

Introduktion til Leadership Pipeline – working paper marts 2009

*Af Kristian Dahl Studielektor i erhvervspsykologi ved Institut for Kommunikation AAU
Cand. Psych., Erhvervspsykolog
Kd@ilos.dk*

*Og Thorkil Molly-Søholm, Studielektor i ledelse, organisatorisk læring og coaching ved
institut for Læring, uddannelse og filosofi AAU Cand. Psych og Cand. Mag.
Tms@learning.aau.dk*

I det følgende sætter vi fokus på *Leadership pipeline-modellen (LP)*. Det er et bud på en samling af forskningsbaserede principper for, hvorledes organisationer kan skabe den mest effektfulde lederudvikling og understøtter de bedst mulige ledelsespræstationer på de enkelte ledelsesniveauer i organisationer. Disse er bl.a. udviklet på baggrund af metaanalyser af effektstudier (se fx Collins & Holton 2004). Som praktisk disciplin er LP udviklet af Walt Mahler, Steve Drotter og Ram Charan i General Electric i 1980'erne og 90'erne (se Mahler (1986); og endeligt formidlet i 2001 i Charan, Drotter & Noel (2001). Ram Charan, vel den mest anerkendte virksomhedskonsulent i verden, har efterfølgende promoveret og videreudviklet konceptet¹. Internationalt vokser antallet af organisationer, der bruger disse principper hurtigt. Cirka 100 af de 500 største private virksomheder i verden baserer deres ledelsesforståelse på LP.

I det følgende introducerer vi først de vigtigste principper som konceptet hviler på. Derpå stiller vi skarpt på en udgave af pipelineteorien som rummer fire ledelsesniveauer og fire transitioner – og beskriver hvorledes disse niveauer defineres vha. værdier, færdigheder og tidsallokering i Leadership Pipeline tænkningen. Udgangspunktet er her en case fra en privat virksomhed. Efter hvert afsnit opsummeres de vigtigste konklusioner.

Til slut gennemgår vi pipelinemodeller til mindre (2 ledelsesniveauer) og større organisationer (6 niveauer) og vi præsenterer kort nogle overvejelser om hvordan organisationer kan bruge pipelinedefinitionerne til at beskrive deres ledelsesniveauer og transitionerne imellem dem. Artiklen her beskæftiger sig ikke med spørgsmålet om definitionen af ledelsesniveauerne og transitionerne kan overføres direkte til offentlige organisationer, men referer teorien som den er udviklet til og i private virksomheder. Dette forskningsarbejde er i proces.

Grundidéen i LP er følgende:

De fleste organisationer har en veludviklet infrastruktur, der gør det muligt at håndtere almindelige forretningsprocesser som salg, indkøb, regnskab etc. på effektiv vis. Vi oplever i stigende grad, at ambitiøse og innovative virksomheder ønsker at tage skridtet videre og rejser følgende spørgsmål: Hvorledes kan vi skabe lige så systematiske organisatoriske strukturer, der varetager lederudvikling og sikrer de rigtige ledelsespræstationer på de enkelte ledelsesniveauer i organisationen? Et godt og et tiltrængt spørgsmål. Over de seneste ti år er ordet ledelsesudvikling blevet gentaget som et mantra, men de færreste organisationer har reelt været i stand til at skabe effektive interne processer, der udvikler og ”producerer” ledelse. Heri ligger der et enormt udviklingspotentiale. Hvad sætter organisationen i stand til at producere

¹ De andre forfattere har fulgt dette spor, eks. Noel, Walker & Dotlich (2004), der fokuserer på transitionerne imellem ledelseslagene og Noel & Drotlich (1998), der fokuserer på action learning-aspekter i LP.

kerneydelsen, uanset om der er tale om sko eller ældrepleje? Det gør en sammenhængende og målrettet kæde af aktiviteter. Hvis vi godtager den strategiske betydning af ledelse, så burde det være en absolut prioritet at skabe lige så tydelige og faste forretningsprocesser, der producerer ledelse.

I et forskningsbaseret perspektiv kræver dette, at vi arbejder med ledelsesudvikling ud fra følgende perspektiver (Ram Charan et al. 2001):

Løse runde kurser giver kun begrænset effekt. Vi skal derimod opbygge en leadership pipeline. Det vil i praksis sige at vi skal skabe en løbende proces, der producerer lederskab på alle niveauer. Denne proces skal sikre to ting: A) Lederne udvikler deres færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier i forhold til det ledelsesniveau, de befinder sig på – og udmønte dem ift. de aktuelle strategiske udfordringer som organisationen skal tackle. B) Lederne arbejder hele tiden med at udvikle de ledere, der referer til dem, og når relevant hjælper dem til at bevæge sig op i organisationen.

Hvad god ledelse er – afhænger af hvad der ledes. Lederudvikling skal tage højde for dette. I et forskningsbaseret perspektiv er en af årsagerne til manglende effekt af lederudviklingsprogrammer, at disse bygger på en bred og unuanceret antagelse om, hvad god ledelse er (fx. den gode leder er en anerkendende coach, den gode leder arbejder på basis af lean og kaizenprincipper). Problematikken set fra forskningsvinklen er imidlertid, at man med denne generelle tilgang overser, at ledere på forskellige organisatoriske niveauer skal udføre forskellige funktioner. Eller sagt med andre ord: *Hvad god ledelse er, afhænger af hvad det er, der skal ledes.*

Leadership Pipelines helt store bidrag til ledelsesteorien er et paradigmatiske skift i forståelsen af ledelse på forskellige ledelsesniveauer idet LP-traditionen giver et nøje differentieret generisk bud på ledelsesopgaven på de forskellige organisatoriske niveauer defineret på 3 parametre: ledelseskompetencer, prioriteter (tidsallokering) og arbejdsværdier (Charan et al. (2001): *Leadership pipeline*). Endvidere anviser LP en række præcise kompetenceløft og aflæringer (transitions), som skal lykkes, når en leder forfremmes til ledelse på et højere organisatorisk niveau. Dette uddybes senere.

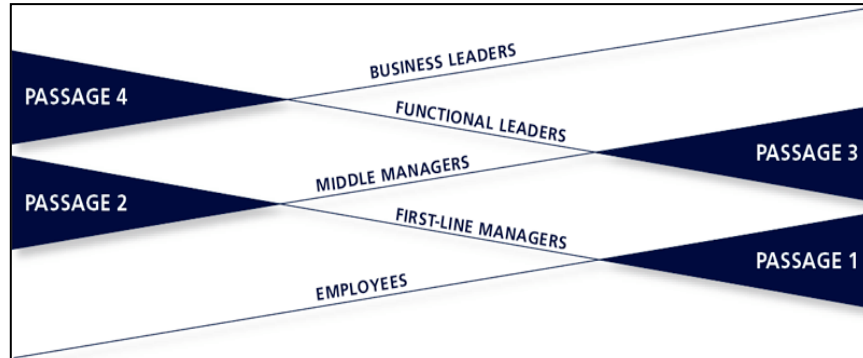
I vores beskrivelse af Leadership Pipeline-systemet arbejder vi med udgangspunkt i fire ledelsesniveauer, her benævnt med generiske ledelsesbegreber.

- Leder af medarbejdere
- Leder af ledere (som er ledere af medarbejdere)
- Funktionslederen er *leder af en stor sammensat selvstændig forretningsenhed inden for organisationen og har mindst 2 ledelsesniveauer under sig. (eks. leder af Corporate HR, leder af Operations, leder af salg mm)*
- Toplederen er *leder for hele organisationen*. Han og bestyrelsen er ansvarlig for den samlede strategi.

Organisationer kan have mange udformninger og mange niveauer så denne model skal tilpasses, strækkes eller mindskes til den enkelte organisation. Det kommer vi som sagt tilbage til senere i artiklen her.

