

## BOOK SKIM

### SIDE 1

Introduktion til bogen

### SIDE 2

Vigtige læringspunkter  
Om forfatterne

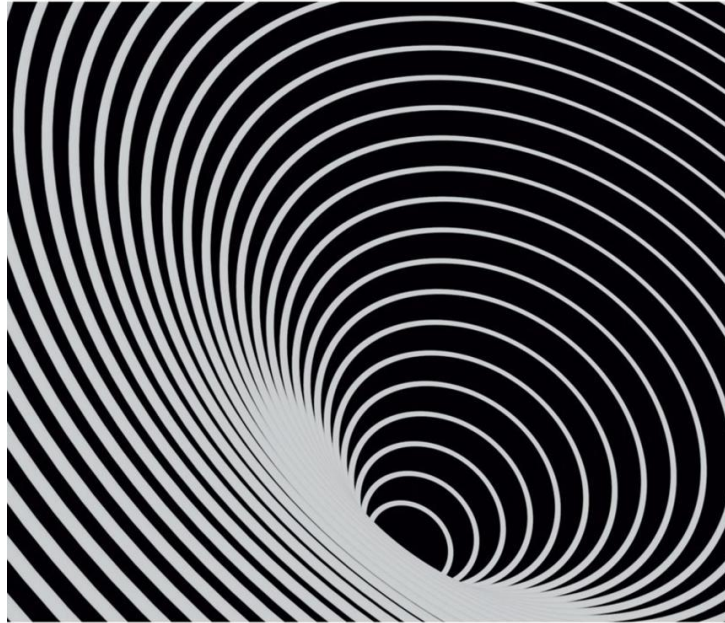
### SIDE 3

Summary

### SIDE 28

Anvendelse af bogens  
pointer

Ram Charan | Steve Drotter | Jim Noel



# LEADERSHIP PIPELINE

GYLDENDAL  
BUSINESS

Styrk eksekveringsevnen og byg en talentfabrik

## Leadership Pipeline

### INTRODUKTION TIL BOGEN

Denne internationale bestseller har dannet baggrund for arbejdet med at sikre stærke ledere i tusindvis af organisationer verden over. Læseren præsenteres en gennemprøvet og anerkendt model, som fremmer udviklingen og planlægningen af en virksomheds arvefølge og lederroller. Modellen hjælper virksomhederne med at udvælge, udvikle og evaluere deres ledere på alle niveauer. Stærke lederroller er nødvendige på alle niveauer for, at en virksomhed kan opnå succes. I mange virksomheder er ledelsespipeline gået i stykker, eller eksisterer måske slet ikke. Moderne virksomheder skal holde deres ledelsespipeline fyldt og flydende, så de sikrer, at der hele tiden findes dygtige og stabile lederroller i hele organisationen.

# Vigtige læringspunkter

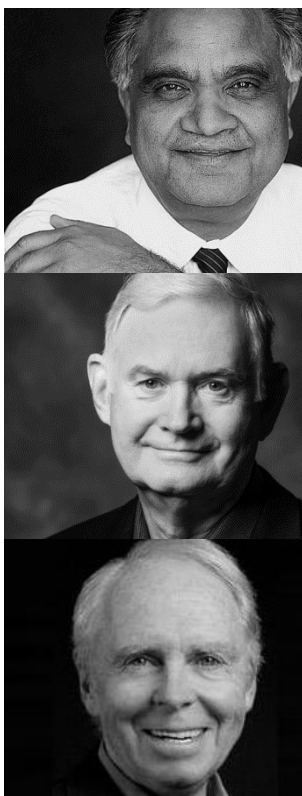
I denne bogs første del, kapitel 1-7, præsenterer forfatterne de seks passager, som Pipeline-modellen består af, og illustrer de færdigheder, tidsanvendelser og arbejdsværdier, der kræves for at håndtere de forskellige overgange:

1. Fra at være medarbejder til at være leder af medarbejdere.
2. Fra at være leder af medarbejdere til at være leder af ledere.
3. Fra at være leder af ledere til at være funktionel leder.
4. Fra at være funktionel leder til at være virksomhedsleder.
5. Fra at være virksomhedsleder til at være gruppechef.
6. Fra at være gruppechef til at være koncernchef.

I bogens anden del, kapitel 8-14, koncentrerer de sig om, hvordan man anvender Pipeline-modellen på ledelsesproblemer og muligheder i en organisation. Derudover er bogens anden del en hjælp til diagnosticering af pipelineproblemer, udformning af udviklingsplaner og en mere effektiv styring af indsatsen i forhold til at udvikle ledere, håndtering af arvefølgeproblemstillinger, afværgelse af ledelsesfejl og opretholdelse af forsyningerne i den mere funktionelle del af Pipelinen.

Ligeledes er et vigtigt læringspunkt fra denne bog, at forfatterne advarer mod at foretage en mekanisk implementering af Pipelinebegrebet. Forfatterne mener ikke, at man kan eller skal sætte lighedstegn mellem efterfølgerplanlægning og lederudvikling. De kriterier, Pipeline-modellen definerer for lederskab, er nogle andre end dem, der ofte er knyttet til efterfølgerplanlægning. Slutteligt pointerer bogens forfattere, at man som læser skal tænke holistisk og tage højde for den kompleksitet, der eksisterer, når man har med mennesker at gøre.

**TIP:** Se tabel 2.1 på side 57 for yderligere gennemgang af .



## Om forfatterne:

**Ram Charan** er forretningskonsulent, taler og forfatter. Som ekspert i forretningsstrategier har han trænet nogle af verdens mest succesfulde direktører og hjulpet firmaer som GE, Bank of America og Verizon med at udvikle og implementere deres strategiske kurs.

**Steve Drotter** er CEO for Drotter Human Resources og bestyrelsesformand for Leadership Pipeline Institute, der har specialiseret sig i efterfølgerplanlægning for virksomhederne, der anvender modellen.

**Jim Noel** er selvstændig konsulent og ledercoach. Han har assisteret virksomheder med at udvælge, bedømme og udvikle centrale lederteams og er forhenværende leder af Executive Education og Leadership Effectiveness i GE.

# Summary

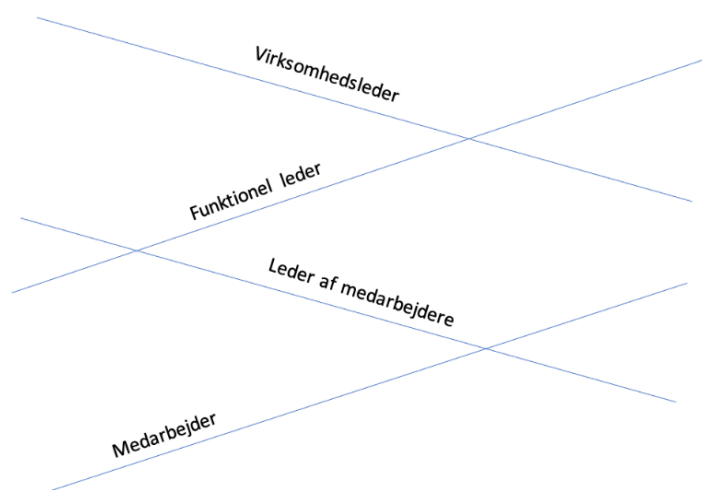
## SEKS PASSAGER I LEDERSKABET

Ifølge forfatterne er de seks passager i Pipelineen nødvendige og vigtige at følge for at sikre, at lederne er ordentligt klædt på til det ledelsesansvar, de står overfor. Når du som læser har fået en forståelse af, hvad de seks passager indebærer, og hvilke udfordringer der er involveret i at foretage de enkelte lederskabstransitioner, vil du være bedre rustet til at anvende oplysningerne til at eliminere flaskehalsene i din egen organisations ledelsespipeline og fremme din egen udvikling som leder. Forfatterne lægger vægt på, at ikke to organisationer er ens, og at der naturligt vil opstå spørgsmål, når du skal anvende Pipeline-modellens seks passager i din egen organisation. Du vil måske opleve, at der er ledelsesposter og passager i din organisation, som ikke bliver nævnt i Pipeline-modellen. Forfatterne vurderer dog, at det er meget sandsynligt, at du vil kunne få den eller de passager til at passe ind i en af de passager, der er nævnt i bogen. I takt med at du som læser bliver mere og mere fortrolig med passagerne, vil du med stor sandsynlighed opleve, at du kan se, hvordan de kan bringes i anvendelse i den egen situation og organisation.

## TILPASNING AF MODELLEN TIL MINDRE VIRKSOMHEDERS BEHOV

Denne model er primært udformet til større organisationer, men ifølge forfatterne er modellen med held også blevet anvendt på små og mellemstore virksomheder – dog med tilpasning af passagerne. Ved anvendelse af modellen i små virksomheder (med under tyve ansatte) er den eneste reelle passage en variation af Pipeline-modellens første passage: fra medarbejder til ejer (i stedet for leder af medarbejdere). Hvis virksomheden udvikler sig, så der bliver ansat flere medarbejdere, skal ejeren igen gennemgå en transition som leder, fordi de ikke kan være alle steder på én gang og derfor må udnævne nogle ledere og give dem ansvarsområder. Her skal virksomhedsejeren udvikle sig fra at være ejer til at være leder af ledere, hvorved ejeren befinder sig i 2. passage. I mindre virksomheder er dette ledelseslag dog som regel en del af rollen som funktionel leder. I mindre virksomheder gælder gruppeniveauet (hvor man er leder af flere virksomheder) ikke, og koncernchefens arbejde udføres af virksomhedslederen. Bogens figur 1.1 viser en grafisk model af, hvordan forfatterne opstiller Pipeline-modellen for mindre virksomheder:

Pipelinemodel for mindre virksomheder



## FRA AT VÆRE MEDARBEJDER TIL AT VÆRE LEDER AF MEDARBEJDERE

I dag forventer medarbejdere i højere grad end tidligere at kunne udvikle sig på arbejdspladsen. Når medarbejdere bliver udnævnt til deres første lederpost, mener de tit, at det hele nu går den rette vej. Men hvis man vil gøre sig håb om at være en god leder af medarbejdere, kræver det en større transition, som mange ikke er tilstrækkeligt forberedte på. Forfatterne mener, at det (måske) sværeste ved denne transition er, at ledere af medarbejdere er ansvarlige for at få arbejdet udført gennem andre og ikke ved egen hjælp. Mange af de medarbejdere, der forfremmes til det første ledelsesniveau, er teknikere, der er gode til at udføre bestemte opgaver, men ikke har brugt tid eller energi på at være i kontakt med deres kollegaers behov og forventninger. De har dermed ikke gennemgået den arbejdsmæssige socialisering, som kunne give en ny leder nyttig indsigt og brugbare erfaringer.

