. Vi undersøger i kapitel 10 de fejl og mangler, der typisk udspiller sig i ledelsessystemet – såsom ledere, der blokerer forsyningsstrukturen, som forfremmes for hurtigt, som leder på et forkert ledelsesniveau eller som ikke forstår, at de har ansvaret for at udvikle deres ansatte. Og vi diskuterer, hvordan disse fejl og mangler effektivt og systematisk kan identificeres og håndteres. I kapitel 11 diskuterer vi, hvordan efterfølgerplanlægning realiseres i den interne forsyningsmodel, så den baserer sig på de ansattes præstationer såvel som langsigtet potentiale. Vi redegør ligeledes for, hvordan alle lederpositioner effektivt kan dækkes ind af en eller flere afprøvede efterfølgere. I kapitel 12 diskuterer vi, hvilke principper og metoder til lederudvikling der knytter sig til den interne forsyningsmodel. Vi betoner, at størstedelen af ledernes læring og udvikling sker på jobbet som resultat af de arbejdsopgaver, de varetager. Vi vil redegøre for, hvordan man skaber en systematisk tilrettelæggelse af udviklingsopgaver, der understøtter ledernes udviklingsbehov, ligesom vi vil illustrere, hvordan gængse metoder (såsom instruktion, delegering, involvering, coaching, feedback og workshops) kan anvendes i udviklingen af ledere. Afslutningsvis diskuterer vi den afgørende rolle, som tilfalder HR i den interne forsyningsmodel, lederens eget ansvar samt det engagement, som nødvendigvis må være gældende fra den øverste ledelse og fra bestyrelsen.

4. sektion omhandler IMPLEMENTERING af den interne forsyningsmodel i organisationer. I kapitel 13 redegør vi for, hvordan vi implementerede modellen i Saxo Bank, og hvordan vi anbefaler andre organisationer at gribe opgaven an – hvad enten det er store kon-

cerner, der ønsker modellen i fuld skala, eller mindre virksomheder, der ønsker en reduceret udgave. Afslutningsvis betoner vi i kapitel 14 den forpligtelse, det kræver af enhver organisation, der beslutter sig for at implementere et strategisk ledelsessystem. Denne forpligtelse er alfa og omega for, at den interne forsyningsmodel bliver en succes, da den uundgåeligt vil skabe stor forandring i enhver organisationen, som ikke tidligere har arbejdet systematisk med intern rekruttering og mobilisering af ledelsestalent – men en forandring til det bedre.

En særlig tak

Vi vil gerne takke Saxo Bank for at have gjort denne bog mulig. Uden opbakning fra stifterne Kim Fournais og Lars Seier Christensen var det ikke muligt at udgive så ærlig og afslørende en bog. En tak til alle ledere og medarbejdere i Saxo Bank, som har bidraget til bogen, og til Walt Mahler, Steven Drotter og Ram Charan for den inspiration jeres skildringer af *Leadership Pipeline*-princippet har givet – ikke blot til denne bog, men til hele talentudviklingen i Saxo Bank.

Vi vil også gerne takke de personer, som har bidraget direkte til udarbejdelse af bogen i form af input, diskussioner og eksemplificeringer. En særlig tak rettes til Anders Kruse Olesen og Birgitte Kimø Larsen for yderligere hjælp til figurer, eksempler, opsætning, indeksering mv.

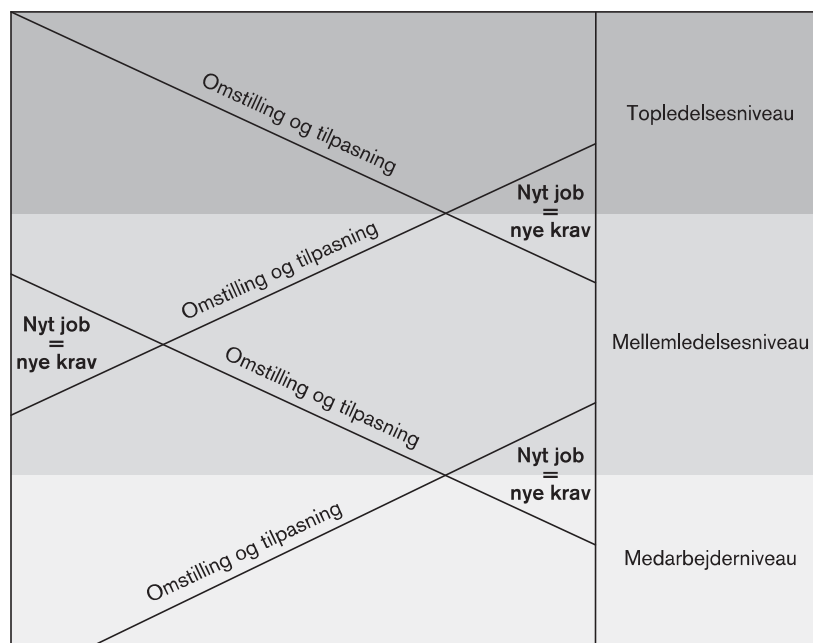
Endelig vil vi takke vores hustruer for den forståelse og tålmodighed, I har udvist gennem hele skriveprocessen.

SEKTION I:

PROLOG

Udgangspunktet

Grundprincipperne i det ledelsessystem, vi vil beskrive i denne bog, blev lagt i 1970'erne af ledelsesudviklingskonsulenten Walt Mahler. Baseret på grundige analyser i den amerikanske teknologi og servicekoncern General Electric erfarede Mahler, at der var stor forskel på, hvad der krævedes af ledere på forskellige organisationsniveauer. De ledere, som havde succes med at lede ét forretningsområde i General Electric, viste sig ofte at besidde andre færdigheder end de ledere, som havde succes med at lede flere forretningsområder. Mahlers analyser indikerede ligeledes, at dét, som lederne fandt vigtigt i jobbet, var afgørende for deres succes på forskellige ledelsesniveauer. I slutningen af 70'erne blev det en grundpræmis i Mahlers arbejde, at ledelse på forskellige niveauer kræver forskellige kompetencer hos lederen. Han udviklede den såkaldte *Cross Roads-model* (figur 1.1), hvor han illustrerede, hvordan bevægelsen fra ét ledelsesniveau til et andet forudsatte, at lederen tilegnede sig nogle nye kompetencer og nogle nye måder at tænke om sit arbejde på. Denne omstilling var ifølge Mahlers studier afgørende, hvis lederen skulle opnå den samme succes på det nye ledelsesniveau, som han havde haft på det foregående.