Hvis man skaber læringsforløb, der er ikke aktivt tager højde for den enkeltes organisatoriske position, kan det meget let blive problematisk for

organisationen. Man risikerer at forme ledere efter tidens trends snarere end efter den funktion, organisationen har brug for at lederen varetager. Når man bevæger sig opad i organisationen skal man gennem en række ”passager” som illustreret nedenfor:



Hver passage indebærer et skift i organisatorisk position, og dermed kræves nye færdigheder, prioriteter (tidsallokering) og arbejdsværdier.

- Færdigheder defineres som: *Det man nødvendigvis skal mestre for at kunne udfylde ansvarsområdet.*
- Prioriteter (tidsallokering) defineres som: *De tidsrammer der styrer, hvilke opgaver lederen prioriterer.*
- Arbejdsværdier defineres som: *Det som vi opfatter som vigtigst, og som dermed kommer i centrum af vores indsats.*

Overgangene mellem hvert niveau er vanskelige og folk snubler ofte. Det vi fx. er gode til som medarbejdere bringer os ofte i ledelsespositionen. Men man har ofte svært ved at omstille sig, da man gerne vil fortsætte med at gøre det, der gjorde en succesfuld. Konsekvensen af dette er i nogle tilfælde: Medarbejdere bliver ledere: A) uden at acceptere de krav der følger med ledelsespositionen, og B) fortsætter med at gøre arbejdet selv - frem for at få det gjort gennem andre.

Eller ledere bliver forfremmet til at skulle lede ledere: A) uden at acceptere de krav der følger med ledelsespositionen, hvor man nu skal arbejde langt mere strategisk, integrere funktioner på tværs, understøtte ledere i at lykkes som ledere mm, og B) fortsætter med at arbejde som ledere af medarbejdere - frem for at hjælpe de underordnede ledere med at lykkes som ledere.

Lederudvikling er et ledelsesansvar. Det handler om at gøre læreprocessen til en forretningsproces med ledelsesmæssigt ejerskab, der er klart og tydeligt forbundet med strategien og det opgavefelt der skal varetages. Det vigtigste, man kan gøre der, er for først at skabe en klar forståelse for, hvad god ledelse er på hvert niveau i organisationen. Derpå at skabe en systematisk proces, hvor lederne arbejder forpligtigende med at sikre, at ledelsesniveauet under dem selv agerer i overensstemmelse hermed. Ideelt set sker det gennem et løbende arbejde på de forskellige organisatoriske ledelsesniveauer med en række centrale spørgsmål:

Topledelse: *Hvad er de vigtigste ledelsesmæssige opgaver, som vores funktionsledere skal lykkes med? Hvordan kan vi skabe systematiske processer der sikrer, at funktionslederne udvikler de arbejdsværdier, færdigheder og prioriteter der skal til for, at de kan lykkes med disse ledelsesopgaver? Hvad*

kræver det af mig som topleder? Hvad er mine egne vigtigste ledelsesmæssige opgaver?

Funktionsledere: Hvad er de vigtigste ledelsesmæssige opgaver, som vores mellemledere skal lykkes med? Hvordan kan vi skabe systematiske processer der sikrer, at afdelingsledelsen udvikler de arbejdsværdier, færdigheder og prioriteter der skal til for, at de lykkes med disse ledelsesopgaver? Hvad kræver det af os som funktionsledere? Hvad er vores egne vigtigste ledelsesmæssige opgaver?

Ledere af ledere: Hvad er de vigtigste ledelsesmæssige opgaver, som vores ledere af medarbejdere skal lykkes med? Hvordan kan vi skabe systematiske processer der sikrer, at ledere af medarbejdere udvikler de arbejdsværdier, færdigheder og prioriteter der skal til for, at de lykkes med disse ledelsesopgaver? Hvad kræver det af os som Ledere af ledere? Hvad er vores egne vigtigste ledelsesmæssige opgaver?

Leder af medarbejdere: Hvad er vores vigtigste ledelsesmæssige opgaver ift at få medarbejderne til at lykkes? Hvad kræver det af os?

Disse spørgsmål må ikke ses som udtryk for at man kun kigger ”nedad” i organisationen. Det centrale er at man på alle niveauer systematisk forholder sig til hvad ledelsesopgaven er – og hvordan man skaber værdi.

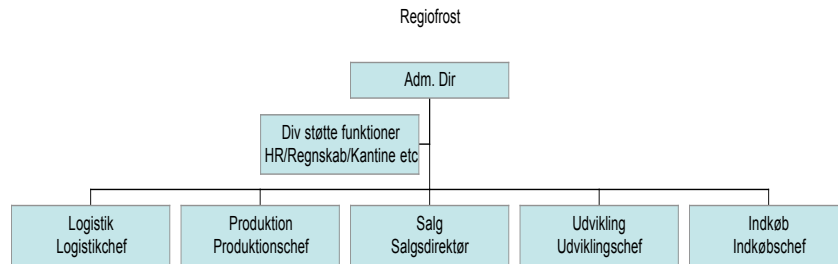
Når man driver udviklingsprogrammer efter denne logik, bliver udvikling af et ledelseslag også indirekte en udvikling af næste ledelseslag. Eller sagt med andre ord: Det handler om at skabe en effekt der breder sig ”som ringe i vandet”. Hermed ligger der også et klart fokus på, at jeg som leder skal *skabe resultater gennem andre*. Derfor er det mit primære ansvar at sikre udviklingen af de personer, som jeg skal lykkes igennem. Endvidere bliver udvikling og sikring af den daglige opgaveløsning meget tæt forbundet, idet udviklingen handler om at definere og fremme de kompetencer der skal til for at løse de vigtigste opgaver.

Lederudvikling giver kun effekt, hvis det samtidig også er strategiimplementering. Ved traditionelle kurser er det kostbare for organisationen ikke konsulenthonoraret, men det direkte eller indirekte produktionstab forbundet med, at deltagerne er ude af den daglige drift. Ydermere rammer man her ind i den berømte transferproblematik: Det der læres i en kontekst kan ikke blindt overføres til en anden kontekst. Det vigtigste man kan gøre er derfor at gøre dagligdagen til den vigtigste læringsramme. Når dagligdagen gøres til læringskontekst, går man i dybden med de helt afgørende spørgsmål og udfordringer, der alligevel skal håndteres. Hermed er kurset ikke et driftstab, men en driftsforbedring. I praksis betyder det, at den centrale læringsarena skal være de dagligdags udfordringer, som lederen slås med.

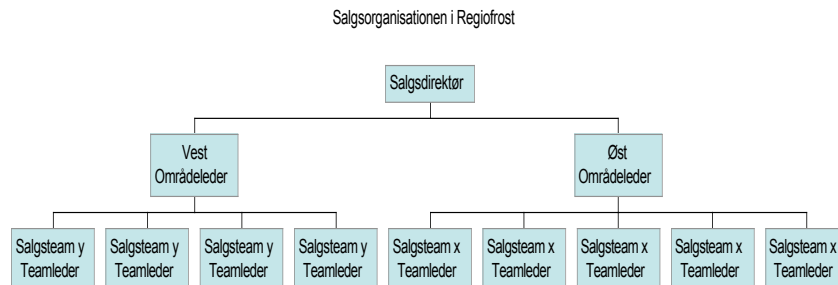
De fire passager – ledelse på alle niveauer

Hele konceptet hviler på en normativ forståelse af, hvad god ledelse er ud fra det organisatoriske niveau, som lederen arbejder på. I det følgende zoomer vi ind på, hvad man i leadership pipeline-tænkning opfatter som centralt for hvert enkelt ledelsesniveau. Vi arbejder her med fire ledelsesniveauer.

Scenen sættes af en case, der danner baggrund for en efterfølgende detaljeret belysning af hvert enkelt niveau. Vi tager her udgangspunkt i en fiktiv privat virksomhed – Regiofrost. Kerneforretningen er produktion af fødevarer, som man selv sælger på business 2 business markedet. Kunderne er butikker såvel som kantiner og restauranter. Virksomheden er en af Danmarks største inden for sit felt. Organisationen består af funktionelle enheder med tilhørende stabsfunktioner.