### TRE RESULTATER, SOM DYGTIGE LEDERE AF MEDARBEJDERE FORVENTES AT OPNÅ

Tabel 2.1 viser en oversigt over den transition, der skal finde sted i den første passage. Overordnet set viser den, at lederne skal holde op med kun at fokusere på sig selv og begynde at fokusere på andre. På denne måde går de fra at være en individuel bidragsyder til at være leder af medarbejdere. De ændringer, som er vist i tabellen, kan overordnet set koges ned til tre områder, hvor lederne skal...

1. Definere og fordele der arbejde, der skal udføres, herunder kommunikation med ens overordnede og andre om behov eller forventninger, planlægning, organisation, valg af personer og uddelegering.
2. Sætte de nærmeste medarbejdere i stand til at udføre arbejdet via overvågning, coaching, feedback, erhvervelse af ressourcer, problemløsning og kommunikation.
3. Indgå sociale kontrakter via etablering af relationer med nærmeste medarbejdere, chefer og støttegrupper, der giver mulighed for åbne dialoger og tillid.

**TIP:** Se tabel 2.1 på side 57 for yderligere gennemgang af de nævnte områder.

### TAKTIKKER TIL AT FJERNE FLASKEHALSE FRA LEDELSESPIPELINEN

Det er nødvendigt at træffe nogle foranstaltninger, så ledere af medarbejdere kan foretage en ubesværet transition fra deres tidligere rolle som individuel bidragsyder. Bogens forfattere opstiller syv måder, hvorpå man blandt andet kan følge med i, om en given leder foretager en vellykket transition:

- **Iagttagelse**  
Lyt til lederens interaktioner med deres nærmeste medarbejdere og afgør, om de udviser de færdigheder, der kræves på dette ledelsesniveau.
- **Stikprøver**  
Ved hjælp af 360-graders feedback, medarbejderanalyser og andre værktøjer foretages en vurdering af, hvordan andre betragter lederen af medarbejdere.

- **Gabanalyse**  
Udspørg lederne af medarbejdere om, hvordan de selv opfatter deres færdigheder, tidsanvendelse og arbejdsværdier. Sammenhold deres svar med egne iagttagelser og stikprøver, og gør dem opmærksom på eventuelle uoverensstemmelser.
- **Coaching-feedback**  
Chefen skal gerne give personlig coaching. Dette kan suppleres af skriftlige rapporter og deltagelse på kursushold. Mange ledere af medarbejdere har problemer med planlægningen af deres tid – de bruger for meget tid på at gøre diverse andre ting end daglig ledelse.
- **Læring af og indgåelse af partnerskaber med kollegaer**  
Organiserede diskussioner med kolleger om specifikke færdigheder kan ofte være en nyttig og lærerig erfaring, hvor folk kan udveksle idéer og bekymringer med andre, som for nylig har gennemgået samme transition.
- **Møder, litteratur og rejser**  
Teknikker, der kan supplere de mere direkte indgreb. Det kan være relevant for en ny leder at deltage i en forretningsrejse med sin chef, så de kan diskutere de problemstillinger, de står overfor udenfor kontoret. Ligeledes kan litteratur om den pågældende passage, lederen befinder sig i, give et eksternt perspektiv.
- **Nye arbejdsopgaver**  
Nogle ledere af medarbejdere er ikke klar til at påtage sig et ledelsesansvar og må derfor genplaceres i en funktion som individuel bidragyder.

## FRA AT VÆRE LEDER AF MEDARBEJDERE TIL AT VÆRE LEDER AF LEDERE

Mange organisationer har den forkerte antagelse, at transitionen fra at være leder af medarbejdere til at være leder af ledere ikke er særligt stor. Derfor er der ikke den samme opmærksomhed på ledertræning på dette niveau, fordi mange virksomheder tror, at hvis en person kan udvikle de færdigheder, der forventes af ledere af medarbejdere, vil det falde personen helt naturligt også at tilpasse sig rollen som leder af ledere. Der er dog en markant forskel på færdigheder, tidsanvendelse og arbejdsværdier mellem de to ledelsesniveauer, og hvis denne transition ikke tages alvorligt, vil mange ledere springe passagen over, hvilket er til stor skade for deres organisation.

### FEM TEGN PÅ, AT EN LEDER AF LEDERE ER FEJLPLACERET

Personer, som har det svært med denne transition for ledere, har som regel problemer med de centrale lederskabsfærdigheder, hvilket følgende tegn tyder på:

- **Besvær med at uddelegere**  
Ledere på dette niveau påtager sig ofte for meget selv og vil gerne gøre alting selv. Dette medfører ofte bekymrede og stressede ledere, som klager over, at de har for meget at lave og ikke nok kompetente medarbejdere til at hjælpe sig. Problemstillingen angående uddelegering er ikke blot, at en leder er ude af stand til at uddelegere – nogen uddelegerer tingene, men gør det forkert og mangler et kontrolsystem, der placerer

ansvaret for det, der uddelegeres.

- **Dårlig administration af indsatsen**

Hvis en leder af ledere ikke er i stand til at kommunikere på en produktiv måde, vil det afspejle sig i de nærmeste medarbejdere. Denne type af leders medarbejdere vil ofte være usikre på deres mål, fordi de ikke får anvist nogen tydelige retninger.

- **Undladelse af at opbygge et stærkt team**

Dette sker, når en leder samarbejder med sine nærmeste medarbejdere som enkeltpersoner, men ikke organiserer dem i et produktivt arbejdsteam.

- **Ensporet fokus på at få arbejdet gjort**

Disse personer udviser ingen eller ringe evner til at udnytte deres nye lederposition optimalt. De benytter stadig de færdigheder, der forventes af ledere af medarbejdere og anerkender ikke deres rolle som coach og udvikler af ledertalent. De viser derudover kun sjældent interesse for strategiske eller kulturelle problemstillinger.

- **Valg af kloner i stedet for bidragydere**

Som leder på dette niveau får man mange muligheder for at vælge ledere af medarbejdere. Ofte vælger disse ledere dog personer, som ligner dem selv, fordi de ikke er trænet i de færdigheder, det kræver at udpege nye ledere.

## DÉT BØR EN LEDER GØRE

De følgende fire færdigheder er absolut essentielle på dette ledelsesniveau:

1. At kunne udvælge og uddanne dygtige ledere af medarbejdere
2. At kunne gøre ledere af medarbejdere ansvarlige for ledelsesarbejdet
3. At kunne placere og omplacere ressourcer i de forskellige afdelinger
4. At kunne håndtere grænserne mellem de forskellige afdelinger, der rapporterer direkte og til andre dele af virksomheden

## FRA AT VÆRE LEDER AF LEDERE TIL AT VÆRE FUNKTIONEL LEDER

I mindre virksomheder vil der her ofte være tale om en stilling som vicedirektør, og der er – uanset virksomhedens størrelse – tale om en stor forfremmelse. En person, som forfremmes til denne stilling, bliver medlem af et team, der har ansvaret for virksomhedens omsætning og markedsføring og skal derfor rapportere til den forretningsførende leder. Denne nye lederrolle kræver en modenhed i lederskabet, som ingen har forbedret den nyudnævnte leder på. Modne ledere har lært at lytte og stræbe efter at hente informationer fra både interne og eksterne kilder i organisationen, samt hvordan de skal tale med og korrigere deres medarbejdere.

## MODNING TIL ROLLEN SOM FUNKTIONEL LEDER

Modenhed i lederskabet består af to grundlæggende elementer. Set ud fra et funktionelt perspektiv kan modenhed beskrives som evnen til at overveje funktionen fra flere forskellige perspektiver. Det er vigtigt, at ledere på dette niveau forstår, at deres funktions formål er at understøtte de overordnede forretningsmæssige målsætninger. For at dette kan gå op i en

højere enhed må lederen ikke betragte sin funktion som isoleret, men i stedet fokusere på at skabe en decentraliseret funktion, der arbejder sammen med de andre funktioner. Derudover involverer funktionel modenhed ligeledes, at en leder kan kommunikere med en gruppe, der er sammensat af personer fra flere forskellige lag i virksomheden.

Ser man modenhed ud fra et forretningsmæssigt perspektiv, betyder dette, at lederen skal tænke som en forretningsperson og ikke bare som funktionær. Det kræves, at ledere på dette niveau tænker dybere end blot deres egen organisation. Det forventes, at de tænker på virksomheden som helhed, hvilket kan være svært for en person, der måske kommer fra en lederstilling, som foregik udelukkende på et funktionelt plan.