Figur 1.1. Cross Roads-modellen. *Kilde:* Efter inspiration fra Walt Mahlers "The Succession Planning Handbook for the Chief Executive".

Steven Drotter arbejdede sammen med Mahler i General Electric og tilegnede sig de samme grundantagelser om ledelsesudvikling. Sammen etablerede Mahler og Drotter omstillingsprogrammer og niveau-fokuserede træningsforløb for de øverste ledelsesniveauer i General Electric. Op gennem 80'erne og 90'erne fortsatte Drotter i Mahlers fodspor og berigede en række amerikanske organisationer med Mahlers Cross Roads-koncept for ledelsesudvikling. I 2000 skrev Drotter bogen *"The Leadership Pipeline – how to build a leadership powered company"* sammen med Ram Charan og James Noel. I denne bog blev Cross Roads-modellen konkretiseret, og Mahlers ledelsesudviklingsprincipper blev suppleret med konkrete metoder, eksempler og implementeringsanvisninger. Med bogen tilføjede Charan, Drotter og Noel *Leadership Pipeline*-begrebet til management-litteraturen. Betegnelsen, der løst kan oversættes til "den ledelsesmæssige forsy-

ningslinje”, illustrerer ganske overbevisende, hvordan organisationer med det rette ledelsesudviklingssystem kan rekruttere og udvikle ledelsestalent fra egne rækker og således gøre sig mindre afhængige af eksterne ledere. Som sidste skud på stammen har Ram Charan i 2008 udgivet en bog under titlen *“Leaders at All Levels”*, hvor han udbygger konceptet og eksemplificerer de nødvendige principper for en organisation, der ønsker at udvikle sine egne ledere.

Med denne bog vil vi tage udgangspunkt i det bedste fra de eksisterende bidrag. Vi vil inddrage vores erfaringer med ledelsesudvikling fra dansk erhvervsliv og konkretisere, hvordan den interne forsyningsmodel blev en succes i Saxo Bank. Endelig vil vi redegøre for, hvordan organisationer kan implementere et ledelsessystem, der baserer sig på principperne i den interne forsyningsmodel.

Om forfatterne

Erik Kjær er uddannet psykolog med baggrund i pædagogik og efteruddannelse af lærere. Han arbejdede bl.a. i Gentofte Kommune, hvor han sluttede som ledende psykolog. I 1987 stiftede han sammen med Stig Kjerulf sit eget konsulenthus, Kjaer & Kjerulf, med speciale i ledelses- og organisationsudvikling. Kjaer & Kjerulf blev i 1990'erne flere gange kåret som Danmarks bedste konsulenthus inden for ledelsesudvikling.

Erik Kjær har gennem sin lange karriere arbejdet med strategisk lederudvikling i mange af Danmarks førende organisationer og været ansvarlig for et utal af organisations- og lederudviklingsprogrammer. I februar 2006 blev han HR-chef og medlem af den øverste strategiske ledelsesgruppe i Saxo Bank. Erik Kjær har i sin ansættelse fokuseret på etableringen af den globale HR-funktion og udviklingen af den øverste ledelse i Saxo Bank.

Dion Sørensen, der er autoriseret erhvervspsykolog og diplomøkonom (HD), indledte sin professionelle karriere som underviser på universitetet og som konsulent for forskellige management- og rekrutteringsbureauer. I 2004 blev Dion Sørensen ansat i Kjaer & Kjer-

ulf, hvor han fik mulighed for at arbejde tæt sammen med Erik Kjær om diverse udviklingsprojekter for en række af Danmarks førende organisationer.

Efter en periode i Kjaer & Kjerulf fungerede Dion Sørensen som organisationsudviklingskonsulent i A.P. Møller Mærsk. Her stiftede han bekendtskab med Charan, Drotter og Noels beskrivelse af *Leadership Pipeline*-konceptet, der på daværende tidspunkt var ved at blive tilpasset til A.P. Møller Mærsk Gruppen.

Dion Sørensen nåede dog ikke at se implementeringen til ende, da han efter kort tid blev headhuntet til Saxo Bank som Erik Kjærs sous-chef i den globale HR-funktion.

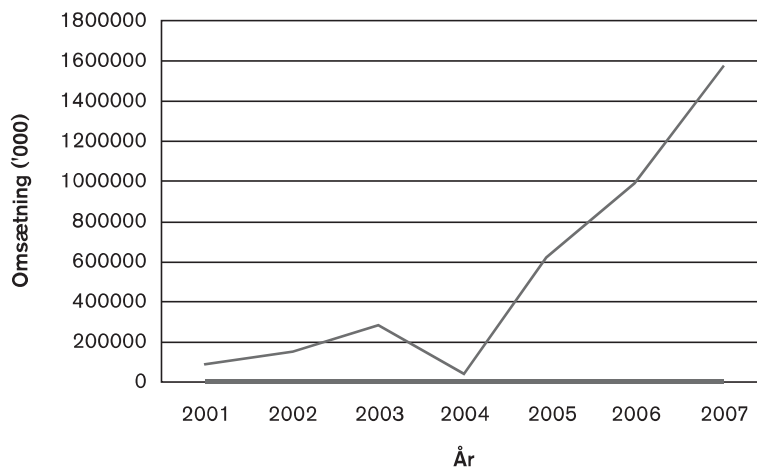
Erik Kjærs forventning til Dion Sørensen var klar: Vi skal sammen opbygge en sublim HR-funktion og et ledelsesprogram i absolut verdensklasse. Ellers kommer væksten til at tage livet af organisationen.

Baseret på denne vision udviklede og implementerede Erik Kjær og Dion Sørensen et ledelsesprogram, som på alle måder overgik det, de tidligere havde arbejdet med, og det er resultatet heraf, der er gengivet i denne bog.

Om Saxo Bank

Saxo Bank A/S er en dansk investeringsbank med speciale i online-investeringer på de internationale kapitalmarkeder. Banken blev grundlagt af de to entreprenører Lars Seier Christensen og Kim Fournais i 1992 og opnåede i juni 2001 status som officiel europæisk bank.