Lederne af hver funktion er sideordnede med hinanden i det organisatoriske hierarki – og tilsammen udgør de virksomhedens ledelsesteam. I hver funktion har den enkelte leder typisk to ledelseslag under sig. Fortællingen tager udgangspunkt i Regiofrost salgsorganisationen. Organisationsdiagrammet viser her en klassisk salgsorganisation:



Passage 1: Fra at lede sig selv til at lede andre

Case: Peter – Supersælgeren der blev teamleder

Over de sidste tre år har Peter været teamets absolutte topsælger. Da hans chef Morten bliver headhuntet til et job i en konkurrerende organisation, er det derfor naturligt, at Peter bliver tilbudt stillingen som teamleder. Peter, der er yderst karriereminded og ambitiøs, tøver ikke med at sige ja. Teamet, som Peter skal overtage, består af seks sælgere og to stillinger, der har været ubesatte et stykke tid grundet mangel på kvalificerede ansøgere.

Det første Peter gør som teamleder er at samle sælgerne til et teammøde. Her fortæller han entusiastisk teamet, at han er sikker på at salgsmålene nok skal nås på trods af, at der mangler to sælgere: Vores salgsmål er yderst ambitiøse,

men jeg vil selv rulle ærmerne op og gøre mit til, at vi når dem. Jeg forventer ligeledes af jer, at I yder jeres allerbedste....

Peter lægger hårdt ud fra start. Han arbejder væsentligt flere timer end, da han var menig sælger. Dette afspejles klart i hans personlige salgsresultater. Efter et par måneder er det dog tydeligt, at denne indsats ikke har smittet af på resten af teamet. Salgsbudgettet er langt fra nået. Peter vælger derfor at indkalde teamet til et møde. Her orienterer han dem om situationen og understreger nødvendigheden af, at alle nu virkelig tager sig sammen. Teammedlemmerne spørger, hvad han har tænkt sig at gøre ved de stadig ubesatte stillinger. Peter svarer, at det skal han nok kigge på, når der bliver tid til det.

Tiden går, og Peter leder stadig teamet med det gode eksempel. Han er den første der kommer og den sidste der forlader kontoret hver dag. Alle er imponerede over Peters drive. Teamet nærmere sig nu de budgetterede salgstal (takket være Peters indsats), men resultatet er ikke imponerende. Til Peters frustration skal han endvidere deltage i en række møder med de andre ledere i salgsorganisationen. Hver time brugt på et ledermøde er en spildt time, hvor der kunne være blevet afholdt kundemøder.

Leder af medarbejderes arbejdsværdier, prioriteter og færdigheder

Arbejdsværdier: Spørger man den dygtige medarbejder, hvad der er vigtigt for succes i arbejdslivet, får man som regel følgende svar: *Det er at løse mine opgaver med en høj faglig kvalitet – og samtidig sørge for at få noget fra hånden.* Man værdsætter sin egen indsats og det faglige resultat, man skaber. En refleksion af dette er, at den professionelle fagperson ofte identificerer sig mere med ”professionen” end organisationen. For psykologen det fx. psykologstandens normer for det fagligt korrekte, der betyder mere end organisationens strategiske hensyn. Med skiftet til rollen som leder af medarbejdere kræver det markant andre arbejdsværdier for at få succes. For det første skal man gå fra at værdsætte sin egen indsats til at kunne værdsætte andres arbejde. I casen ser vi, hvorledes dette volder Peter problemer. Han har som medarbejder fået succes ved selv at knokle løs, nu skal han sætte sig selv lidt i baggrunden og værdsætte sine sælgeres arbejde og det at hjælpe dem med at lykkes. Han kan nu kun få succes ved at sikre, at sælgerne får succes. Et andet væsentligt skift består i, at man som leder skal værdsætte ledelsesarbejdet. Det lyder underligt, men i realiteten oplever man tit, at folk hellere vil fortsætte med deres fagprofessionelle arbejde. I casen ser vi, hvorledes Peter betragter møder med de andre ledere som spild af tid. Det er meget mere interessant at sælge. Et andet eksempel kan være den dygtige programmør, der bliver teamleder. Efter et par måneder i lederstillingen brokker han sig over, at han nu ikke laver noget ”rigtigt arbejde”, men nu blot sidder i møder hele tiden og ellers har travlt med at skubbe papirbunker rundt.

Prioriteter: Ligeledes kræver skiftet markante forandringer i måden, som man prioriterer sin tid på. For medarbejderen er det vigtigste den daglige mødedisciplin såvel som at holde aftaler og nå deadlines set ift de konkrete opgaver. Dette fordrer, at man arbejder med en relativ kort tidshorisont, hvor man hovedsageligt arbejder inden for rammer, som andre har stillet op for en. Lederen af medarbejdere skal derimod kunne arbejde balanceret med både en langsigtet og kortsigtet tidshorisont inden for rammer, som man selv har en stor grad af ansvar for. Eller sagt med andre ord: *Man skal gå fra at styre sin egen tid til nu også at styre andres tid.* Endvidere er det centralt at man kan

planlægge sin tid, så man er tilgængelig for medarbejdernes løbende behov for ledelsessparring og beslutninger. Dette er ofte op til 15-25% af lederens tid, der går med dette, og en markant ændring ift at arbejde som medarbejder.

Hvis vi spurgte Peter, hvorfor han ikke bruger mere tid på at tage sig af teamet, vil han sikkert svare, at det har han ikke tid til. Dette svar er et klassisk udtryk for, at Peter stadig styrer sin tid på samme vis, som da han var medarbejder. Det er som leder hans eget ansvar at skabe tid til at mødes med teamet ved fx. at nedprioritere andre opgaver.

Ligeledes ser vi i casen, hvorledes hans dominerende kortsigtede tidshorisont (fokus på hvad der bliver solgt her og nu) blokerer for, at han investerer tid i fx. at besætte de to ledige stillinger.

Færdigheder: Hvad kræver det på medarbejderniveau for at kunne lykkes, uanset hvilken organisation man befinder sig i? Helt basalt set kræver det, at man mestrer de fornødne tekniske/faglige færdigheder, og at man kan samarbejde. Ved overgangen til rollen som leder af medarbejdere er der et helt nyt sæt færdigheder, der skal bringes i spil. Dette er ofte udfordrende. I casen ser vi, at Peter forsøger at løse situationen ved at gøre mere af det, som han er god til: nemlig at sælge. Nuvel, på den korte bane løfter det salget. Grundlæggende vil man dog aldrig kunne lykkes i en lederstilling ved blot at gøre mere af det, der gjorde en succesfuld som medarbejder. Det kræver markant flere og anderledes færdigheder. Nogle af de vigtigste færdigheder er her at kunne sætte mål, uddelegere, coache og vurdere indsats samt give feedback. Endvidere betyder ledelsesrollen også, at man skal udvikle sin færdighed til at opbygge relationer i organisationen såvel som til andre aktører. Eller sagt med andre ord: som medarbejder dyrker man relationer for relations skyld. Som leder dyrker man relationer, fordi det er nødvendigt for at kunne agere.

Medarbejder	Leder af medarbejdere
<i>Færdigheder</i>	<i>Færdigheder</i>
<ul style="list-style-type: none"> •Tekniske / faglige evner. •Teamply. •Evnen til at opbygge relationer for relationens skyld. 	<ul style="list-style-type: none"> •At sætte mål. •Rekruttering. •Delegering. •At vurdere indsats. •At give periodiske feedback omkring arbejdsindsats •Coaching. •Relationsopbygning opad, nedad og sidelæns - for organisationens skyld.
<i>Prioriteter</i>	<i>Prioriteter</i>
<ul style="list-style-type: none"> •Daglig mødedisciplin. •Kortsigtet tidshorisont. 	<ul style="list-style-type: none"> •Årlige planlægninger, budgetter, projekter. •At sætte mål og prioriteter for afdelingen såvel som den enkelte medarbejder. •Kortsigtet og langsigtet tidshorisont. •At skabe tid til medarbejdere - både på deres og din egen foranledning.
<i>Arbejdsværdier</i>	<i>Arbejdsværdier</i>
<ul style="list-style-type: none"> •At skabe resultater gennem personlig indsats. 	<ul style="list-style-type: none"> •At skabe resultater gennem andre. •Medarbejderes succes.