## EN STRATEGISK TANKEGANG, EN HOLISTISK INDFALDSVINKEL

De bedste funktionelle ledere er dem, som tænker strategisk og leder med hele funktionen i tankerne. Op til dette ledelsesniveau har lederne brugt deres tid på at skaffe opbakning til et givet funktionsområde i form af supplerende driftsplaner til brug i den funktionelle strategi. Nu skal de flytte deres fokus til udformningen af en funktionel strategi. Forfatterne opstiller fem krav til dette niveau:

- **Mere langsigtet tankegang (tre-fem år)**  
Virksomhedens daglige ledelse skal udforme en langsigtet strategi, og den funktionelle leder skal supplere med en overensstemmende plan.
- **Bevidsthed om state-of-the-art-status**  
Det er afgørende, at de funktionelle ledere holder sig ajour med, hvad der er muligt rent teknisk, driftsmæssigt og fagligt. Funktionelle ledere skal desuden udnytte internettet og andre værktøjer til at holde sig informeret om udviklinger, der kan opretholde eller give deres funktion en status af at være *cutting-edge*.
- **En komplet forståelse af forretningsmodellen i detaljer og langsigtet strategisk ledelse og målsætning**  
Modne ledere erkender, at de er nødt til at have en komplet forståelse af hele funktionen og ikke blot den driftsmæssige referenceramme, som de før i tiden arbejdede med.
- **Indregning af alle aspekter af funktionen i den strategiske tankegang**  
Før forfremmelsen til funktionel leder brugte personen sikkert ikke ret meget tid på at lære om de områder, de ikke var ansvarlige for. Som funktionel leder er det dog nødvendigt at bruge tiden og energien på at sætte sig ind i alle områder af funktionen.
- **Evnen til at foretage afvejninger inden for rammerne af funktionen, der understøtter både forretningsstrategi, rentabilitet og konkurrencefordel**  
Denne forudsætning involverer, at man anerkender forbindelserne mellem de forskellige funktionelle grupper. Her bør funktionslederen afsætte tid til at tale med deres nærmeste medarbejdere og lære, hvordan hver af grupperne samarbejder bedst med andre grupper.

## IDENTIFIKATION AF DYSFUNKTIONELLE SIGNALER

Man identificerer ledere, der har problemer med transitionen, ved at holde øje med symptomer indenfor de følgende områder:

- Undladelse af at foretage transitionen fra at være drifts- eller projektorienteret til at være strategisk orienteret.
- Manglende evne til at administrere og værdsætte arbejde, der er ukendt eller af relativ lille interesse.
- Umodenhed som daglig og strategisk leder.

**TIP:** En yderligere uddybning kan findes i kapitel fire på side 91-108.

## FRA AT VÆRE FUNKTIONEL LEDER TIL AT VÆRE VIRKSOMHEDSLEDER

Alle, som foretager transitionen fra at være funktionel leder til at være virksomhedsleder, skal forberede sig på et "lederskabschok". En virksomhedsleder har en langt mere synlig position og bliver nøje iagttaget af både funktionelle ledere og topledelsen, af finansverdenen og andre interessenter. Desuden er e-handlen ved at ændre den måde, virksomhederne konkurrer på, og det påvirker netop dette ledelsesniveau mere end nogen andre.

### UDFORDRINGEN FORBUNDET MED E-HANDEL

Det vurderes, at e-handlen er det hurtigst voksende segment i den amerikanske økonomi, og at adskillige hundrede millioner mennesker over hele verden brugte internettet i 2010. Mange daglige ledere er konfronteret med udfordringen om, hvorvidt de skal supplere deres forretning med en e-handelsdivision.

Selvom e-handel påvirker alle ledelsesniveauer, er det virksomhedslederne, der er hårdest ramt. Mange af deres antagelser – og en stor del af deres viden om det at lede en forretningsvirksomhed – skal tages op til fornyet overvejelse. Her følger nogle af de almindelige rystelser af systemet, ledere på dette niveau vil mærke:

- Forretningsmodeller kan blive forældede fra den ene dag til den anden.
- Enhver virksomhed er pludselig global.
- Omkostningerne eskalere hurtigt.
- Magtbalancen tipper til kundens fordel.

### ADVARSELSSIGNALER OM PROBLEMER MED LEDELSESTRANSITIONEN

Det kræver iagttagelser på et velinformeret grundlag at identificere personer, som oplever vanskeligheder med denne transition i lederskabet. Der er ikke tale om helt indlysende tegn. Her følger nogle af de mest almindelige tegn på, at en leder kæmper med denne lederskabstransition:

- **Uinspireret kommunikation**  
Personer, som ellers kommunikerede stærkt og overbevisende som funktionelle ledere, finder det svært at inspirere og opmuntre deres team. Måske har de problemer med denne kommunikation, fordi de er vant til at tale et fælles, specifikt funktionsbaseret sprog og ikke et sprog, der omfatter alle funktioner.



- **Manglende evne til at sammensætte et stærkt team**

Som leder på dette niveau er det afgørende at kunne opbygge det rette team grundet arbejdets kompleksitet, uvanthed og omfang. Når forskellige teams af funktionelle ledere er i opposition, mistroiske og ineffektive, er det et tegn på, at virksomhedslederen ikke har gennemført en vellykket transition.

- **Manglende forståelse af, hvordan virksomheden kan tjene penge**

Her har man ansvaret for at levere overskud og gøre det med stor kapitaleffektivitet, og mange ledere forstår simpelthen ikke de krav, der er til forbedring af overskuddet.

- **Problemer med at administrere tiden**

Når du ser en hektisk virksomhedsleder, som farer rundt fra projekt til projekt og aldrig har tid nok sammen med sine nærmeste medarbejdere, så er du vidne til et tydeligt advarselssignal om, at der er besværligheder på dette ledelsesniveau. Nøglen til succes er at foretage sine prioriteringer ud fra et helhedsperspektiv på virksomheden og levere resultater både kortsigtet og langsigtet.

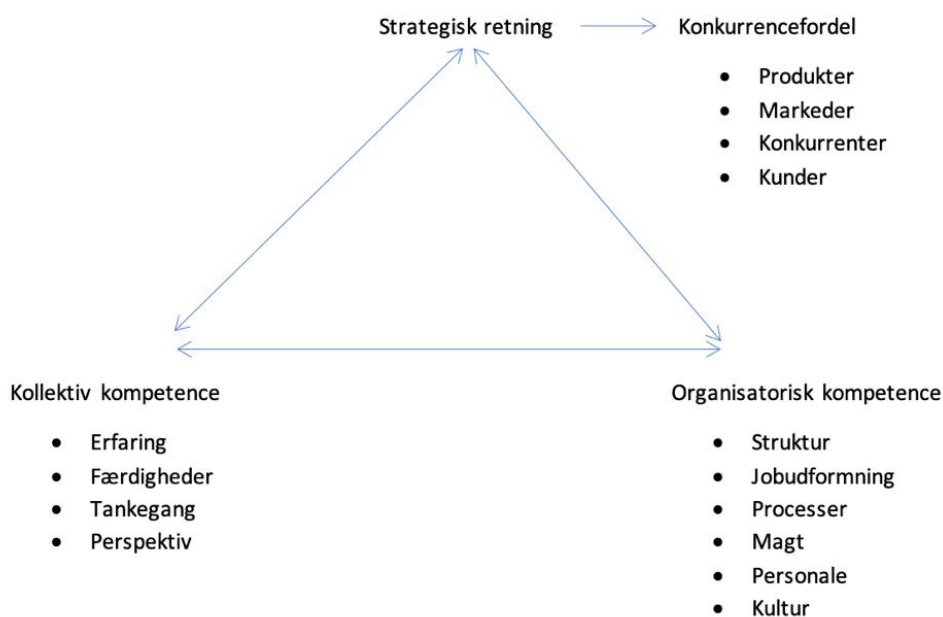
- **Forsømmelse af de blødere problemstillinger**

Ledere, som ignorerer kulturmæssige problemstillinger, har ikke lært at værdsætte kultur, feedback, organisatoriske overbevisninger osv. Dermed undgår de omhyggeligt at bruge tid, følelsesmæssig energi og penge på at evaluere eller omforme kulturen i deres virksomhed eller definere, hvad deres afdelinger står for.

## UDVIKLINGSMULIGHEDER: SELVLÆRING, NYE ERFARINGER OG REFLEKSION

På dette ledelsesniveau er udviklingen ofte selvstyret med nogle få input fra virksomhedslederens chef. Folk er konfronteret med mange udfordringer, når de prøver at foretage denne transition i lederskabet, og den sværeste er måske at håndtere kompleksiteten. Justeringstrekanten er her et godt værktøj til strukturering af denne kompleksitet:

Justeringstrekanten



Der skal en række handlinger til at hjælpe virksomhedsledere med at lære at værdsætte alle funktioner og sammensætte og støtte sig til stærke teams af nære medarbejdere. Virksomhedslederens chef bør blandt andet overveje at gøre følgende for at fremme ovenstående:

- Opfordre virksomhedslederen til at bruge tid sammen med hver af de funktionelle ledere og stille spørgsmål, lytte til svarene og reflektere over, hvad de har hørt.
- Definere specifikke mål for virksomhedslederen i relation til hver af funktionerne og sammenkæde målene med stabsfunktionerne.
- Foreslå, at virksomhedslederen gør det til en vane at tage en relevant funktionel leder med på sine rejser.

**TIP:** Læs mere om justeringstrekanten og tankerne bag dens anvendelse på side 121-125.

## FRA AT VÆRE VIRKSOMHEDSLEDER TIL AT VÆRE GRUPPECHEF

Denne passage i lederskabet kan være en stor skuffelse. Sommetider mangler gruppechefen personale og må låne medarbejdere fra et andet team eller et andet område af organisationen, og de færdigheder, der kræves på dette niveau, er mindre tydelige. Gruppechefer skal involvere sig i de undertiden frustrerende opgaver forbundet med at fordele begrænsede firmaressourcer til indbyrdes konkurrerende forretningsområder, udvikle virksomhedsledere uden at træde dem over tæerne og udvikle en relevant porteføljestrategi, der skaber horisontal synergi blandt de forskellige afdelinger og tilføjer nye forretningsområder efter behov. De skal desuden evaluere virksomhedslederne, deres team og deres kultur; opføre sig, som om de var eneejere af de forskellige team; kræve satsning på eksternt definerede mål og forlange gode resultater. Med andre ord, er de gået fra den lederstilling de fandt sjovest, til den lederstilling de finder mindst sjov.