Saxo Bank har siden sin start oplevet en utrolig vækst og har i dag en stærk position på de globale kapitalmarkeder inden for online-investering (figur 1.2). Saxo Bank har hovedkontor i Danmark og er repræsenteret i flere lande, herunder England, Frankrig, Schweiz, Spanien, Singapore og Australien.



Figur 1.2. Saxo Banks vækst.

Værdigrundlag

Saxo Banks værdigrundlag er stærkt inspireret af filosoffen og forfatterinden Ayn Rand (1905-1982), der som ung oplevede Lenins russiske revolution i 1917 med dens massakrer og kollektiviseringer. Rand flygtede i 1926 til USA, hvor hun påbegyndte et skønlitterært forfatterskab vendt mod alle former for kollektivism og med fremhævelse af individets ret og ansvar.

Med objektivismen som filosofisk grundlag betoner Rand i værket *“Atlas Shrugged”* de grundlæggende principper og værdier, der har sikret ikke blot velstanden i den vestlige verden, men også respekten for individet og fornuften, for den frie tanke, for evnen og retten til at handle i fred og frihed – og ikke mindst retten og pligten til at skabe og producere.

I 2002 blev Saxo Banks stiftere introduceret for “Atlas Shrugged”, og de fascineredes omgående af Rands enestående skildring af sammenhængen mellem erkendelse og fornuft på den ene side og velstand og fremskridt på den anden side.

Kort tid efter at have læst bogen formulerede Saxo Bank et *Corporate Statement* (figur 1.3), som læner sig meget tæt op ad Rands antagelser – et statement, der sætter fornuften over alt andet, og som borger for de kapitalistiske værdier om frihed og produktivitet.

SAXO BANK CORPORATE STATEMENT

GOAL	To be the world's most profitable and professional facilitator in the global capital markets.
STAKEHOLDERS	
SHAREHOLDERS	To generate superior, consistent returns on our capital.
EMPLOYEES	To motivate, challenge, fulfill, and reward employees, enabling us to develop and excel in our professional careers and reach our personal goals.
CLIENTS AND PARTNERS	To build successful relationships and to meet or exceed expectations through superior service and support, innovation, excellent systems and respectful and fair treatment.
SEVEN VALUES	
RATIONALITY INDEPENDENCE INTEGRITY HONESTY JUSTICE PRODUCTIVITY PRIDE	
RULES OF ENGAGEMENT	
OWNERSHIP	Think and act like a business-owner. Become a role model.
CLIENT FOCUS	Treat our clients as your partners – remembering that it is only through true partnership that we will all succeed in reaching our goals.
EXECUTION	Retain our competitive advantage by ensuring that you are uncompromising in your focus on successful execution.
IMPROVEMENT	Seek constantly to improve processes, procedures and performance.
COMPLIANCE	Comply diligently with our business procedures and security instructions, and report observed breaches immediately.
QUALITY	Ensure that the work you deliver meets appropriate standards of quality.
COMMUNICATION	Ensure that all your communication whether written or verbal, is relevant, honest, accurate and timely.
PASSION	Be passionate about your work and be proud of both your own and Saxo Bank's achievements.
DISCIPLINE	Take a disciplined and structured approach to the task in hand.



SAXO
BANK
CAPITAL MARKETS

Figur 1.3. Saxo Banks corporate statement.

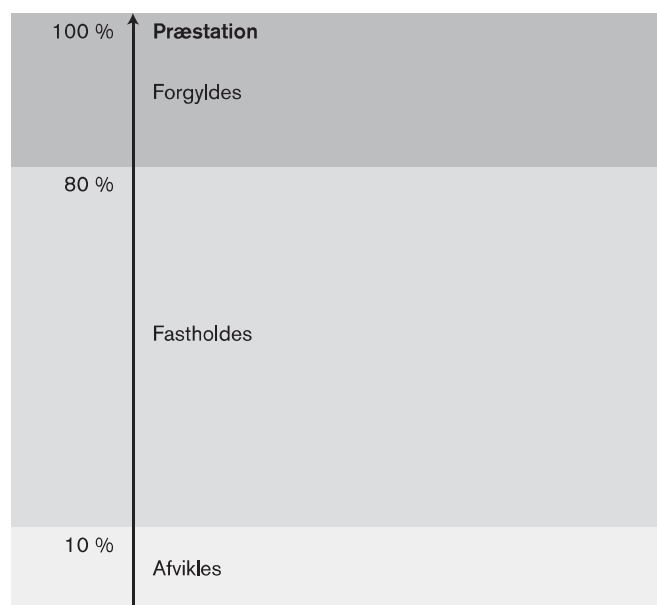
Ledelsesfilosofi

Ledelsesmodellen i Saxo Bank er stærkt inspireret af den amerikanske ledelsesguru Jack Welch. Modsat de fleste andre managementkonsulenter, som skriver om, hvad der skal til for at få succes, har Welch selv skabt en af verdens mest profitable virksomheder gennem 20 år som direktør for General Electric. Welch har en meget klar holdning til, hvordan organisationer bør ledes, og hvilke principper god ledelse baserer sig på. *Welch-modellen* er enkel og effektiv, og den kan sammenfattes i tre principper:

1. Vær konkret.
2. Vær oprigtig.
3. Differentiér.

Bonusudbetalingen er et godt eksempel på, hvordan Welchs ledelsesprincipper kommer til udtryk i Saxo Bank. Vi udbetaler bonus hvert kvartal baseret på den enkelte medarbejders præstation i perioden. Som led i denne bonusudbetaling får medarbejderen en konkret og oprigtig feedback fra sin nærmeste chef på, hvad han har gjort godt, og hvad der kan gøres bedre i næste kvartal. Chefen modtager ligeledes feedback fra medarbejderen. Den endelige bonus er et resultat af medarbejderens indfrielse af en række hårde præstationsindikatorer (fx antallet af nye kunder og deres handelsaktivitet på platformen) og nogle bløde indikatorer på Saxo Banks værdier.

Differentieringen kommer til udtryk ved, at de bedste 20 % i Saxo Bank får en tårnhøj bonus og et klap på skulderen. De 70 % i midten modtager en konkurrencedygtig bonus, mens de 10 % dårligst præsterende ikke tildeles nogen bonus. Saxo Bank afskediger desuden ca. 10 % om året for at komme af med de dårligst præsterende medarbejdere og for at sende et budskab til resten om, at man skal præstere og skabe værdi for at være ansat i Saxo Bank (figur 1.4).