<ul style="list-style-type: none"> •Høj faglig kvalitet. •At acceptere organisationsværdierne. 	<ul style="list-style-type: none"> •Ledelsesarbejdet. •Afdelingens succes. •Synlig integritet.
De klassiske faldgruber i skiftet fra medarbejder til leder af medarbejdere	
<p>Forstår overgangen men tager ikke overgangen til sig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Værdsætter ikke ledelsesarbejdet og fortsætter med ”det gamle arbejde” ○ Bryder sig ikke om at udføre arbejdet gennem andre: <i>Hvis jeg vil have gjort det ordentligt må jeg hellere selv gøre det.....</i> <p>Overpowering af medarbejderne:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Jeg lader jer styre tingene selv, og regner med at i finder ud af det.</i> ○ <i>Jeg er en slags talsmand for medarbejderne - der er i virkeligheden ingen forskel på os.</i> ○ <i>Hvad medarbejderne laver er deres eget ansvar.</i> <p>Føler sin ”tid” bliver invaderet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Jeg bliver konstant forstyrret af deres spørgsmål.</i> ○ <i>Vores møder er et totalt spild af tid.</i> 	

Passage 2: Fra leder af medarbejdere til leder af ledere

Case: Mikkel – Peters leder

Mikkel er områdeansvarlig i Regiofrost for de fire teams, der dækker området vest for Storebælt. Da Morten smuttede til det nye job var der ingen tvivl om, at Peter skulle tilbydes det ledige job som teamleder. Mikkel var selv med til at ansætte Peter for et par år siden og har med glæde fra sidelinjen fulgt med i hans flotte salgsresultater. Når han ser Peter køre løs, minder det ham om ham selv i starten af hans egen karriere.

Peters første uger som teamleder var perfekte. Teamet var virkeligt glade for at have fået en leder, der rent faktisk selv kan finde ud af at sælge. Mikkel var stolt over at se den unge talentfulde sælger have taget et trin op af karrierestigen uden samtidig at være blevet for fin til at gå forrest i salgsarbejdet.

Efter et par måneder begynder advarselsslamperne at blinke hos Mikkel. For det første virker Peter meget stresset og ser altid ud til at have ekstremt travlt. Ydermere er salgstillene overraskende lave. Herudover begynder nogle af medlemmerne i Peters team at henvende sig til Mikkel for at drøfte rutinespørgsmål som kurser, ferieplanlægning etc. De forklarer Mikkel, at Peter ikke har tid til at tale med dem om disse spørgsmål, da han er altid er travlt optaget af kunder. For at hjælpe Peter tager Mikkel sig af teamets spørgsmål og indikerer ligeledes, at Peter skal have fred til at fokusere på salget.

Kort tid efter drøfter Mikkel og Peter situationen. Det er tydeligt, at Peter er irriteret over at skulle bruge tid på alle mulige andre aktiviteter, der fjerner fokus fra salget. Mikkel kan ligesom Peter klart se nødvendigheden af, at salget bliver løftet og tilbyder derfor at tage sig af nogle af de personalemæssige spørgsmål, herunder finde nogle nye medarbejdere til de to

ubesatte stillinger. Ordningen kommer hurtigt til at fungere. Peter øger salget, omend ikke til et imponerende niveau. Mikkel kan dog mærke, at de ekstra arbejdsopgaver giver mindre tid til hans egne. Men man må jo hjælpe hinanden.....

Case: Pia – Nye standarder for øst

Da Pia for et år siden bliver forfremmet til områdeansvarlig for de fem teams, der dækker region Øst er der i organisationen bred enighed om, at dette er en god beslutning. Pia har gennem sit arbejde som teamleder formået at udklække en lang række supersælgere og har igennem deres indsats altid skabt flotte resultater. En af de første opgaver Pia påbegynder er at revidere mødestrukturen med hendes teamledere. Indtil nu har man kun mødtes på salgsmøder hver 14. dag og samt til kammeratlige samtaler når salgsbudgettet ikke blev overholdt. Ud over de fælles salgsmøder indfører hun et månedlig coachingmøder med teamlederne. Her drøftes presserende ledelsesproblemer, udvikling af og effektivisering af teamene og teamlederrollen reflekteres så alle får et klart billede af hvad der kræves. Her fokuserer hun på at hjælpe den enkelte teamleder til at fylde ledelsesrollen ud. Yderligere tager hun en række nye initiativer:

- ❖ Best practice-møder hvor teams fra region Øst og Vest deler erfaringer
- ❖ Udviklingsmøder med de største kunder, hvor hun får kundens feedback på, hvad Regiofrost kan gøre for at optimere samarbejdet, produkterne etc.

Sideløbende med disse aktiviteter arrangerer hun regelmæssigt møder med sin nærmeste leder og formidler erfaringerne herfra samt konkrete idéer til, hvorledes Regiofrost kan optimeres. Resultatet er markant bedre resultater og et løft i engagement, samt at Pia hurtigt bliver kendt som en person, der interesserer sig for hele organisationen og ikke bare hendes egen silo.

Da Pia har været i sin stilling et halvt år, træffer hun en kontroversiel beslutning og afskediger en af teamlederne. Salgsresultaterne fra hans team er middelhøje uden at være alarmerende lave. Det problematiske set gennem Pias briller er derimod, at han ikke påtager sig lederrollen. Konkret kommer dette til udtryk ved, at han mere eller mindre lader nyansatte teammedlemmer sejle deres egen sø. Yderligere er han yderst modvillig over for, at hans folk deltager i kurser og andre udviklingsaktiviteter. Herudover fortæller han Pia, at det der tænder ham er at sælge frem for pusle om teamet Pia forsøger over de næste måneder at bearbejde denne holdning med feedback, målsætning og coaching. Det giver intet resultat, og teamlederen understreger over for Pia, at han stoler på, at hans sælgere selv kan finde ud af tingene og ikke ser det som hans opgave at blande sig i deres forretninger.... På denne baggrund afskediger Pia teamlederen. Dette giver anledning til en del protester fra de øvrige teamledere såvel som fra medarbejderne. Teamlederen er jo netop kendt som en fantastisk sælger, og teamets resultater har jo ikke været decideret dårlige. Pia står imidlertid fast på sin beslutning og ansætter en ny teamleder. Et par måneder senere ved årets udgang forstummes kritikken af Pia. Tallene taler for sig selv. Den nye teamleder har hævet salgstallene væsentlig, og samlet set er salgsbudgettet for hele region Øst overgået med et pænt plus.

Lederen af lederes arbejdsværdier, prioriteter og færdigheder

Lederen af lederes arbejdsværdier: Bevægelsen fra leder af medarbejdere til Leder af ledere betyder grundlæggende, at man går fra at lede medarbejdere til at lede ledere. Skal man få succes med dette, kræver det i en LP-optik, at man værdimæssigt redefinerer ledelsesrollen. Den helt centrale arbejdsværdi er nu at værdsætte det ledelsesarbejde som ledere af medarbejdere laver og forstå, at egne resultater ultimativt hænger nøje sammen med kvaliteten af dette arbejde.

Som leder af medarbejdere leder man individer inden for en afgrænset ramme af fx. et team. Her har man ansvar for en række enkeltpersoner, som man skal få til at yde det optimale. For ledere af ledere er sagen markant anderledes: *jeg skal ikke vurdere mine underordnede på deres præstationer som individuelle bidragsydere, men derimod vurdere dem på deres præstationer som leder.* Det lyder enkelt, men er i realiteten ofte vanskeligt. I casen ser vi fx., hvordan Mikkel leder Peter med fokus på at hjælpe Peter til at kunne sælge mere. Det ville selvsagt være mere frugtbart at fokusere på, hvorledes han reelt varetager ledelsen af teamet. Ydermere har man som leder af ledere ofte ansvaret for en række teams eller afdelinger. Dette betyder, at man er nødt til ikke blot at fokusere på den enkelte enhed i sig selv, men derimod fokusere på enhederne i forbindelse med hinanden. Eller sagt med andre ord: den gode leder af medarbejdere fokuserer vertikalt og værdsætter sit eget teams præstationer. Den gode Leder af ledere fokuserer horisontalt ved at se på tværs af alle de ledere af medarbejdere og enheder, man har ansvar for – og værdsætter det samlede resultat. Gyngerne og karrusellerne skal ses i sammenhæng.