### INDIREKTE SUCCES

Det er absolut nødvendigt at kunne værdsætte andres succes og forretningsområder. Succes stammer dog fra en anden kilde end den, de er vant til. At kunne bedømme virksomhedsledernes strategiske evner og anvende deres magt og indflydelse til at godkende projekter er blot to af de krav, der adskiller sig fra kravene på de tidligere ledelsesniveauer. De tre følgende spørgsmål vil hjælpe dig med at afgøre, om en ny gruppechef har foretaget denne værdi-transition:

- Kan gruppechefen træffe de rigtige beslutninger, der differentierer mellem virksomhederne, med basis i sandsynligheden for resultater?
- Kan gruppechefen samarbejde med sine nærmeste medarbejdere om at udvikle dem til virksomhedsledere?
- Kan gruppechefen prioritere en portefølje med strategier højere end individuelle strategier?

## ADVARSELSSIGNALER

Gruppechefer kan udvise mange forskellige typer adfærd, der viser, at de ikke har gennemført transitionen, men de fire følgende er de mest almindelige:

- **At agere som daglige ledere af en virksomhed i stedet for som gruppechef**  
Som regel udformer de en strategi for en af (eller alle) de eksisterende virksomheder, giver arbejdsdirektiver til funktionelle ledere og foretager ændringer af produkter og serviceydelser. Et andet afslørende tegn er virksomhedsledere, der føler sig, som om de stadig er funktionelle ledere; de beklager sig over, at de ikke får lov til at udføre deres job.
- **At bevare et modsætningsforhold til den overordnede organisation**  
Nogle gruppechefer undgår ledelsesarbejde, som om det involverer de mest forfærdelige opgaver, man kan forestille sig. Gruppechefer bør bruge en betragtelig mængde af deres tid – omkring en tredjedel – på ledelsesarbejdet. Hvis de kun bruger fem til ti procent af deres tid det, er der noget galt.
- **At ignorere det, man ikke ved**  
Det varer lidt, før en gruppechef har den fornødne viden til at kunne håndtere dette udfordrende ansvarsområde, så lad være med at drage forhastede konklusioner, hvis en gruppechef ikke med det samme efter tiltrædelse forstår det hele indenfor alle forretningsområder. Efter en periode skal gruppechefen imidlertid arbejde på afdækkede problemstillinger, starte nye forretningsområder eller udbygge de eksisterende med henblik på at udvikle en ny niche.
- **At forpasse mulighederne for at udvikle virksomhedsledere**  
Lederudvikling er et centralt ansvarsområde for gruppechefer. Et sikkert tegn på, at de ikke beskæftiger sig med det, er, at de undlader at tilbringe tid sammen med deres nærmeste medarbejdere, og når deres ord og handlinger tyder på, at de ikke værdsætter denne udviklerrolle.

## FRA AT VÆRE GRUPPECHEF TIL AT VÆRE KONCERNCHEF

Denne transition i lederskabet er omgærdet af stor anerkendelse – og en hel del fiasko. Indenfor få år efter udnævnelsen er der mange koncernchefer, der enten er ude af firmaet igen eller på vej ud, og den udvikling med hurtige udskiftninger er i den senere tid accelereret i en næsten utrolig grad.

Succesrige koncernchefer udviser sund dømmekraft i forbindelse med personalesager og er gode til at gennemføre deres planer i praksis, så de får gennemslagskraft lagt ind i organisationen. Det, der dog gør transitionen til koncernchef så vanskelig, er, at koncernchefen skal lede en organisation som overordnet helhed og ikke bare en virksomhed. Koncernchefer er ansvarlige overfor mange forskellige interessegrupper, og de bliver mere end nogen andre ledere minutiøst iagttaget af disse interessenter.

Forfatterne opstiller de fem største lederskabsudfordringer, koncernchefer kan komme ud for:

## **FØRSTE UDFORDRING: AT LEVERE KONSISTENTE, FORUDSIGELIGE RESULTATER PÅ BÅDE TOP- OG BUNDLINJE**

I ethvert børsnoteret selskab bliver de fleste koncernchefer bedømt af investorer og investeringsanalytikere. Enhver manglende evne til at leve op til forventningerne og levere resultater har negativ indflydelse på en koncernchefs troværdighed, som er dennes mest værdifulde aktiv. Hvis koncerncheferne skal overleve, skal de lære at værdsætte både kort- og langsigtede resultater, udvikle evnen til at afveje de ting og bruge den nødvendige tid på at opnå en passende balance mellem dem.

## **ANDEN UDFORDRING: AT UDSSTIKKE KONCERNENS KURS**

Koncernchefen skal afgøre, hvordan virksomheden skal udvikles, hvad der skal antages om både den stærkt omskiftelige industri og hele området som sådan, hvilke opskrifter eller forretningsmodeller der kan tjene penge, og hvilke konkurrencemønstre man skal passe på. Denne transition i lederskabet kræver i reel forstand, at koncerncheferne værdsætter opgaver, de ikke tidligere har udført, og det kan være skræmmende. Hvis koncernchefer skal få succes, er det af afgørende betydning, at de værdsætter risikovillighed, dyb refleksion og kompleksiteter.

## **TREDJE UDFORDRING: AT FORME KONCERNENS BLØDE SIDE**

Enhver virksomhed er en social organisation. Et af koncernchefens centrale ansvarsområder er at styre både de sociale relationer og de miljøer, den slags relationer udvikler sig i. At udvælge de rette personer til de rette jobs og hele tiden opgradere deres færdigheder og viden er ligeledes et ansvar, der i sidste ende hviler på koncernchefen, der hele tiden skal stille spørgsmål i stil med følgende:

- Hvor gode er vi til at vælge de rette folk?
- Hvor ærlige er vi, når vi skal give feedback?
- Hvor villige er vi til at afslutte en dårlig kombination af job og person i rette tid?
- Hvor vågne er vi til at holde på de dygtige medarbejdere, flytte dem hurtigere opad, belønne dem efter evne og give dem uforudsete muligheder for at afprøve sig selv?

## **FJERDE UDFORDRING: AT BEVARE ET FORSPRING I EKSEKVERING**

I modsætning til den gængse overbevisning behøver koncernchefer hverken være strategiske vidunderdrenge eller geniale visionære typer, men de behøver til gengæld evnen til at kunne få tingene gjort. Ubeslutsomme koncernchefer, som ikke lever op til forpligtigelserne, er dem, organisationen lider under, og det er også dem, bestyrelsen beder om at gå. De, der er bedst til at få tingene gjort, stiller hele tiden sig selv følgende spørgsmål:

- Hvordan er min indsats?
- Ved jeg, hvad der foregår?
- Fortæller folk mig de dårlige nyheder?
- Udfylder bestyrelsen sin rolle?
- Er mit team produktivt og entusiastisk?

Hvis koncerncheferne skal gennemføre denne transition i lederskabet på en vellykket måde, skal de med hensyn til både færdigheder, tidsanvendelse og arbejdsværdier sigte mod selve udførelsen.

## FEMTE UDFORDRING: AT LEDE EN KONCERN I EN BREDERE GLOBAL KONTEKST

Ingen virksomhed kan overleve, hvis den ikke er opmærksom på det omgivende samfund. Ligesom enhver organisation tager noget fra samfundet, skal den også give noget tilbage. Mange koncernchefer begynder muligvis i deres job uden aldrig at have tænkt over, hvordan deres organisation bidrager til den globale opvarmning, eller om de på en eller anden måde skader økonomien i et tredjeverdensland. De oplever det som en fremmed oplevelse, når de forsøger at lede virksomheden i en bredere, global kontekst.

### TEGN PÅ, AT EN KONCERNCHEF HAR DET SVÆRT

Det mest indlysende tegn er en nedadgående økonomisk spiral, der foregår i den nye koncernchefs embedsperiode. Der er dog i mange tilfælde tale om mere indirekte tegn. Følgende fire adfærdsmønstre og holdninger tyder på, at transitionen giver koncernchefen problemer:

- Uvidenhed om, hvordan virksomheden får tingene gjort.
- Størstedelen af koncernchefens tid bruges på eksterne relationer.
- Koncernchefen bruger ikke tid nok på den bløde side af forretningen.
- Bestyrelsesmedlemmer bliver ved med at stille koncernchefen de samme spørgsmål.

## DIAGNOSTICERING

Bogens forfattere har konstateret, at næsten alle organisationer har nogle personer, der arbejder på de forkerte ledelsesniveauer. Det er et problem, der kan forekomme på alle seks niveauer, men som er mest almindeligt blandt følgende:

- Ledere af medarbejdere – som bruger størstedelen af deres tid på at udføre arbejde som individuelle bidragydere.
- Virksomhedsledere – der udfører funktionelt arbejde.
- Gruppechefer – der fokuserer på at udføre virksomhedslederens arbejde.

Mange af dem, der er placeret på et forkert niveau, er personer med et stort potentiale, som har fået lov at springe visse erfaringer over grundet deres talent. Fordi de bliver flyttet så hurtigt op i systemet, ender de ofte med at mangle eller skynde sig igennem nogle passager, der ville have hjulpet dem med at opbygge et grundlag af færdigheder, tidsanvendelse og arbejdsværdier, som kræves på de højere niveauer.

Hvorfor er det vigtigt at diagnosticere den slags problemer? Her følger tre overbevisende grunde:

- Noget vigtigt arbejde bliver ikke udført, selvom der bliver lavet meget.
- Omkostningerne forbundet med hver enkelt forretningstransaktion stiger.
- Medarbejderne udvikler sig ikke ordentligt.