Figur 1.4. 70/20/10-princippet.

For nogle er ledelsesfilosofien i Saxo Bank et udtryk for grusom darwinisme. I Saxo Bank betragtes metoderne blot som individualistisk retfærdighed og effektivitet.

Og ledelsen har god grund til at holde fast i den overbevisning. Succesen fortsætter nemlig i Saxo Bank i en tid, hvor hele den finansielle sektor er ramt af økonomisk tilbagegang.

Den brændende platform

De små årgange, den lave arbejdsløshed og højkonjunkturen gennem de sidste mange år har betydet, at medarbejdere kan vælge og vrage mellem arbejdsgivere efter deres forgodtbefindende. Kampen om de bedste talenter er benhård for virksomhederne, og prisen er skruet helt op. Samtidig er Danmark af skattemæssige årsager ikke særlig attraktiv for udlændinge, så de danske virksomheder må fortrinsvist kæmpe om de talenter, som landet har at byde på – og det er langt fra tilstrækkeligt. Forholdet mellem udbud og efterspørgsel af talent er nemlig skæv som aldrig før, og det mærker de virksomheder, som er afhængige af skarpe hjerner. Således kunne Dansk Erhverv konkludere i en nylig analyse af 600 danske virksomheder, at manglen på kvalificeret arbejdskraft er særdeles kritisk for dansk erhvervsliv.

De fleste danske virksomheder håndterer situationen ved at headhunte fra hinanden i stor stil. Det er naturligvis godt for rekrutteringsbureauerne, som er fuldt beskæftigede, men for de resterende er det reelt ikke andet end et rigtig dyrt bytteforhold mellem virksomheder, da der jo ikke kommer mere talent ud af det. Tværtimod forringes udnyttelsen af den tilgængelige talentmasse faktisk som følge af medarbejders konstante bevægelse mellem virksomheder i jagen på den største mulige løncheck og de bedste goder. Organisationer har nemlig brug for stabilitet og kontinuitet for at skabe en bæredygtig forretning og medarbejdere, der render ud og ind ad døren, bidrager ikke just til den målsætning. Netop som virksomheden er

lykkes med at integrere et nyt talent, så lader vedkommende sig atter lokke – og denne gang af en konkurrent, som (om nogen) ender med at få udbytte af den erhvervede kompetence. Desværre synes denne *zapper-adfærd* at være en trend, der er kommet for at blive. Ifølge Dansk Statistik har hver femte dansker siddet i sit nuværende job mindre end 12 måneder, og Danmark er på en klar europæisk førsteplads, hvad angår jobmobilitet. Vi skifter job som aldrig før, og det har den kedelige konsekvens, at virksomhederne gang på gang oplever ikke at få udbytte af en dyr fangst, før fuglen igen er fløjet.

Men hvad kan virksomheder så gøre for at minimere denne risiko? Ja, det er faktisk meget simpelt. De skal blot vende blikket mod sig selv og begynde at rekruttere og udvikle talenter fra organisationens egne rækker. Hermed:

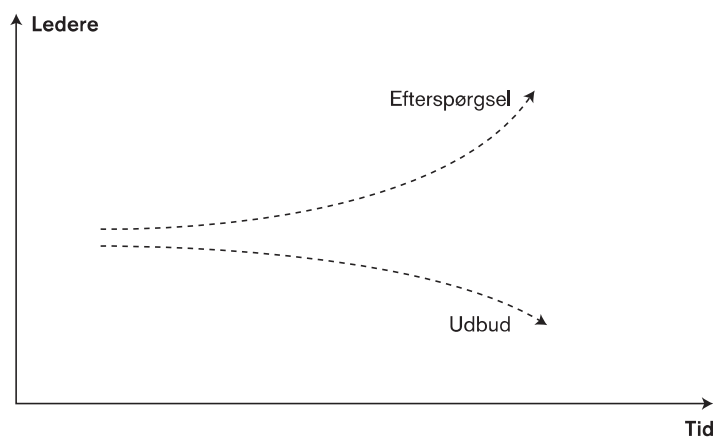
- Sikres et konstant flow af ledelsestalent, der kan mobiliseres når som helst og hvor som helst.
- Minimeres konsekvensen af uforudsete opsigelser.
- Undgås at betydningsfulde ledelsesposter står ubemandede hen i længere perioder.

Dette kan realiseres ved blot at skifte fra et eksternt afhængighedsfokus til et internt rekrutteringsfokus og ved at etablere et ledelsessystem, hvor talent trænes og identificeres på alle niveauer. Med et sådant system vil organisationen opnå en "forsyningsledning" fyldt med ledelsestalent – talent, der til enhver tid kan bringes i spil på alle niveauer i organisationen.

Behovet for flere og bedre ledere – eksterne faktorer

Det er en ny tid for danske virksomheder. De små årgange og de øgede krav til moderne ledere betyder, at udbuddet af kvalificeret ledelsestalent er tilbagegående. It-revolutionen og den nye økonomiske

tidsalder har resulteret i en voldsom vækst og globalisering, som det kræver dygtige ledere at håndtere. Alt i alt må der konstateres at være en alarmerende ubalance mellem udbud og efterspørgsel på kvalificeret ledelse (figur 2.1).



Figur 2.1. Udbud og efterspørgsel på ledelsestalent.

Langt flere vidensbaserede virksomheder er kommet til, og de er alle afhængige af højkompetente ledere for at kunne realisere deres mål.

Virksomheder i Vesten, og herunder Danmark, har desuden gennem de sidste 10 år været vidne til en enorm vækst og konkurrence fra bl.a. Kina og Indien. Med de lave produktionsomkostninger, lave lønninger og de lange arbejdsdage kan vi umuligt udkonkurrere disse lande på traditionelle driftsvilkår. For danske virksomheder, der vil opnå eller fastholde en konkurrencedygtig position på det globale marked, er ord som kreativitet og innovation således altafgørende. Dansk arkitektur og design klarer sig heldigvis ganske fortrinligt, og med internettets udvikling har vi da også set adskillige danske produktionsvirksomheder, som har afløst den traditionelle drift og markedsføring med nye informationsteknologiske muligheder. Den Blå Avis er et eksempel på en virksomhed, der tidligere drev en traditio-

nel avis, som i dag baserer størstedelen af sin indtjening på formidling af køb og salg af varer via internettet.