Leder af lederes prioriteter: I skiftet fra leder af medarbejdere til leder af ledere kommer der hovedsageligt to nye prioriteter til. For det første skal en leder af ledere skabe tid til at udvikle og støtte lederne af medarbejdere i deres ledelsesarbejde. I casen ser vi, hvordan Pia i praksis håndterer dette ved at opbygge en fast mødestruktur, hvor teamlederne deler erfaringer suppleret med et intensivt fokus på coaching af den enkelte teamleder. Ydermere indebærer leder af ledere-rollen, at man i højere grad forventes at kunne bidrage til håndtering af organisationsstrategiske spørgsmål. Dette kræver, at man er i stand til at prioritere og allokere tid til dette arbejde. Hertil kommer, at leder af ledere skal være i stand til at kunne udarbejde konkrete implementeringsplaner for, hvorledes de strategiske spørgsmål i praksis skal løses. Disse implementeringsplaner rummer oftest komplekse procesledelsesovervejelser. I praksis er dette ofte udfordrende for mange leder af ledere, da denne form for arbejde kræver en højere grad af abstrakt og langsigtet tænkning end påkrævet på leder af medarbejdere-niveauet.

Ledere af lederes færdigheder: Hvor en leder af medarbejdere løser sine opgaver gennem medarbejderne, skal en leder af ledere principielt løse sine opgaver gennem lederne af medarbejdere. I sagens natur betyder det derfor, at hans succes er afhængig af, hvor godt lederne af medarbejdere udfører deres arbejde. Derfor er en af ledere af lederes vigtigste færdigheder at kunne vælge de rigtige ledere af medarbejdere og dernæst kunne udvikle dem gennem coaching, on the job training etc. Her er en klassisk faldgrube, at det ofte umiddelbart er lettere for leder af ledere blot selv at løse den opgave, der udfordrer lederen af medarbejderen. I casen ser vi fx., hvorledes Mikkel forsøger at hjælpe Peter ved at påtage sig Peters personaleledelsesopgaver. Resultatet af dette er katastrofalt: for det første skaber Mikkel en ledelsesrelation til Peter, der fastholder ham i at lave det forkerte arbejde. Dernæst skal den tid, som Mikkel bruger på at lave Peters opgaver, jo komme et sted fra. Den eneste måde han kan skabe denne tid på er ved at bruge mindre tid på egne kerneopgaver. Resultatet er groft sagt, at nu arbejder både Peter og

Mikkel på et niveau under det, som de er ansat til. I et bredere perspektiv illustrerer dette en anden problemstilling: leder af ledere, der ikke selv har udviklet sine værdier, prioriteter og færdigheder til det rette niveau, kommer uforvarende til at ansætte kloner af sig selv. Herved kommer organisationen systematisk til at fylde ledelsespositionerne med folk, der laver det forkerte.

Leder af medarbejdere	Leder af ledere
<i>Færdigheder</i>	<i>Færdigheder</i>
<ul style="list-style-type: none"> •At sætte mål. •Rekruttering. •Delegering. •At vurdere indsats. •At give periodiske feedback omkring arbejdsindsats. •Coaching. •Relationsopbygning opad, nedad og sidelæns - for organisationens skyld. 	<ul style="list-style-type: none"> •Udvælgelse og træning af ledere af medarbejdere. •Delegering af ledelsesopgaver til ledere af medarbejdere. •At sikre at lederen af medarbejdere varetager lederskabsopgaver. •At coache lederne individuelt og som team og støtte dem i deres udvikling – og måle dem på denne. •At være en ”silobuster” – sikre optimal integration, erfaringsdeling og brug af ressourcerne. •At kunne se eget ansvarsområde i sammenhæng med de andre dele af organisationen og koordinere dette. •At kunne være en strategisk sparringspartner for funktionsledelsen.
<i>Prioriteter</i>	<i>Prioriteter</i>
<ul style="list-style-type: none"> •Årlige planlægninger, budgetter, projekter. •At sætte mål og prioriteter for afdelingen såvel som den enkelte medarbejder. •Kortsigtet og langsigtet tidshorisont. •At skabe tid til medarbejdere - både på deres og din egen foranledning. 	<ul style="list-style-type: none"> •Coaching af ledere af medarbejdere. •Bidrage til at finde svar på strategiske spørgsmål samt implementering – og diskutere disse med funktionsledelsen.
<i>Arbejdsværdier</i>	<i>Arbejdsværdier</i>
<ul style="list-style-type: none"> •At skabe resultater gennem andre. •Medarbejderes succes. •Ledelsesarbejdet. •Afdelingens succes. •Synlig Integritet. 	<ul style="list-style-type: none"> •Værdsættelse af ledernes arbejdsbidrag. •At understøtte lederne i at tiltrække og udvikle medarbejdere. •At udvikle en positiv magtforståelse (bruger magt til at motivere og instruere frem for at nedværdige og demoralisere.)
<i>De klassiske faldgruber i skiftet til rollen som mellemlider</i>	

Problemer med delegering og performance management

- Ledere af medarbejdere er ikke kompetente – *Hvis det skal gøres ordentligt, så skal jeg selv gøre det...*
- Manglende opfølgning. Der er ikke oprettet et kontrol system der sikrer kvaliteten af delegeringen.
- Det bliver uddelegeret en masse, men ikke fulgt op på om arbejdet bliver gjort ordentligt.
- Medarbejderne er usikre på målet, da der mangler retningsbeskrivelse, feedback og coaching.

Problemer med at skabe et stærkt team

- Arbejder individuelt med lederne ar medarbejdere og overser fordelene ved teamorganisering. (Skaber silo-tænkning)
- Vurderer lederne af medarbejders arbejde i et fagligt perspektiv som om de var medarbejdere. Glemmer at se på hvilket ledelsesarbejde de udfører.

Fokuserer på at det konkrete arbejde, men glemmer det strategiske

- Arbejdsværdier tilsvare leder af medarbejdere-niveaue, hvor strategiske og kulturelle overvejelser overses eller undervurderes.

Vælger kloner frem for talenter

- Medarbejdere rekrutteres på baggrund af hvorvidt de minder om lederen selv og ikke på deres kvaliteter.

Passage 3: Fra leder af ledere til leder af en funktion**Case: Signe – Den nye salgsdirektør**

Signe er helt nyansat salgsdirektør. Hun har tidligere arbejdet i en større detailhandelskæde og har her opnået flotte resultater. Hendes første opgave består i at danne sig et overblik over Regiofrost. Efter et par uger på jobbet træder der et klart billede frem: overordnet set er der et godt produkt og en dygtig salgsstyrke, der vil og kan. Samtidig er der dog også væsentlig forskel på de resultater, som region Øst og region Vest leverer. Resultaterne fra Vest er ikke decideret dårlige, der tjenes penge, men slet ikke på niveau med hvad region Øst genererer. Signe gør det derfor til sin første væsentlige målsætning at løfte det samlede niveau i salgsorganisationen.

Over den næste måned afholder Signe adskillige møder med Pia og Mikkel. Temaet er her: *Hvad virker og hvad virker ikke? Hvad kan vi gøre for at løfte salget?* Derudover mødes Pia også med teamlederne og beder dem om at beskrive, hvorledes de ser på den aktuelle situation i Regiofrost. Ligeledes forsøger hun at lytte på ”vandrørene” og finde ud af, hvorledes verden ser ud set fra de menige sælgeres vinkel.