## TRIN I DIAGNOSTICERINGEN

Her kigges på, hvordan du kan diagnosticere problemer i ledelsespipelinen ud fra både individuelle og gruppeorienterede perspektiver:

### INDIVIDUELT PERSPEKTIV

Du bør fastlægge en proces, hvor du bruger pipelinemodellen til at bedømme dine medarbejdere. Følgende trin kan hjælpe dig med at bedømme en person hurtigt og præcist:

- Identificér personens adfærdsmønstre og arbejdsresultater ved at iagttage og tale med den pågældende.
- Find ud af, hvordan personen bruger sin tid. Find herunder ud af, hvilket arbejde de producerer, og hvor de lægger den største indsats.
- Find ud af, hvilken indflydelse personen har på andre – nærmeste medarbejdere, både tidligere og nuværende, og personer i andre afdelinger.
- Overfør informationerne til pipelinemodellen.
- Afgør, hvilket niveau en person reelt arbejder på, i forhold til det niveau de burde arbejde på.
- Udform en udviklingsplan, der er værdifokuseret.

### GRUPPEORIENTERET PERSPEKTIV

Pipelinediagnosticering er ofte nyttig for forskellige grupper i en organisation. Følgende trin kan hjælpe grupper med at bruge pipelinediagnosticeringen effektivt:

- Gennemfør individuelle bedømmelser af ledere, som er del af den gruppe, der bliver dømt.
- Se på de individuelle bedømmelser under ét og afgør, om færdigheder, tidsanvendelse og arbejdsværdier svarer til det, der er relevant for niveauet i hele gruppen.
- Hvis de ikke er relevante, hvor findes de specifikke uoverensstemmelser så?
- Hvis du ser på hele pipelinen, skal du analysere styrker og svagheder på hvert enkelt niveau.

## FORBEDRING AF RESULTATER

Når du først har diagnosticeret dig frem til, at en person eller en gruppe personer arbejder på forkerte ledelsesniveauer, har du udsigt til et større reparationsarbejde på pipelinen. Helt konkret skal du udvikle dine ledere, så de har et relevant sæt færdigheder, tidsanvendelse og arbejdsværdier til deres respektive niveau, med henblik på at sikre de nødvendige resultater.

Det er af to grunde en udfordrende opgave. For det første mangler der ofte en afklaring af lederrollerne i de fleste organisationer. Det medfører, at selv de personer, som gerne vil forbedre deres ledelsesmæssige indsats, har vanskeligt ved at gøre det, fordi de ikke er helt klar over, hvad deres målsætninger bør være. For det andet udformer nogle firmaer ikke præstationskrav, som er differentieret efter ledelsesniveau. Det betyder, at det er svært – om ikke umuligt – at måle ledelsesresultaterne på nogen niveauer.

## DEFINITION AF PRÆSTATIONSSTANDARDER

Uanset, hvor vigtig rolleafklaringen er for udviklingen af ledere på alle niveauer, er det ikke hele løsningen. Problemet er, at præstationer bedømmes subjektivt. Hvis du spørger seks ledere af ledere fra seks forskellige virksomheder om, hvad der forstås ved at "gøre et godt stykke arbejde", kan de sikkert alle samme komme med nogle overbevisende argumenter for, hvad det indebærer. Derfor er det vigtigt at have nogle veldefinerede præstationsstandarder. De omfatter typisk ikke et fuldstændigt sæt kravspecifikationer med hensyn til, hvordan man opretholder en vellykket langsigtet bæredygtighed. Af den årsag skal virksomhederne etablere nogle præstationsstandarder, der skal opfylde følgende tre målsætninger:

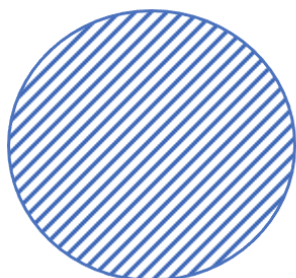
- Standarderne skal dække et fuldstændigt sæt af præstationskrav.
- Standarderne skal involvere både kort- og langsigtede aspekter.
- Standarderne skal differentieres efter ledelsesniveau.

## ANVENDELSE AF PRÆSTATIONSSTANDARDER TIL UDVIKLING AF LEDERE

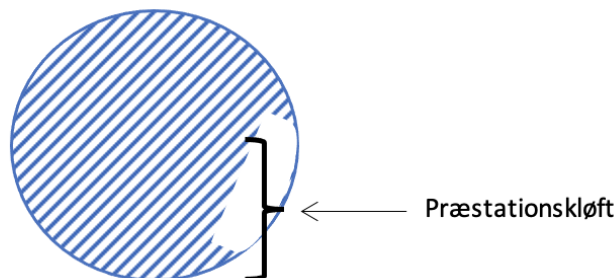
Præstationsstandarder er ikke teoretiske begreber, som er fine at have i tankerne, men svære at anvende i praksis. De standarder, vi har defineret og brugt i sammenhæng med lederskabspipelinen, har sat organisationerne i stand til meget hurtigt og effektivt at udvikle ledere på alle niveauer. Du får nemmere ved at bruge standarderne, hvis du ser cirklerne nedenfor:

### Afbildninger af præstationer

Optimal præstation



Endnu ikke optimal præstation



**TIP:** En nærmere definition af standarderne kan findes på side 194.

## STRATEGIER FOR AT OPNÅ EN OPTIMAL PRÆSTATION

En pipeline af ledere, der yder en optimal præstation, er kun mulig, hvis du ikke bare støtter dig til almindelige udviklingsmetoder. Det er helt centralt at identificere hovedårsagerne til dårlige præstationer. Det kræver en betragtelig mængde kommunikation mellem chef og underordnede samt en situationsanalyse at finde frem til hovedårsagerne. Bogens forfattere har konstateret, at der er bestemte lederudviklingsstrategier, som er meget virkningsfulde, hvis virksomhederne vil forsøge at styrke forløbet i deres ledelsespipeline. Her følger fire:

### **FØRSTE STRATEGI: BEGYND MED CHEFEN OG IKKE PERSONEN UNDER CHEFEN**

Chefen er et godt udgangspunkt, hvis du gerne vil forbedre præstationerne hele vejen gennem ledelsespipelinen. Cheferne skal spørge sig selv, hvad de gør (eller ikke gør), som hæmmer deres medarbejderes ledelsesmæssige udvikling og præstationer. De skal også spørge sig selv, hvad de måske kan ændre ved sig selv for at fremme en bedre præstation. Af nogle af de almindelige præstationsproblemer, der skyldes cheferne, kan nævnes følgende:

- Undlader at reparere udstyr, der er gået i stykker.
- Dårlig jobdefinition.
- Dårlig kommunikation.
- Utilstrækkelige ressourcer.
- Manglende præstationsstandarder.
- Favorisering.

### **ANDEN STRATEGI: SØG EFTER BEVISER PÅ ET PASSENDE VÆRDISKIFT**

De fleste mennesker foretager kortsigtede justeringer af deres handlinger, hvis de har fået et nyt job, som de ikke helt forstår. Det første indtryk kan være, at der er foregået et værdiskift, men lad være med at dømmе ud fra det første indtryk. Ledelsespipelinens overlevelsessevne beror på reelle værdiskift blandt mange ledere. Beviset på et værdiskift omfatter, at folk er villige til at se deres rolle i et andet lys. De skal være villige til at anvende deres tid på en ny måde, ændre den måde, de angriber problemer på, eller hvilke aspekter af problemet de helt personligt selv skal tackle, og så skal de acceptere nogle nye krav til udviklingen af færdigheder. Folk kan tale, lige så længe de vil, om at være villige til at give deres medarbejdere mere selvbestemmelse, eller om, at de vil lægge mere vægt på at integrere end implementere, men medmindre der er konkrete beviser på et vedvarende skift i deres adfærd, har deres arbejdsværdier sandsynligvis ikke ændret sig. Gør følgende for at indsamle beviser:

- Tag en samtale med overskriften "erfaringer" efter både succeser og fiaskoer.
- Se nærmere på lederens kalender.
- Lyt opmærksomt til, hvordan ledere evaluere deres underordnede.
- Se på de planer, lederne udarbejder, ud fra en værdibaseret synsvinkel.

### **TREDJE STRATEGI: BRUG ACTION LEARNING SOM DET PRIMÆRE GRUNDLAG FOR UDVIKLING**

Action Learning er et værktøj til at ændre både adfærd og arbejdsværdier. Det involverer kort sagt, at man etablerer nogle team af ledere, som alle befinder sig på samme ledelsesniveau, og tildeler dem en yderst udfordrende opgave, der er relateret til en vigtig forretningsmålsætning. Det kan måske rent overfladisk ligne andre teambaserede udviklingsaktiviteter, men der er følgende forskelle:

- Målene og strukturen for Action Learning-programmer er baseret på bredde. Der er afsat en hel del af både teamets og de enkeltes tid til indlæring, teambuilding-øvelser, coaching og refleksion.
- De egentlige forretningsmæssige udfordringer er integreret i aktiviteter knyttet til personlig vækst og teambaserede aktiviteter, så deltagerne tager Action Learning alvorligt.
- En coach varetager processen, vejleder team og giver enkeltpersoner feedback og muligheder for læring og refleksion.



## FJERDE STRATEGI: SLÅ ØJEBLIKKELT NED PÅ DÅRLIGE PRÆSTATIONER

Ledelsespipelinen blokeres, når man lader præstationskløfterne eksistere i for lang tid (her henvises til figur 9.2 og side 194 i bogen). Hvis man ikke øjeblikkeligt tager sig af præstationskløfterne, fortæller man alle, at organisationerne ikke anser transitionerne i lederskabet for at være særligt vigtige. Når ledere ustraffet får lov til at operere på et niveau, der ligger under deres eget ledelsesniveau, er der ingen, der tager lederudvikling alvorligt. Der er fire sikre tegn på, at det er tilfældet, når ledere...

- ... falder tilbage på gamle, velkendte adfærdsmønstre og færdigheder.
- ... fortæller deres chefer, hvordan strategien egentligt burde se ud.
- ... prøver at overbevise omverdenen om, at deres chef ikke dur til jobbet.
- ... er fast besluttet på at vise alle, hvor dygtige de er.