Vækst og globalisering er helt afgjort positivt for velstanden i verden, for konkurrencen og forbrugerne. Men de nye krav og de mange nye virksomheder betyder imidlertid, at kampen om ledelsestalent intensiveres. Og det er vel at mærke kampen om ledere, som har forståelse for innovation, moderne it og for e-forretning.

Der er rift om ledere, som kan navigere i et globalt og højteknologisk marked.

Væksten i Danmark gennem de sidste mange år har desuden betydet, at mange små virksomheder pludselig er forvandlet til kæmpe globale organisationer, som det kræver et andet mindset og andre kompetencer at lede. Saxo Bank er et godt eksempel. På blot fem år har de to stiftere og direktører bevæget sig fra at lede en dansk virksomhed på 50 mand til i dag at lede over 1000 medarbejdere i en global organisation. Den voldsomme vækst har ligeledes givet alle Saxo Banks ledere en "elevatoreffekt", idet mange små ansvarsområder på få år er omdannet til store og komplekse forretningsområder. Det er en markant udvikling på kort tid, og alle ledere i en sådan transformationsproces må se sig stærkt udfordret. De kompetencer, der tidligere gjorde dem succesfulde, er pludselig ikke tilstrækkelige mere.

Med global vækst følger desuden flere horisontale dimensioner og en øget kompleksitet, som skal ledes.

Saxo Banks direktører skal ikke længere blot lede ét kontor i Danmark, men mere end 10 Saxo Bank lokationer fordelt over hele verden.

Lokationer, som for det første kræver klare standarder fra hovedkontoret og for det andet stærke lokale ledere med forståelse for de kulturelle forhold samt medarbejder- og kundeforventninger. Endelig har Saxo Bank indgået partneraftaler med mere end 100 virksomheder, som benytter vores handelsplatform, og som dagligt kræver kompetent ledelse fra Saxo Bank. Ligesom de fleste andre organisationer i

vækst har Saxo Bank således gennemgået en horisontal udvidelse og interorganisatorisk integration, der kræver stærke ledelseskompetencer og en solid forretningsforståelse at håndtere.

Udfordringen med at udvikle ledere – interne faktorer

De eksterne faktorer har altså øget virksomhedernes behov for dygtige ledere, og da udbuddet er spinkelt, virker det helt oplagt for virksomhederne at fokusere på udviklingen af deres eksisterende talentmasse. Af forskellige årsager synes mange organisationer imidlertid at have problemer med at løfte denne opgave.

Nogle organisationer betragter ikke løbende opkvalificering af deres ledere som en strategisk nødvendighed og prioriterer det derfor ikke højt nok.

Lavkonjunkturer i 70'erne og 80'erne resulterede i, at mange virksomheder måtte spare på uddannelse til medarbejdere. Dette sparsommelige mindset omkring uddannelse har desværre sat sit præg hos højtstående beslutningstagere i mange virksomheder. Og antagelsen, at talent- og lederudvikling er et frynsegode i gode tider snarere end en værdiskabende nødvendighed, er stadig gældende i mange organisationer.

Men selv hos virksomheder, som prioriterer udviklingen af deres ledere og medarbejdere, forekommer der problemer.

Alt for ofte kobles lederudviklingen ikke til forretningsstrategien, ligesom det bliver et HR-anliggende at sikre den fornødne træning.

Uden prioritering og involvering fra øverste strategiske niveau kommer organisationen ganske givet til at bruge en masse tid og penge på løsrevne og ufokuserede udviklingsprogrammer af minimal værdi. Det er ligeledes en alt for almindelig antagelse, at lederudvikling kan gennemføres i et kursuslokale. Som resultat bliver det HR og ekster-

ne konsulenter, som gøres ansvarlige for ledernes udvikling og ikke lederne selv. For at sikre en autentisk og relevant kobling til dagligdagen bør størstedelen af lederudviklingen foregå decentralt og varetages af lederne selv ude i organisationen. Dette kan kun realiseres ved at gøre alle ledere ansvarlige for at udvikle sig selv og deres underordnede og ved at forsyne dem med den fornødne viden og værktøjer til faktisk at praktisere det.

Vi kan desuden konstatere, at der sjældent tages højde for, at forskellige ledelsesniveauer kræver forskellige kompetencer. Ledelse betragtes i stedet som en universel disciplin, og HR løfter sit udviklingsansvar ved at købe almenyldige udviklingsprogrammer fra diverse konsulenthuse, der træner organisationens ledere (uanset niveau) i generelle færdigheder såsom kommunikation og coaching. De eksterne konsulenter bibeholder træningskompetencen, og lederne forbliver i troen, at ledelse er en kategorisk disciplin. Når det ikke præciseres, hvad ledelsesopgaven indebærer, eller hvilke kompetencer ledere på forskellige niveauer skal besidde, så kan udvælgelsen af nye ledere heller ikke gøres ordentligt.

Mange nye ledere udvælges på grundlag af deres tekniske og personlighedsmæssige forudsætninger snarere end på deres potentiale for faktisk at lede det team, den funktion eller forretningsenhed, som den givne ledelsesopgave indebærer.

Der synes at herske en generel fejllantagelse blandt mange virksomhedsledere, at såfremt en person klarede sig godt i sit foregående job, så går det sikkert også i det næste. Hermed bliver potentiale et spørgsmål om, hvad personen kan klare med sine nuværende kompetencer snarere end, hvad han kan udvikle sig til. Der er brug for en langt mere dynamisk og udviklingsorienteret tilgang til potentialebegrebet.