Gennem disse samtaler samt de løbende salgstal bliver det hurtigt klart, at man driver de to områder væsentligt forskelligt. I region Vest er helten den hårdarbejdende sælger, der brænder tusindvis af kilometer af på E45, hvorimod man i region Øst hylder sine ledere. Ikke for deres evne til at sælge, men for deres evne til ”at gøre kagen større for alle”. Eller som en som en region Øst-sælger siger det ved sommerfesten: ”We work smarter – they work harder....”. Pia begynder at udforske denne forskel nærmere og konklusionen står hurtigt klart: i region Vest er udfylder lederne groft sagt ikke deres egen

jobbeskrivelse. De har for travlt med at lave det arbejde, som lederen under dem selv burde lave. Med navn sat på så arbejder Peter mere som sælger end som teamleder, og Mikkel arbejder mere som teamleder end som områdeansvarlig for region Vest.

Vejen frem bliver et udviklingsforløb, der skal skabe den rette ledelse på alle niveauer i organisationen. Signe beslutter til nogen forundring i organisationen at begge regioner skal deltage i forløbet. Det består af følgende trin: indledningsvis afholdes en workshop, hvor der er repræsentanter fra alle niveauer i organisationen. Her arbejdes der med at afklare følgende spørgsmål: *Hvad er det vigtigste man skal kunne som henholdsvis sælger, teamleder, områdeleder? Hvad er forskellene på niveauerne?* Processen ledes benhårdt med målet om at tydeliggøre forskellene i, hvad man skal kunne. Resultatet af workshoppen er en række definitioner af, hvad hver enkelt niveau skal kunne mestre for at gøre Regiofrost strategi til virkelighed. For at fastholde den udvikling, der er blevet igangsat, laver hun en fast struktur for coaching af mellemlederne og stiller ligeledes krav om, at de gør det samme i forhold til deres ledere af medarbejdere. Coaching skal her ikke være noget ”langhåret psykolog snik-snak”, men en forpligtigende samtale mellem to organisatoriske niveauer, hvor lederen hjælper sin underordnede til at forholde sig til to ting: *A) Hvad er dine strategisk vigtigste opgaver? B) Hvordan løser du disse?* Herpå laves der konkrete og målbaserede aftaler, som der følges systematisk op på.

Efter et år kan Signe se en række konkrete resultater. Salget er steget markant. Derudover er medarbejdertilfredsheden ligeledes steget markant i region Vest. Peter beskriver forløbet således: *Det har været hårdt men godt. Det var rigtig hårdt at få at vide, at jeg egentlig lavede det forkerte. Jeg var teamleder, men opførte mig mere som sælger. Mikkel begyndte at stille nogle nye krav til mig: fokuser mere på teamet end på selv at sælge. Jeg glemmer aldrig, da han en dag sagde til mig: Peter, før du begynder at gøre teamets succeser til dine succeser, lykkes du aldrig. Det var et tiltrængt spark i røven. Mikkels perspektiv lyder tilsvarende: Da Signe første gang satte sig ned sammen med mig og spurgte mig, hvad der egentlig var min vigtigste opgave, løb det mig noget koldt ned ad ryggen. Jeg var nok klar over, at der ikke helt var styr på mit strategiske fokus. Jeg har altid haft mange gode idéer til, hvordan vi kan gøre tingene smartere, men hverdagen har bare tit indhentet mig... også er tiden gået med at slukke ildebrande for Peter eller nogle af de andre teamledere. Så vi har arbejdet rigtig meget med, hvordan jeg kan udvikle mine teamledere sådan, at de rent faktisk kommer til at udøve teamledelse. Før var ledelse sådan noget udefineret noget, nu er vi blevet meget klare i mælet og det har virkelig hjulpet mig.*

I ledergruppen gør Signe sig også bemærket. Noget af det første hun gør, er at bede de øvrige ledere kigge kritisk på salgsorganisationen og komme med bud på, hvorledes denne i endnu højere grad kan understøtte det arbejde, som de andre dele af organisationen udfører. Dette bliver af nogle af de andre først opfattet som et tegn på svaghed, men over tid vinder hun deres respekt. Det er tydeligt, at hun bevidst arbejder på at bryde siloerne og ikke blot interessere sig for sin egne del af organisationen. Efter et stykke tid i gruppen er hendes position så sikker, at hun også begynder at udfordre de andre ledere på, hvorledes deres funktioner bedst bidrager. Hun bringer kundeundersøgelser, feedback fra kunder og andre former for markedsfeedback ind i ledergruppen. Dette skaber intense drøftelser om, hvorledes organisationen bedst matcher markedet. Mange af disse drøftelser bliver senere bragt videre ind i

udarbejdelsen af nye strategier for Regiofrost som helhed. Disse budskaber sætter hun en ære i at kommunikere, så salgsorganisationen kan forstå dem.

Funktionslederens arbejdsværdier, prioriteter og færdigheder

Funktionslederens arbejdsværdier: Den vigtigste arbejdsværdi for funktionslederen er, hvad Ram Charan betegner som ledelsesmæssig modenhed. Mentalt handler det om at flytte sig fra at opfatte resten af organisationen som noget, der skal understøtte den del af organisationen man selv arbejder i, til derimod at opfatte funktionen som noget, der skal understøtte organisationens overordnede strategiske mål. Spørgsmålet til resten af organisationen er ikke, *hvad kan I gøre for mig, men hvad kan jeg gøre, der hjælper os til at nå vores fælles mål*. Metaforisk handler det om, at man dropper tanken om egen funktion som en isoleret ø og i stedet interesserer sig for at forstå funktionen set fra mange forskellige perspektiver. Ligeledes at man i denne ånd aktivt arbejder med at tilpasse sin del af organisationen til den strategiske helhed frem for at kæmpe for at bevare status quo. I casen ser vi, hvordan dette kommer til udtryk ved, at Signe opfatter sig selv som et medlem af det øverste ledelsesteam med dedikation til de overordnede forretningsmål – og ikke blot som en repræsentant for salgsorganisationen. Denne måde at agere på hænger nært sammen med et værdimæssigt skift, der skal foretages i transitionen fra mellemlider til funktionsleder. I Regiofrost er det vigtigste spørgsmål, som mellemliderne interesserer sig for: *Hvad kan vi gøre, der bidrager til, at vi realiserer vores overordnede salgsstrategi?* Den praktiske konsekvens heraf er, at mellemliderne primært kommer til at arbejde operationelt inden for det aktuelle budgetår. Som funktionsleder skal man derimod kunne arbejde strategisk i et flerårigt perspektiv på en måde, der tager højde for en markant større række faktorer: fx. nye tendenser i omgivelserne, ressourcer, sammenhæng med organisationens overordnede udvikling etc.

En anden vigtig værdi er interesse for spørgsmål og temaer, der ligger uden for egen faglige erfaringshorisont. I casen er Signe så heldig, at det område, hun er leder for, primært arbejder med salg, hvilket matcher hendes egen baggrund, men for mange funktionelle ledere omfatter ledelsesansvaret ofte nye felter. Fx. skal lederen af en regional bankdivision ikke blot forholde sig til ledelse af bankfolkene, men skal også aktivt kunne bringe markedsføringsfolk og HR i spil.

Funktionslederens prioriteter: Som indikeret i beskrivelsen af funktionslederens arbejdsværdier bliver det tilsvarende vigtigt, at der rent faktisk allokeres en stor del af arbejdstiden til tværfunktionelle aktiviteter. Det, at man nu skal bruge en stor del af sin tid på at drøfte spørgsmål, der ikke udelukkende handler om egen del af organisationen, er en markant forandring fra mellemliderrollen. Parallelt hermed er det nødvendigt at bruge tid sammen med mellemliderne. Ikke for at instruere dem i, hvad de skal gøre, men nærmere for at skabe rum for dialog om, hvorledes mellemliderne bedst kan bidrage til at realisere funktionens mål. I casen er denne prioritet en af Signes vigtigste. Hvis hun ikke havde investeret tid i mellemliderne, ville salgsorganisationens forretningsmæssige resultater ikke kunne have været nået.