## EFTERFØLGERPLANLÆGNING

Ledelsespipelinen bliver ofte blokeret, når topchefer forlader organisationerne, og deres efterfølgere ikke er forberedte på at arbejde på et højt ledelsesniveau. Selv om de måske har den fornødne erfaring og kan fremvise strålende resultater, mangler de færdighederne, tidsanvendelsen og arbejdsværdierne knyttet til det nye niveau. Der er brug for en ny fremgangsmåde til at sikre arvefølgen i virksomhederne. Her er pipelinemodellen nyttig, da den giver organisationerne et værktøj til at udvælge og forberede de rette mennesker til at overtage lederstillinger på alle niveauer af virksomheden.

## EFTERFØLGERPLANLÆGNING IFØLGE LEADERSHIP PIPELINE-PRINCIPPERNE

Bogens forfattere opstiller denne alternative definition på efterfølgerplanlægning:

*"Efterfølgerplanlægning betyder, at man vedligeholder organisationen ved at fylde pipelinen med personer, der yder en stor præstation, og derved sikrer, at alle ledelsesniveauer har mange af den slags personer at trække på, både nu og i fremtiden."*

Denne definition er beregnet til at give dig en måde at bruge pipeline-modellen på, så du mere effektivt kan planlægge din arvefølge. Til det formål har forfatterne formuleret fire regler, du skal følge for at holde dig til definitionen:

- Fokus bør være på præstationer.
- Pipelinen forudsætter, at der er et flydende forløb.
- Der skal være en god forståelse af passagerne i pipelinen.
- Kortsigtede- og langsigtede behov bør overvejes samtidigt.

Tre kategorier af potentiale:

### 1. **Udviklingspotentiale**

Kan inden for højst tre-fem år udføre arbejdet på det næste niveau.

### 2. **Vækstpotentiale**

Kan i nær fremtid udføre arbejdet knyttet til mere omfattende job på samme niveau.

### 3. **Ekspertisepotentiale**

Kan udføre samme slags arbejde som i dag, bare bedre.

## **SÅDAN UDVIKLER MAN ET SYSTEM TIL EFTERFØLGERPLANLÆGNING, SÅ PIPELINEN BLIVER FYLDT OP**

Forfatterne konstaterer, at følgende femtrinnsplan – som tager udgangspunkt i målene for ledelsespipelinen – i høj grad letter planlægningen af arvefølgen i virksomhederne:

### **FØRSTE TRIN: SKRÆDDERSY LEADERSHIP PIPELINE-MODELLEN, SÅ DEN PASSER TIL BEHOVENE FOR EFTERFØLGERPLANLÆGNING I DIN ORGANISATION**

Udskift titlerne, forfatterne bruger i modellen, med dine egne. Mindre virksomheder slår ofte niveauerne for gruppechef og koncernchef sammen, og niveauerne for leder af ledere og funktionel leder sammen. Du kan også tilføje nogle ledelseslag, hvis det bedre afspejler hvordan din organisation er bygget op.

### **ANDET TRIN: OVERSÆT STANDARDER FOR PRÆSTATIONER OG POTENTIALE TIL DIT EGET SPROG**

Klare, detaljerede og utvetydige standarder vil markant forbedre din planlægning af både arvefølge og udviklingstiltag. Hvis din virksomhed kan udstikke nogle meget specifikke standarder, som alle kan tilslutte sig, kan du opnå et konsistent bedømmelsesniveau for efterfølgerplanlægning, som vil styrke ledelsespipelinen. De fleste af de databaser med efterfølgerplanlægning, der findes rundt om i virksomhederne, er værdiløse, fordi de ikke er baseret på fælles standarder.

### **TREDJE TRIN: SØRG FOR AT DOKUMENTERE OG VIDEREKOMMUNIKERE DISSE STANDARDER TIL HELE ORGANISATIONEN**

Når alle er bevidst om standarderne for bedømmelse af potentiale og præstationer, ved de, hvad de skal gøre for at bevæge sig et niveau op og kvalificere sig til en given lederstilling. Det kan også være nødvendigt at viderekommunikere de reviderede standarder hen ad vejen, eftersom en ændring i forretningsbetingelserne ofte vil kræve nye adfærdsmønstre og resultater.

### **FJERDE TRIN: EVALUÉR EFTERFØLGERKANDIDATER VED HJÆLP AF EN MATRIX, DER KOMBINERER POTENTIALE OG PRÆSTATIONER**

Nogle virksomheder har gennem nogle år brugt denne type matrix som led i deres efterfølgerplanlægning (figur 10.1):

	Stærk præsentation	Middelgod præsentation	Ringe præsentation
Stort potentiale	1	3	6
Middelstort potentiale	2	5	8
Minimalt potentiale	4	7	9

Det er et nyttigt værktøj til at tage øjebliksbilleder af et ledelseslag, men er ikke særligt værdifuldt, set fra et pipelineperspektiv. I figur 10.2, er den samme matrix blevet omformuleret ved at tilføje bogens kategorier for potentiale og præstationer:

		Exceptionel præsentation	Optimal præsentation	Endnu ikke optimal præsentation
Sandsynligt fremtidigt arbejdsbidrag	Udvikling	Exceptionel/ Udvikling  Første felt	Optimal/Udvikling  Tredje felt	Endnu ikke optimal/ Udvikling*  Sjette felt
	Vækst	Exceptionel/Vækst  Andet felt	Optimal/Vækst  Femte felt	Endnu ikke optimal/ Vækst  Ottende felt
	Ekspertise	Exceptionel/ Ekspertise  Fjerde felt	Optimal/Ekspertise  Syvende felt	Endnu ikke optimal/ Ekspertise  Niende felt

Nu har du pludselig et større indblik i en persons nuværende og fremtidige lederevner og kan se, hvordan de kan udvikles som ledere. For nærmere gennemgang heraf henvises til kapitel 10.

### **FEMTE TRIN: FORETAG EN HYPPIG OG SERIØS GENNEMGANG AF PLANER OG STATUS FOR DEN SAMLEDE PIPELINE.**

Du skal ikke lade efterfølgerplanlægning blive noget, du tager dig af hvert eller hvert andet år. Ideelt set har din organisation mindst ét årligt møde om efterfølgerplanlægning, som drejer sig om denne evaluering af præstationer og potentiale, og du bør også planlægge kvartalsvise evalueringer og månedlige rapporteringer om aktive tiltag. Derudover bør koncernchefen og dennes nærmeste medarbejdere indvies i evalueringerne af præstationer og potentiale for hele ledelsespipeline.

## IDENTIFIKATION AF POTENTIELLE SVAGHEDER I PIPELINEN

Som en del af pipelineprocessen er man nødt til at forholde sig til fejl og fiaskoer. Der kan være mange grunde til, at der opstår fejl eller svagheder i ledelsespipeline, og selvom nogle af dem ikke helt kan undgås, kan man dog stadig forhindre en del af dem eller i hvert fald håndtere dem på en effektiv måde. Her er de fire mest almindelige årsager til individuelle fejl:

### NÅR MAN VÆLGER DEN FORKERTE PERSON

Husk følgende, hvis du vil undgå at vælge forkert:

1. De generelle krav til to på hinanden følgende niveauer ligner måske hinanden, men deres specifikke færdigheder, tidsanvendelse og arbejdsværdier afslører markante forskelle.
2. Det, at en person skaber resultater på ét niveau, bør ikke være hovedårsagen til at vælge personen til en stilling på et højere niveau.

Når du skal vælge en person, skal du fokusere på, om det er sandsynligt, at kandidaten vil producere resultater i en helt anden kontekst. Nogle kandidater har gennem hele deres karriere støttet sig til det samme sæt færdigheder, tidsanvendelse og arbejdsværdier, og hvis du kan se, at det er tilfældet, skal du erkende, at du udsætter dem for fiasko, hvis du forfremmer dem til et højere ledelsesniveau.

### NÅR MAN LADER DEN FORKERTE PERSON BLIVE FOR LÆNGE I JOBBET

Det er et problem, der er allestedsnærværende i erhvervslivet. På grund af loyalitet eller falsk medfølelse lader mange ledere folk slippe af sted med hvad som helst. Eller også lyver de for sig selv og håber stik mod alle odds, at en person, der engang var en stjerne, kan genfinde magien og blive en stjerne igen. Fejlen ved at lade folk sidde for længe i et job kan forhindres sådan:

1. Vurdér, om lederen benytter sig af færdigheder, tidsanvendelse og arbejdsværdier fra et tidligere niveau. Når ledere begynder at kopiere adfærdsmønstre, der er næsten identiske med dem, der tidligere har givet dem succes, bør det få nogle alarmklokker til at ringe.
2. Se på udviklingen og præstationerne hos lederens nærmeste medarbejdere. Når medarbejderne ikke udvikler sig eller yder en god præstation, er det et tegn på, at en leder ikke lever op til kravene på det pågældende ledelsesniveau.

### NÅR MAN HVERKEN LYTTER ELLER OPFORDRER TIL FEEDBACK

Det er især et akut problem for topledere. Det skyldes ikke, at de er modstandere af bestemte typer feedback – de beder altid om feedback på nye programmer og produkter. Det, de ikke aktivt opmuntrer til – eller som de i hvert fald vender det døde øre til – er uopfordret feedback om dem selv. De er helt specifikt ikke interesserede i at høre, hvordan de er som ledere, eller hvorfor og hvordan de burde gøre tingene anderledes. Sådan undgår du feedback fejl:

1. Hold både øjne og ører åbne.
2. Vær bevidst om, hvad du skal lytte efter.

## NÅR MAN DEFINERER JOBFUNKTIONER DÅRLIGT

På niveauet for virksomhedsledere og derover antages det, at personer, der påtager sig den slags lederstillinger, ved, hvad de skal gøre. Det er en antagelse, der fører til fiasko. Alle ledere bør efter udnævnelsen til et nyt ledelsesniveau selv påtage sig at definere deres job. Det indebærer ikke bare, at de skal definere færdigheder, tidsanvendelse og arbejdsværdier for det pågældende niveau, men også præstationsstandarderne knyttet til det. Ledere bør huske følgende, når de vil undgå fejl, der skyldes dårlige jobdefinitioner:

- **De skal aldrig tage deres jobfunktion for givet**

Det fører som regel til fiasko, hvis man støtter sig til antagelser og generelle jobbeskrivelser eller følger i den persons fodspor, som har haft jobbet før en selv. Folk er nødt til at tage initiativ til selv at definere deres job og definere det meget specifikt.