Konsekvensen af manglende ledelse

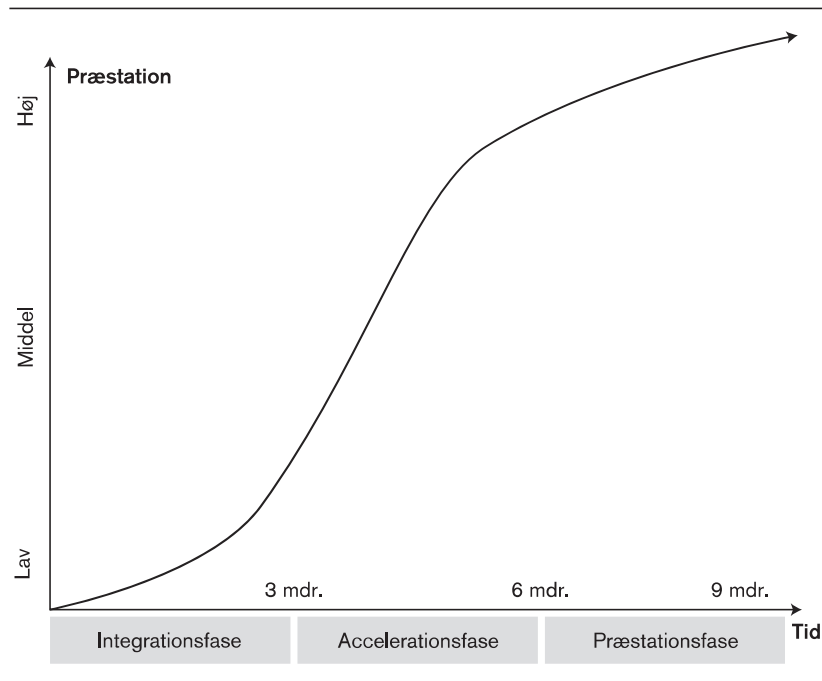
Vi har argumenteret for, at eksterne faktorer såsom globaliseringen, it-revolutionen og den nye økonomi har øget virksomhedernes behov for at finde og udvikle talent, men også at det grundet en række interne organisatoriske forhold forekommer svært for mange virksomheder at etablere det rette fokus og opnå de rette resultater. Og hvad er konsekvensen så? Ja, det er ret simpelt – et utilstrækkeligt ledelsessystem og alle de begrænsninger, der følger i kølvandet på det, herunder:

- Ikke-optimale præstationer.
- Umotiveret medarbejderstab.
- Mangelfulde finansielle resultater.
- Manglende strategisk fokus.
- Svækket bæredygtighed.

Og listen kunne såmænd gøres meget længere, for alt det, der skabes i organisationer, initieres, implementeres og integreres af stærke ledere. Men når disse stærke ledere ikke er til stede, og når organisationerne ikke selv formår at udvikle dem, er de selvsagt nødt til at gribe til alternative metoder.

De fleste organisationer håndterer deres ledelsesmangler ved at rekruttere eksternt. Det kan være en udmærket kortsigtet taktik – men nogen langsigtet strategisk løsning er det ikke.

For det første er det som nævnt en vanskelig kamp, der udkæmpes af alt for mange virksomheder, om alt for få talenter, der formentlig er videre, inden de for alvor har tilføjet værdi. For det andet skal man (som vi har illustreret i figur 2.2) påregne, at det tager 9 måneder eller mere, før en nyansat (uanset niveau) præsterer optimalt. For det tredje gør det ikke organisationen uafhængig af de eksterne faktorer, som har gjort det vanskeligt at finde og udvikle talent i første omgang.



Figur 2.2. Indkøringsperiode. *Kilde:* Efter inspiration fra Saxo Banks "S-curve".

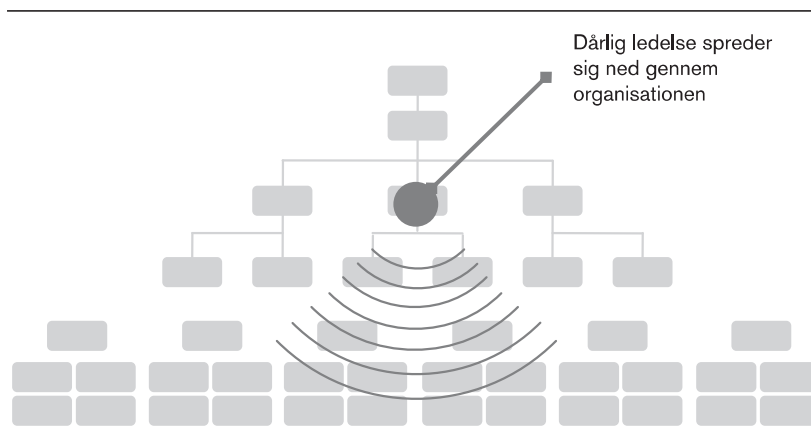
Identificerer man et talent på markedet, som det er muligt at rekruttere, og som kan tilføre organisationen værdi, skal man naturligvis gøre det. Det er blot en kendsgerning, at der er for få ledelsestalenter til at dække arbejdsmarkedets behov. Hermed vil organisationer, der baserer deres vækst på ekstern rekruttering af ledere, formentlig ende op med en ukomplet ledelseskapital, der er kendetegnet ved, at vigtige positioner enten er ubemandede eller varetages af ledere uden tilstrækkelige kompetencer.

"En kæde er ikke stærkere end det svageste led", siges det populært. Det samme kan hævdes om et team. Hvis et eller flere medlemmer ikke præsterer optimalt, går det ud over teamets samlede resultat. Værre endnu er det, hvis det er lederen, som ikke præsterer tilfredsstillende. Og jo højere oppe i hierarkiet han er placeret, jo større konsekvens får det. Forestil dig en leder, der er ansvarlig for en større salgshenhed, som sælger avancerede it-løsninger til andre virksomhe-

der. Hvis det høje salgsresultat er afhængigt af, at sælgerne er grundige med kunderne og bruger relativt meget tid i starten af salgsprocessen på at gennemgå de forskellige it-løsninger, så kan det ikke nytte, at lederen forsøger at implementere et “call-center”, hvor uerfarne sælgere, uden indgående kendskab til paletten af løsninger, kimer den ene kunde efter den anden ned og forsøger at lave hurtige salg. Lederen kan have de bedste intentioner. Måske har han i sit tidligere job været leder af et call-center, der solgte aviser og nyhedsartikler til private. Måske havde han succes med netop den organisatoriske opsætning, og måske er han overbevist om, at det kræver samme opsætning for at gentage succesen. Der kan være mange gode grunde, men det ændrer ikke på, at hvis ledelsesfokusset er forfejlet, så opnås der ikke optimale resultater.