Funktionslederens færdigheder: I tråd med ovenstående bliver mestring af ”strategihåndværket” en af funktionslederens vigtigste færdigheder. Det kræver analytisk tænkning og en bred vifte af tilgængelige metoder og modeller. Alt sammen noget der er tilgængelig via MBA uddannelser etc. Dette er ifølge Ram Charan således ikke det sværeste for de fleste

funktionsledere. Det vanskelige er derimod, at rollen som funktionsleder indebærer, at man skal forholde sig til en masse, som man principielt ikke ved noget om. I et strategisk perspektiv skal man forholde sig til nye tendenser, teknologier etc. og i et mere dagligdags perspektiv har man måske pludselig ansvar for forretningsområder, som man ikke forstår helt til bunds. Eller som en leder af en udviklingsafdeling i et medicinalfirma siger det: *Da jeg blev forfremmet, havde jeg lige pludselig også ansvar for en række afdelinger, der arbejder med højt specialiserede forskning, som jeg dybest set ikke kan forstå. Samtidig var jeg dog nød til at forsøge på at forstå det i overskrifter for, at vi kan integrere det i vores forretningsudvikling.*

En anden afgørende færdighed er evnen til ”ren ledelse”. På dette niveau udfører funktionslederen ikke individuelt arbejde mere. I stedet skal man lede en række mellemledere, der ofte operer på områder hvor funktionslederen ikke har faglig indsigt. Det rene fokus på strategiimplementering, opfølgning på enhedsperformance og understøtning af mellemlederne i deres arbejde som ledere, bliver den bane funktionslederen skal lykkes på med brug af coaching, ledelsessamtaler og ledelsesinformation. En tredje færdighed handler om kommunikation internt og eksternt. Internt skal funktionslederen nu udvikle færdigheder til at kommunikere igennem 2 ledelseslag til medarbejderne.

Mellemleder: Leder af ledere	Funktionsleder: Leder af funktioner
<i>Færdigheder</i>	<i>Færdigheder</i>
<ul style="list-style-type: none"> •Udvælgelse og træning af ledere af medarbejdere. •Delegering af ledelsesopgaver til ledere af medarbejderne. •At sikre lederen varetager lederskabsopgaver. •At coache lederne og støtte dem i deres udvikling – og måle dem på denne. •At kunne se eget ansvarsområde i sammenhæng med de andre dele af organisationen. •At kunne være en strategisk sparringspartner for funktionsledelsen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikle og kommunikere strategier og visioner for funktionen. • Evnen til ”ren ledelse” og til at lede områder uden for egen professionelle erfaringshorisont. • Vidensdeling med andre funktionelle leder. • At tage højde for ”ukendte” funktionelle temaer og behov. • At delegerer ansvar til mellem ledere (hvad der skal gøres – ikke hvordan det skal gøres). • færdigheder til at kommunikere igennem 2 ledelseslag til medarbejderne.
<i>Prioriteter</i>	<i>Prioriteter</i>
<ul style="list-style-type: none"> •Coaching af ledere af medarbejdere. •Bidrage til at finde svar på strategiske spørgsmål samt implementering – og diskutere disse med funktionsledelsen. 	<ul style="list-style-type: none"> •Deltagelse i krydsfunktionelle aktiviteter •Bruge tid sammen med mellemlederne på at drøfte og prioritere strategiske spørgsmål. •Bruge tid sammen med topledelsen på at drøfte og prioritere strategiske spørgsmål.
<i>Arbejdsværdier</i>	<i>Arbejdsværdier</i>

<ul style="list-style-type: none"> •Værdsættelse af ledernes arbejdsbidrag. •At understøtte lederne i at tiltrække og udvikle medarbejderne. •At udvikle en positiv magtforståelse (bruge magt til at motivere og instruere frem for at nedværdige og demoralisere.) 	<ul style="list-style-type: none"> •Værdsætte udvikling af strategi for funktionen. •Værdsætte og forsøge på at forstå spørgsmål, der ligger uden for egen erfaringshorisont. •At skabe en holistisk og langsigtet udvikling af funktionen som et led i resten af organisationen.
<i>De klassiske faldgruber i skiftet til rollen som funktionsleder</i>	
<p>Manglende skift fra et operationelt enheds- og projektmindset til et strategisk mindset</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tænker ikke strategisk langsigtet: funktionslederen har et snævert fokus på at få opgaverne løst i mellemlidernes enheder og ikke arbejder med funktionel integration og strategisk udvikling af organisationen. ○ Foretrækker det praktiske arbejde frem for strategisk ledelsesarbejde ○ Udvikler ikke en strategi for funktionen der har god sammenhæng med organisationsmålene. <p>Kan ikke håndtere arbejde der er ukendt eller som kun har ringe interesse</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Manglende evne til at værdsætte ledelsesarbejde på faglige områder funktionslederen ikke kender godt eller ikke er interesseret i: <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Bruger lidt eller ingen tid på medarbejdere og problemer fra ukendte områder.</i> ○ <i>Kan ikke holde på ansatte fra andre fagområder.</i> ○ <i>Favoriserer områder af interesse.</i> <p>Umodenhed som overordnet leder af et system af ledere:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Lav tiltro til andre dele af organisationen og har svært ved at have tillid til underordnede ledere, specielt de ”ukendte” dele. ○ Mikromanagement eller uddelegerer i for høj grad og mister kontrol over systemet. ○ Er mest interesseret i konkret ledelsesarbejde og udvikler ikke visioner. 	

Passage 4: Fra leder af en funktion til leder af hele organisationen

Case: Morten – Signes chef

Startskuddet til Signes arbejde bliver på mange måder taget for halvandet år siden, da Morten bliver ansat som administrerende direktør i Regiofrost, en stilling der bliver skabt med afskedigelsen af den tidligere direktør, Ole. En kontroversiel beslutning da Ole mere eller mindre har tilbragt hele sit voksne arbejdsliv i Regiofrost. Han startede som ung ingeniør i produktionen og arbejdede sig med hårdt slid op til stillingen som fabrikschef og siden administrerende direktør. Oles evner som fabrikschef var forrygende. Produktionen blev strømlinet, og han var respekteret for sin dybdegående viden og evne til at gå foran. Bestyrelsen fandt ham derfor en naturlig kandidat til direktørjobbet. Resultaterne lod imidlertid vente på sig, og Oles tidligere så velkendte handlekraft blev mere og mere usynlig. Nuvel, der blev investeret kraftigt i produktionstekniske projekter, uden at dette dog fik nogen positiv

afsmitning på Regiofrost samlede bundlinje. Med denne situation som kulisse træder Morten ind i Regiofrost med fornemmelsen af, at alles øjne hviler på ham.

Han bruger de første måneder på grundigt at sætte sig ind i, hvorledes de forskellige funktioner kører i organisationen. Alle fra HR, Produktion, Salg og Udvikling får besøg. Med en ingeniøruddannelse i bagagen og 15 års ledelseserfaring fra produktionsvirksomheder er produktionen absolut den del af organisationen, som Morten har lettest ved at forstå. Det er fristende at dedikere al sin tid her – en fælde som Morten dog undgår. Når han bliver spurgt, hvorfor han ikke er ligeså meget til stede i produktionen som Ole var det, svarer han: *Produktionschefen skal lave det, han får sin løn for... Jeg har en baggrund i produktion, men er ligeså meget chef for alle de andre funktioner i organisationen. Jeg kan ikke bare have ét hjertebarn som får al opmærksomheden.* Gennem en intens indsats får han forretningsmodellen under huden og en skarp forståelse for, hvorledes værdikæden i Regiofrost reelt fungerer.