- **De skal indhente accept af deres jobdefinition**

Lederne skal med andre ord forelægge deres chefer deres opfattelse af, hvad jobbet indebærer, og spørge: Er det rigtigt? De bør jævnligt diskutere deres rolle med deres chef.

## DET FUNKTIONELLE KARRIERESKIFT

Ledelsespipelinen forgrener sig i to ved passagerne fra funktionel leder til virksomhedsleder. I stedet for at bevæge sig fra funktionel leder videre til virksomhedsleder, gruppechef og koncernchef er der nogen ledere, der bevæger sig længere op ad det funktionelle spor. Det funktionelle spor er relevant for flertallet af de mennesker, der arbejder i store virksomheder, eftersom det er meget få, der bliver valgt til at være virksomhedsledere. Det funktionelle ledelsesspor er stort set parallelt med sporet for virksomhedsleder, gruppechef og koncernchef, men der er dog hen ad vejen tale om nogle vigtige forskelle og sondringer for funktionelle gruppechefer og funktionelle koncernchefer.

## FUNKTIONEL GRUPPECHEF

Denne stilling er ikke den samme som stillingen som funktionel leder; hvad angår færdigheder, tidsanvendelse og arbejdsværdier ligger den tættere på virksomhedslederniveauet og indeholder også elementer fra niveauet for gruppechefer. Bemærk lighederne mellem funktionelle gruppechefer og virksomhedsledere, når du ser på de tre følgende krav:

- **Integration**

Virksomhedsledere integrerer funktionelle strategier i en helhedsbaseret forretningsplan, hvorimod funktionelle gruppechefer integrerer funktionelle strategier fra hver af gruppens virksomheder i en samlet funktionel strategi for gruppen, hvor de sørger for, at deres gruppe får den fornødne opbakning til at opfylde sine forretningsmæssige mål.

- **"Vil vi tjene penge?"-mentaliteten**

En funktionel gruppechef skal i lighed med en virksomhedsleder foretage et mentalt skift fra "kan vi gøre det her?" til "vil vi tjene penge, hvis vi gør det her?" Lederen skal udvikle og værdsætte en resultatorienteret mentalitet og en stærk forretningsorienteret tænkemåde.

- **Matrixledelse**

Funktionelle ledere rapporterer ofte til både de funktionelle gruppechefer og virksomhedslederne. Funktionelle gruppechefer foretager formelle evalueringer af planer og programmer samt af ansættelsesbeslutninger, belønninger, udviklingsplaner og så videre. Noget måske endnu vigtigere er, at de skal lære at værdsætte funktionel integration af forretningsteam, ligesom deres virksomhedsleder gør, og bruge den nødvendige tid på at hjælpe virksomhedslederen med at opnå funktionel integration i virksomheden uden at sætte det høje funktionelle niveau over styr.

Hvordan ved man, om en funktionel gruppechef ikke klarer sig godt? Der er tre tegn, man skal være opmærksom på:

- **Første tegn: at agere som en politiker**

Den funktionelle gruppechef reagerer på kompleksiteten af relationer ved at love alle noget, som han ikke leverer (eller kun leverer meget lidt af). Hvad skal en funktionel gruppechef gøre, når en masse anmodninger strømmer ind på samme tid? Mange reagerer ved at blive politikere og ikke sige nej til nogen. Hvis du oplever denne type adfærd, er du nødt til at gribe ind via coaching og andre udviklingsværktøjer.

- **Andet tegn: overdreven indblanding i den funktionelle leders arbejde**

Hold øje med funktionelle gruppechefer, som falder tilbage på opgaver, der hører til under den funktionelle leder. Hvis du kigger i deres kalender, kan du se, om de udfylder deres lederrolle. Hvis de ser ud til at bruge uforholdsmæssigt meget tid enten sammen med den funktionelle leder, som har afløst dem i deres gamle stilling, eller alene på deres kontor, er der sandsynligvis noget galt.

- **Tredje tegn: at blive fastholdt af gruppechefen**

Hvis man bruger en masse tid på gruppechefen, kan det også være et afslørende tegn på, at den funktionelle gruppechef ikke arbejder på det rette niveau. Selv om visse kritiske forretningsbehov måske kræver, at den funktionelle gruppechef bruger en masse tid på at samarbejde med gruppechefen, er det snarere undtagelsen end reglen.

## FUNKTIONELLE KONCERNCHEFER

De funktionelle koncernchefer rapporterer i lighed med gruppecheferne til virksomhedens koncernchef, og deres hovedformål er at skabe sammenhæng mellem deres funktion og koncernen, at give administrativ støtte til koncernchefen og holde øje med nye udviklinger indenfor deres fagområde. De er ansvarlige for alt fra præstationsstandarder til indførelse af koncernens metoder og arbejdsværdier. Nøglen til dette ledelsesniveau for funktionelle koncernchefer er en forståelse af den omgivende verden og af de faktorer, der påvirker koncernen, så man dermed bliver i stand til at strukturere sine planer og reaktioner. Nogle af de ydre ting, man skal være opmærksom på, er følgende:

- Erkende, hvordan konkurrenterne bruger funktionen til at opnå konkurrencefordele.
- Være bevidst om de nyeste udviklinger indenfor funktionen og en bred vifte af anvendelsesområder.
- Indsamle forhåndsoplysninger om hændelser eller handlinger, der kan true koncernen eller skabe muligheder på det specifikke funktionelle område eller på de generelle områder.

Hvordan ved man, om en funktionel koncernchef ikke klarer sig godt? Det tydeligste tegn på, at der er et problem, er, hvis en person repræsenterer de forkerte arbejdsværdier eller mangler nogle kritiske færdigheder. Der er tre andre tydelige tegn:

- **Første tegn: At blive fastholdt af koncernchefen**  
De funktionelle koncernchefer kan komme tæt på koncernchefen og ende med at bruge størstedelen af deres tid og energi på at hjælpe koncernchefen med at slukke brande. Det medfører, at de mister deres objektivitet og ikke forholder sig til det spektrum af problemstillinger, funktionen er konfronteret med.
- **Andet tegn: At blive en ambassadør**  
De ego-tilfredsstillende aspekter forbundet med at være funktionel ambassadør omfatter middage, foredrag, rejser med mere. Selvom det er vigtigt, at funktionelle koncernchefer repræsenterer deres virksomheder overfor omverdenen, kan de derved nemt tabe deres interne ansvarsområder af syne eller bruge for lidt tid på dem.
- **Tredje tegn: At bevare status quo**  
Det er resultatet af en person, som er blevet forført af de "glamourøse" aspekter af sit job og ikke bryder sig om de mere overvældende aspekter af lederpositionen. Når de funktionelle koncernchefer ikke bliver taget alvorligt af andre i organisationen, eller når andre bruger dem til at formidle budskaber til koncernchefen, skaber de problemer i ledelsespipelinen.

## COACHING

En af de største udfordringer forbundet med coaching er at viderekommunikere informationer på en motiverende måde, og leadership pipeline-modellen gør det markant nemmere at nå dette mål.

### COACHING-STRUKTUR

Bogens forfattere har konstateret, at en af de bedste måder at bruge pipelinen til coaching på er at bruge en struktur med tre spørgsmål. Her følger tre centrale spørgsmål, du kan stille i coachingsessioner, og formålet med spørgsmålene:

Spørgsmål	Formål
1. Fortæl mig om din karriere – dine forskellige job, det arbejde du har udført, dine resultater, største udfordringer og erfaringer.	1. Find de positioner, personen har haft på pipelinen. Har personen sprunget et niveau over? Har personen behersket færdighederne, tidsanvendelsen og arbejdsværdierne på de enkelte niveauer?
2. Tal om din nuværende stilling. Hvilke problemstillinger, udfordringer og resultater har du? Hvordan ser din kalender ud, hvilke færdigheder har du mest brug for i udførelsen af jobbet, og hvilke overbevisninger ligger til grund for dit arbejde?	2. Afgør, om personen forstår og behersker færdighederne, tidsanvendelsen og arbejdsværdierne knyttet til dette niveau, eller om personen er lige ved at begynde at forstå dem. Bedøm, om der er tydeligt behov for udvikling, baseret på reaktioner og objektive informationer
3. Hvilke karriereønsker har du?	3. Identificér fremtidige udviklingsbehov på baggrund af personens aktuelle status og det ledelsesniveau, personen stræber efter. Foreslå forskellige typer erfaringer, som kan bidrage til, at personen når op på det ønskede niveau.

## KLAR, FULDSTÆNDIG OG MEDRIVENDE FEEDBACK

I dag forventes ledere mere end nogensinde før at coache deres medarbejdere. Ledere er imidlertid sjældent trænet i at give feedback om udviklingsorienterede emner og føler sig måske ikke naturligt hjemme i en sådan rolle. De støtter sig typisk til litteratur og kurser, der foreslår bestemte coachingteknikker, men har det svært, når det handler om at formidle indsigt og specifikke handlingsplaner, som skal fremme lederudviklingen yderligere. Vær opmærksom på følgende regler, hvis du skal have mest muligt ud af det, når du coacher dine underordnede:

- Afklar forventningerne ved hjælp af passagerne.
- Gør det enkelt.
- Sørg for at beskrive konteksten indgående.
- Fokusér på nogle få udviklingselementer.