Og de haltende resultater stopper ikke hos lederen – de kumulerer sig som en sneboldeffekt til næste ledelsesniveau og videre ned i hele organisationen.

Det forkerte udgangspunkt fra toppen spreder sig således som ringe i vandet ned til den enkelte sælger, der desperat forsøger at realisere en forfejlet salgsstrategi (figur 2.3).



Figur 2.3. Sneboldeffekten.

Det kræver de bedste ledere at levere de bedste resultater. Og den eneste måde at sikre sig mod fremtiden er at bringe sin organisation i en langsigtet strategisk position – ikke mindst når det drejer sig om udvælgelse og udvikling af ledere. En sådan position kan kun opnås ved at etablere et system, der muliggør en systematisk:

1. Identificering af kvalificerede ledere på alle niveauer i organisationen.
2. Træning af disse ledere, så de kan løfte deres ansvar tilfredsstillende og træde til, når nye positioner opstår, og når andre ledere bevæger sig videre i karrieren og efterlader vigtige poster.

Det uforløste ledelsespotentiale

Hvis organisationer har brug for flere og bedre ledere end nogensinde før, og hvis de skal udvikle dem selv frem for at købe dem, så opstår spørgsmålet:

Kan medarbejderen, som pt. beskæftiger sig med et afgrænset og specialiseret område, blive morgendagens leder?

Hvis svaret er nej, falder grundlaget for den interne udvikling af ledere fra hinanden, da flere ledere hentet fra organisationens egen stab selvsagt kræver, at der er en kvalificeret stab at tage fra. Og det hele starter på nederste niveau – hos medarbejderne. Vi har heldigvis set en række eksempler på organisationer, der har formået at gøre en dygtig medarbejder til en dygtig leder, så det kan lade sig gøre. Det kræver dog, at man arbejder systematisk og fokuseret med det ledelsespotentiale, der er i organisationen.

De bedste rekrutterer og udvikler ledere internt

I perioden 1996-2001 gennemførte den amerikanske ledelseskonsulent og forfatter Jim Collins en omfattende analyse af USA's mest succesfulde organisationer.

Målet for Collins og hans forskergruppe var at finde ud af, hvad der adskiller “gode” virksomheder fra “excellente” virksomheder – “From good to great”.

For at indgå i kategorien som excellent virksomhed var kravet, at virksomheden over en 15-årig periode skulle overgå industriens gennemsnitlige afkast til aktionærene minimum tre gange. For at sætte det i perspektiv skal nævnes, at Fortune 500-virksomheder såsom Coca Cola, Intel, Boeing, Hewlett-Packard og Motorola “kun” overgik deres industrier 2,5 gange. Det er således indiskutabelt, at de virksomheder, som kvalificerede sig som excellent, virkelig var de bedste af de bedste.

Vi fremhæver denne undersøgelse, fordi Collins’ forskningsgruppe gjorde nogle meget interessante fund i forhold til, hvad der kendetegner de allerbedste virksomheder. De afkræftede desuden nogle af de generelle antagelser om, hvad der skal til for at opbygge en organisation i verdensklasse. Bl.a. kunne de konstatere, at excellent virksomheder ikke bruger mere tid på strategi end kontrolgruppen, men de excellent virksomheder bruger mange ressourcer på at afgrænse sig – de tager nogle væsentlige fravalg. Brugen af teknologi synes ikke at adskille de excellent virksomheder fra kontrolgruppen, men fusioner og opkøb er udbredt hos excellent virksomheder, der baserer deres udvikling på en stabil organisk vækst – det lange seje træk frem for enkelte vildskud.

Det vigtigste og i denne sammenhæng mest relevante fund er imidlertid, at ekstern rekruttering af seniorledere viser sig at være negativt korreleret med bevægelsen fra god til excellent.

Direktøren i 10 ud af 11 excellent virksomheder er rekrutteret fra organisationens egen talentpulje. Gode virksomheder vælger en direktør udefra seks gange oftere end de excellent virksomheder, der fokuserer på udvikling og mobilisering af deres eksisterende ledelsestalent.

Det er sjældent nogen stor succes at rekruttere ledere udefra, og

det kan der være mange grunde til. Først og fremmest tager det tid at forstå en kompleks forretningsmodel og organisationskultur – og tid er en knap ressource i toppen af en organisation. De fleste “stjerner” udefra er da også utålmodige af natur, og de har i reglen stort behov for at få hurtig indflydelse. De hungrer efter anerkendelse og følelsen af, at de virkelig gør en forskel. I stedet for at tage den tid, det tager at forstå og tilpasse sig en ny organisation, forsøger de således at ændre organisationen, så den kommer til at passe til dem. Det gør de ofte ved at rekruttere flere ledere af deres egen slags og ved at implementere processer og systemer, som kan være ødelæggende for organisationens kontinuitet og momentum, og som dræber etablerede medarbejders energi og motivation. Der er naturligvis undtagelser fra dette scenarium, ligesom der er eksempler på rigtig gode ledere, der er hentet udefra. Desværre har vi set negative resultater af eksterne direktørrekrutteringer i rigtig mange danske virksomheder, og det overrasker os ikke, at Collins’ konklusioner er så tydelige.

Organisationer med det rette fokus

Når nu effekten af en intern rekrutteringsstrategi er så soleklar, kan man undre sig over, at alle virksomheder ikke har et effektivt system til intern udvikling af ledere. Selvom det er de færreste, som har den interne mobilisering langt nok oppe på agendaen, er der dog gode eksempler fra både ind- og udland.

Et godt dansk eksempel på en virksomhed, der systematisk har dyrket intern udvikling af talenter, er shippinggruppen *A.P. Møller Mærsk*. Mærsk har gennem de sidste 100 år haft succes med at tiltrække dygtige medarbejdere i en ung alder og tilbyde dem et livslangt udviklings- og karriereforløb med skiftende positioner, ansvar og geografiske placeringer. Denne tilgang har betydet, at en betragtelig andel af Mærskes ledere starter deres karriere i virksomheden i en ung alder og gennemgår en lang professionel og personlig udvikling med gradvist øget ansvar og kompleksitet i arbejdsopgaverne.

Nogle omtaler Mærskes metoder som hjernevask eller indoktrinering, andre omtaler det som god personalepraksis. Man kan mene,

hvad man vil, men det er et faktum, at Mærsk har en væsentlig højere medarbejderloyalitet og -anciennitet samt et stærkere employer brand end de fleste andre danske virksomheder. At blive ansat i Mærsk anses som et blåstempel, der vidner om stort potentiale og sunde værdier hos medarbejderen.

Det kan være svært at slippe igennem HR's nåleøje og blive ansat i Mærsk, da man bliver testet på sit potentiale for at opnå en karriere i gruppen, ikke kun et job. Til gengæld er der gode udviklingsmuligheder for dem, som kommer inden for murene.

På den internationale scene er der en række lignende eksempler på virksomheder, der har haft succes med at dyrke deres eget ledelsestalent, fx General Electric, Citigroup og Procter & Gamble.

General Electric (GE) er med knap 400.000 medarbejdere verdens anden største virksomhed, og stedet hvor Walt Mahler udviklede sin Cross Roads model, og hvor Jack Welch markerede sig som en direktør i verdensklasse. Hos GE har man gennem mange år sat en ære i at dyrke ledelsestalent internt. Man har implementeret et udviklingssystem, der indebærer, at alle medarbejdere løbende vurderes på, hvor egnede de er til at påtage sig en ledelsesrolle, på hvilket niveau i organisationen og inden for hvilken tidshorisont. Hos GE er hele ledelsesudviklingen sat i system og klart kommunikeret både internt og eksternt. Det er ikke så underligt, at mange betragter GE som verdens førende platform for lederudvikling – og de ledere, som vælger at forlade organisationen, har i reglen en adgangsbillet til en strålende ledelseskariere, hvor som helst de ønsker.

Hos *Citigroup*, verdens største bank og en af Saxo Banks partnere, har man ligeledes forpligtet sig til at udvikle egne ledelsestalenter. De ledere, som vurderes potentielt egnede til at kunne lede en forretningsenhed med profitansvar, indsluses på et intenst 1-års udviklingsprogram, hvor de trænes i de nødvendige færdigheder og coaches af ledere, som allerede har gennemgået omstillingen med succes. Dette program og Citigroups generelle fokus på intern rekruttering og udvikling har muliggjort, at langt størstedelen af organisationens øver-

ste ledelsesposter er varetaget af ledere, som stille og roligt har bevæget sig op i ledeshierarkiet.

Procter & Gamble (P&G) skal også nævnes som en organisation, der virkelig forstår at mobilisere sine egne talenter. Her går man målrettet efter at rekruttere unge talenter med ledelsespotentiale – talenter, som kan få en mangeårig karriere i koncernen. Umiddelbart efter ansættelse i P&G lægges en plan for medarbejderen, som opfordres til at stræbe efter en ledelseskariere i organisationen. Alle medarbejdere coaches på jobbet af deres egen chef og bringes hele tiden i stadig mere krævende job for at sikre konstant udvikling. Ledere på forskellige niveauer i organisationen modtager fokuseret træning, som understøtter deres aktuelle styrker og bearbejder deres svagheder. Med sit systematiske fokus udgør P&G den ideelle platform for unge talenter, der ønsker en ledelseskariere. Det er ikke så underligt, at virksomheden har en tårnhøj anciennitet og ligger i top 10 på Fortunes liste over USA's mest beundrede virksomheder.

Procter & Gamble har bragt intern ledelsesudvikling til et niveau for sig selv. Det er en ideel casestudy for alle, som ønsker at lære fra en af de allerbedste.

Nu kunne man måske foranlediges til at tro, at systematisk mobilisering af ledelsestalent kun er for store globale koncerner. Det er dog langt fra tilfældet. Der er også eksempler på offentlige organisationer, uden planer om at skulle vokse, som har set fordele ved at udvikle deres egne ledere på systematisk vis. Her er *det danske forsvar* et glimrende eksempel. Forsvaret er gennem mange år blevet anset som en fremragende lederudviklingsplatform – både for folk, som ønsker en langsigtet karriere inden for forsvaret, men også for en række lederaspiranter, som blot ønsker at gøre tjeneste i en kortere periode for efterfølgende at anvende deres ledelseskompetencer i en anden organisation. De senere år har forsvaret gennemgået en betragtelig reduktion, og flere kaserner er blevet lukket. Det har imidlertid ikke påvirket ved kursen i forsvaret, når det handler om den interne udvikling af ledere, som kan mobiliseres op gennem det velbeskrevne hierarki.

Den fortsætter uændret, da det både tjener organisationens og medarbejdernes interesse.

Resultater, der taler deres eget sprog

Der er altså eksempler på både små og store, private som offentlige organisationer, der forstår at udvikle deres eget ledelsestalent. Som arbejdsmarkedet ser ud i dag, må alle virksomheder acceptere, at udbuddet af talent i forhold til det samlede behov er spinkelt. Virksomheder med et internt udviklingsfokus har imidlertid den fordel, at de kan "nøjes" med at kæmpe om de dygtige medarbejdere og lade de andre kæmpe om de bedste ledere. Og det kan de gøre med sindsro, fordi de har skabt et system, hvor ledelsestalent identificeres og trænes på alle organisationens niveauer, og hvor der er udpeget potentielle afløsere til alle lederposter. Der er med andre ord etableret en svulmende forsyningsledning af ledelsestalent.

I modsætning til de virksomheder, der bruger tid og penge på at stjæle ledere fra hinanden, kan disse virksomheder fokusere på at træne og fastholde de ledere, de allerede har skabt. Og fastholdelsen og engagementet i disse virksomheder er som oftest også højere end gennemsnittet, da lederne ved, at der er gode muligheder for karriereudvikling, hvis de gør det godt. Når intern forfremmelse og rokering er en strategisk prioritering, er der selvsagt uanede muligheder for dem, der vil og kan gøre en forskel. Og når alt kommer til alt, er det ganske mange.

Ved at tilbyde intern træning af ledelsestalerne og ved systematisk at bringe dem i spil på mere og mere udfordrende poster synliggør virksomheden, at det er muligt at få en langsigtet ledelseskariere.

Dette perspektiv er helt afgjort med til at fastholde ledere og medarbejdere, der drømmer om en langsigtet lederkarriere, da det bekræfter dem i, at de ikke behøver kigge uden for organisationen for at få deres karrieredrømme indfriet.