## AT GIVE SLIP

Mange coaches er frustrerede over, at folk nægter at give slip på visse negative adfærdsmønstre og holdninger. Uanset hvad en coach siger eller gør – og uanset hvor seriøs en person virker, når vedkommende lover at ændre sig – klamrer folk sig ofte til bestemte måder at lede på. Uanset hvilken coachingteknik man bruger, har den egentligt ikke nogen langvarig effekt, medmindre du får kontakt med folk på et dybere plan end den typiske negative advarsel eller positive opmuntring.

Coaches skal formå at give ledere en dybere forståelse af, hvorfor de skal slippe de gamle, magelige måder at gøre tingene på, og reflektere over, hvorfor det er afgørende for deres karriere og organisation, at de slipper de gamle mønstre. Pipelinemodellen gør begge mål nemmere at nå:



- **Sørg for at opfordre til en dybere forståelse**

Pipelinemodellen giver coaches en metode til at nå dybere ned i folks bevidsthed. Der er en logik knyttet til pipelinen, som hjælper folk med at erkende, at en anmodning om, at de ændrer sig, ikke bare er en subjektiv eller banal anmodning.

- **Skab grobund for refleksion**

Det er chokerende at indse, at man ikke præsterer godt nok i forhold til sit aktuelle ledelsesniveau. Coaches kan vække lederne fra deres magelighed ved at påpege, hvor de mangler noget med hensyn til færdigheder, tidsanvendelse og arbejdsværdier. Coaches skal viderekommunikere, at de for både deres egen karrieres skyld og for virksomhedens fremtids skyld skal sætte sig ned og overveje, hvilken type leder de er, og hvilken type leder de gerne vil være.

## FORDELE PÅ ALLE NIVEAUER I ORGANISATIONEN

Det kræver mere end ord og diagrammer at udforme en lederskabspipeline. Det forudsætter markante adfærdsændringer fra en lang række personer. Det gælder især for personer øverst i organisationen. Der eksisterer dog nogle overvældende forhindringer, som kan gøre det problematisk at foretage disse ændringer. Mange overordnede ledere er modvillige til at lave om på det, "der har skaffet dem jobbet", og i mange organisationer er coaching på toplederniveau ikke noget, der værdsættes. Leadership pipeline-modellen omfatter både teoretiske og praktiske værktøjer til ændring af dine egne adfærdsmønstre som leder og af andres.

Bogens forfattere har konstateret, at bestyrelser, der anvender pipelineværktøjer som led i arbejdet i et HR-forretningsudvalg, udfører et meget bedre stykke arbejde med at sikre, at der findes en stabil pulje af lederkandidater hele vejen gennem pipelinen. Lad os nu se på fordelene forbundet med pipelinen for personer placeret på de seks ledelsesniveauer.

### KONCERNCHEFER

Det er klart, at en koncernchef vil høste fordelene af en organisation, der nyder godt af en toppræstation på alle ledelsesniveauer. Det er mindre indlysende, at pipeline-modellen også kan fungere som et risikostyringsværktøj for koncernchefer.

Mange koncernchefer har en god forståelse for at håndtere risici i forbindelse med introduktionen af nye produkter eller services. Ikke mange koncernchefer vil introducere et produkt uden at være sikker på, at der er gennemført nogle indledende trin som eksempelvis markedsanalyser, kvalitetskontrol og pilottest. Underligt nok gør de forskellige organisationer kun sjældent brug af samme stringente risikostyringsmetodik, når de skal træffe vigtige beslutninger om udvælgelsen af medarbejdere.

En del af problemet er, at organisationerne ikke kender deres egne folk godt nok til at forstå, hvilken risiko de løber, når de forfremmer en person. De indser ikke, at der er behov for nye færdigheder, ny tidsanvendelse og nye arbejdsværdier, og at det er forbundet med en stor risiko at udnævne en person til en stilling, hvis de mangler de nødvendige kvaliteter eller er uvillig til at udvikle dem.

Lad os sige, at en organisation forfremmer en funktionel leder til en stilling som virksomhedsleder. Hvis koncerncheferne skal kunne håndtere den risiko, denne passage i lederskabet indebærer, bør de være i stand til at stille gruppecheferne centrale spørgsmål

angående den nye virksomhedsleder. Ud fra svarene på disse spørgsmål kan koncernchefen insistere på, at der udformes en plan, som skal rette op på eventuelle indlysende problemer, nogen har med denne passage i lederskabet, og dermed styre risikoen.

## **GRUPPECHEFER**

Disse organisationsledere er bedst kvalificerede til at påtage sig ansvaret for efterfølgerplanlægning op til virksomhedslederniveauet. Pipeline-modellen kan lette planlægningen af arvefølgen, fordi den angiver nogle tydelige krav til de enkelte ledelsesniveauer.

Det er også set, at gruppechefer har gavn af pipeline-modellen, fordi den afklarer deres rolle. Gruppechefer er mere end alle andre typer ledere forvirrede omkring, hvad de skal lave. Men hvis gruppecheferne tager udgangspunkt i leadership pipeline-modellen, kan de præcist definere, hvad deres bidrag til organisationen bør være.

## **VIRKSOMHEDSLEDERE**

Dette ledelsesniveau har ansvar for at generere både kortsigtede avancer og strategier, der fører til langsigtet succes. Det medfører, at indtjening og omkostninger er centrale fokusområder for virksomhedsledere. Pipeline-modellen kan forhindre eller nedbringe en af de største omkostninger for en organisation: personer, der arbejder på det forkerte niveau. Når man får folk til at arbejde på det rette niveau, nedbringer det ikke alene transaktionsomkostningerne, men også det antal af mennesker, der skal til for at udføre arbejdet.

## **FUNKTIONELLE LEDERE**

Transitionen fra funktionel leder til virksomhedsleder er udfordrende, og mange funktionelle ledere tager ikke denne udfordring op, fordi de ikke forstår, hvilke færdigheder, hvilken tidsanvendelse og hvilke arbejdsværdier der er involveret. Pipeline-modellen giver dem en viden om, hvad der vil blive krævet af dem, og hvilke målsætninger de bør have for deres udvikling.

## **LEDERE AF LEDERE**

Et foruroligende stort antal ledere af ledere lider under identitetskriser: De er ikke helt sikre på, hvad deres ansvarsområder er, og hvordan de varetager dem. Pipeline-modellen gør det klart, at ledere af ledere bør værdsætte undervisning og coaching af ledere af medarbejdere – at de som udviklere af talent er dem, der definerer pipelinens styrker. Det er dem, der skal hjælpe de individuelle bidragsydere med at tilpasse sig deres første lederjob, og de skal sørge for, at de helt nye ledere værdsætter det at være leder.

## **LEDERE AF MEDARBEJDERE**

Ledere af medarbejdere skal få klarhed omkring deres beslutning om at blive leder, og pipeline-modellen tvinger dem i retning af denne afklaring ved at bede dem om at tilegne sig bestemte arbejdsværdier, udvikle bestemte færdigheder og tilpasse deres kalender i overensstemmelse med dem. Pipelinestrukturen er også vigtig set fra et karrieremæssigt standpunkt. Ledere af

medarbejdere har en mængde spørgsmål om, hvordan de kan udvikle deres karriere, og om de mon vil klare jobbet godt. De kan måle deres præstation i forhold til pipelinemodellen og desuden regne ud, hvilken form for uddannelse og udvikling de har brug for, når de skal kunne beherske de færdigheder, der kræves på det næste ledelsesniveau.

## EN FLEKSIBEL PIPELINE TIL ORGANISATIONER I FORANDRING

Bogens forfattere har konstateret, at pipelinemodellen – med mindre justeringer her og der – er særligt velegnet til tre typer organisationer, der ikke passer ind i den traditionelle forretningsmodel:

- **E-handlen**

Denne slags virksomheder vil løbe en stor risiko ved at besætte deres lederstillinger med talenter fra den gamle økonomi. Efterhånden som organisationerne bliver tilstrækkelig store, får de brug for ledere med traditionelle forretningstalenter. Lederskabspipelinen giver disse virksomheder et værktøj til håndtering af risiciene. De kan identificere de specifikke krav til en bestemt lederstilling i stedet for bare at finde en person med erfaringer svarende til titlen.

- **Sundhedssektoren**

Man ser næsten dagligt koncernchefer klare sig dårligt i denne industri. Industrien kræver ledere, som kan give klare direktiver om omsorg, øget effektivitet i leverancen af serviceydelser, effektiv sagsbehandling og stærkere partnerrelationer. Eftersom mange behandlingssteder er ledet af læger, mangler lederne her ofte enhver form for ledelsesmodel eller lederuddannelse. Pipeline-modellen kan hjælpe lægerne med at vurdere de påkrævede ændringer i færdigheder, tidsanvendelse og arbejdsværdier, når de skal avancere til et nyt ledelsesniveau.

- **Kæmpekonerne**

Der har aldrig før eksisteret virksomheder, der er så store, globale og intenst konkurrenceprægede, og derfor hersker der en del forvirring om, hvordan man leder dem på en effektiv måde. Et af problemerne er de dobbelte lederstillinger, der er resultatet af en fusionering mellem to firmaer. Typisk vil den ene af lederne gå og den anden blive, men det er en beslutning, der er baseret mere på politik end på lederevner. Pipeline-modellen sørger for en standardisering af de ledelsesmæssige krav og hjælper desuden organisationerne med at træffe beslutninger om, hvem der reelt er den rette person til det enkelte job.

## Anvendelse af bogens læringspunkter

Den største værdi ved lederskabspipelinen er måske i sidste ende, at den omfatter en struktur, man kan bruge til at bygge nye organisationer på og omorganisere de gamle. På trods af at e-handlen fortsat vil påvirke næsten alle virksomheder og at de seks passager på sigt muligvis vil ændre sig, vil pipeline-modellen blive ved med at være brugbar, fordi dens budskab er tidløst. På baggrund af pipeline-modellens principper kan enhver organisation udvikle sin egen talentpulje og opnå maksimal lederkapacitet – både nu og i fremtiden.