I et strategisk perspektiv står det klart, at noget må gøres. Der bliver ganske enkelt ikke tjent penge nok grundet en faldende efterspørgsel på Regiofrosts produkter. Morten tror dog ikke, at mere af Oles medicin er den rigtige kur: jovist, man kan trimme produktionen og holde skuden flydende lidt længere. Det er dog kun en kortsigtet løsning. Som Morten siger det: *For en produktionsmand handler alting om produktion, men det er kunderne ligeglade med. De vil stadigvæk ikke have nok af de varer, der kommer ud i butikkerne – uanset hvor effektivt vi kan lave det. Vi er nødt til at tage et bredere perspektiv....*

Morten løser problemet ved at tage den samlede produktportefølje op til revision – et arbejdes som han involverer alle funktionslederne i. Startskuddet er følgende indledning fra Morten: *Vi skal til at tænke ud af boksen: jeg har ikke alle svarene. Hvordan ser I, at vi som virksomhed skal kunne navigere ift. markedet og vores kunders præferencer - fx. forbrugernes stigende fokus på økologi – og skepsis over for halvfabrikata.* Modtagelsen af Mortens invitation er yderst positiv, og funktionslederne går til arbejdet med krum hals. Særligt produktionschefen blomstrer virkeligt op i dette arbejde. Arbejdet med at revidere produktporteføljen bliver et centralt fokus for ledergruppen over de næste måneder og der initieres en række projekter, hvor tværororganisatoriske teams arbejder med at udvikle forretningen.

Igennem denne møderække gør salgsschefen sig uheldig bemærket. Han bidrager ikke videre konstruktivt, og i Mortens øjne laver han krumspring for at undgå at dedikere salgsorganisationens ressourcer til projekterne. Morten tager en del samtaler med salgsschefen, hvor han forsøger at forklare ham vigtigheden af projektet og gør det klokkeklart, at det ikke er til diskussion, at der skal bidrages. *Vi snakker ikke om, hvorvidt Salg skal bidrage, men hvordan? Det vil jeg gerne have dine input på?* Salgsschefen er imidlertid ikke imponeret, da han senere fortæller en betroet medarbejder i salgsafdelingen om de nye vinde der blæser: *Jeg giver ikke fem potter pis for hans coaching og alt det her om at arbejde på tværs. Jeg har det lidt ligesom Gamle Ole. Han var lidt af en mikromanager af produktionen, hvor han virkeligt kunne sit kram. Jeg kan ikke se, hvorfor jeg skal interessere mig for de andre funktioner. Man kan ikke styre noget man ikke har forstand på....* Efter et stykke tid slipper Mortens tålmodighed op og salgsdirektøren bliver afskediget. Da han senere forklarer denne beslutning over for den resterende ledergruppe siger han flere gange: *Jeg er ikke stærkere end det team, jeg har under mig, og derfor*

tolererer jeg ikke suboptimering. Jeg har brug for folk, der sidder med ved bordet og interesserer sig for organisationen som helhed såvel som at få deres enhed til at køre optimalt.

Da han senere ansætter Signe som ny salgsdirektør, lægger han særligt vægt på finde en person, som ikke bare har en dyb forståelse for salg, men som også er en dygtig strateg med sans for organisation og ledelse. Ved den afsluttende jobsamtale med hende pointerer han dette: *Alt i alt er der så mange prikker på landkortet der skal forbindes, at det overstiger, hvad jeg kan gennemskue. Her er det min absolutte forventning, at funktionslederne kan og vil bidrage. Jeg er nødt til at stole på, at I rent faktisk kan komme med nogle svar der er bedre end dem, jeg selv kunne komme frem til, hvis jeg selv kastede mig over opgaven. Ultimativt kommer jeres input jo til at indgå som en væsentlig brik i det grundlag jeg træffer beslutninger på. Samtidigt skal du vide at dette også lægger et vist pres på funktionslederne. Jeg kan ikke bruge rene fagnørdere til noget på det her niveau. Folk skal kunne tænke på tværs af organisationen, ellers må de blive der hvor de er dygtige som specialister. En anden udmelding, der gør indtryk på Signe, er Mortens syn på lederudvikling: *I min forgængers tid var lederudvikling "sådan noget blødt stads", som HR afdelingen fik lov at lege med når man havde overskud til det. HR lavede nogle kurser, og folk tog på forskellige uddannelser hos kursusvirksomheder. Jeg ser noget anderledes på sagen. Jeg forlanger, at folk tager et aktivt ansvar for at udvikle deres del af organisationen ved at udvikle de ledere, som de har ansvar for. Jeg har tidligere oplevet hvordan folk reelt ikke arbejder på det niveau, som de er ansat på. Lederne har ansvar for at hjælpe folk på plads i deres ledelsesrolle gennem coaching, målsætning og træning på jobbet. Personlig forsøger jeg at sikre dette ved hele tiden at holde mine ledere op på de her spørgsmål: Hvad er det vigtigste, lederne på niveauerne under dig skal kunne gøre? Hvad gør de rent faktisk? Hvordan sikrer du dig, at de laver det rigtige? Hvordan kan du hjælpe dem? Hvor skal du udvikle dig? Da Signe går Morten på klingen, om lederudvikling ikke er noget HR bør tage sig af, lyder svaret: *Det er sgu for værdifuldt til at lade dem have ansvar for! Misforstå mig ikke, vi skal bruge HR-fagfolkene til at understøtte, at vi som ledere lykkes optimalt med at ansætte, udvikle, teambuilde, belønne og afskedige, men det skal hver dag når solen går ned være vores ansvar og os man kigger til. Kun på den måde får ledelsesudvikling optimal effekt.***

Da Morten har været i Regiofrost et halvt år, kan han glæde sig over det arbejde, som lederteamet og dets projektgrupper har lavet. En række nye initiativer er taget, og der er skabt en stærk enighed i teamet omkring en række ændringer, der skal gennemføres for at sikre Regiofrost en mere profitabel position på markedet. Med dette afsæt arbejder Morten videre med at allokere ressourcer mellem funktionerne således, at den nye strategi støttes bedst muligt. Det praktiske implementeringsarbejde drives af ledergruppen. Parallelt hermed bruger Morten også en del tid på at sikre sig, at budskabet kommer rigtigt ud, så alle i organisationen såvel som nøglekunderne køber det. Morten er oppe at stå på "ølkassen", men det vigtigste redskab er funktionscheferne der får til opgave at lave en fælles kommunikationsstrategi samt rulle denne ud i egne dele af organisationen. Et år senere bekræfter de sorte tal på bundlinjen, at kursen er sat rigtigt!

Når man spørger Morten, hvad han personligt oplever som det mest udfordrende i jobbet, fremhæver han to ting: *For det første er kompleksitetsniveauet voldsomt. Da jeg første gang blev administrerende direktør, oplevede jeg, at jeg mentalt virkelig skulle køre på fuldt bredbånd for kunne håndtere alle informationerne. En anden væsentlig udfordring er, at der*

bliver langt flere nuancer i alting. Før, da jeg var produktionschef, interesserede jeg mig kun for pragmatiske "her og nu"-løsninger, hvorimod jeg nu er nød til at forstå situationen i et væsentligt bredere perspektiv. Paradoksalt nok skal jeg hele tiden tænke i et langsigtet og et kortsigtet perspektiv samtidigt. Jeg skal fx. sikre mig, at vi har folk i organisationen der sørger for, at vi har de hænder, der skal bruges her og nu. Samtidig skal jeg også sikre mig, at vi tænker langsigtet og sørger for at udvikle de ledere, som vi vil få brug for i fremtiden. På samme vis skal jeg få de enkelte enheder (fx. salg) til at sætte ambitiøse mål, som de skal nå på den korte bane samtidig med, at jeg skal sikre mig, at de også udvikler bud på, hvem vores fremtidige kunder er og sørger for at varme op under disse. For det andet oplever jeg et ekstremt voldsomt tidspres. Jeg er virkelig nød til at skære ind til benet og kigge kritisk på mine egne opgaver. Her oplever jeg af og til, at jeg faktisk har fået raget for mange opgaver til mig, som jeg rent faktisk betaler mine ledere for at de løser.....

Toplederens arbejdsværdier, prioriteter og færdigheder

Toplederens arbejdsværdier: Lidt simpelt sagt er toplederen den person i organisationen, som er mest afhængig af andres indsats for at kunne nå sine mål. Derfor er det nødvendigt, at toplederen har en høj grad af tillid til sit team af funktionelle ledere. Hvis han ikke stoler på, at de kan løse deres opgaver, vil han lynhurtigt blive trukket ind i rollen som "mikromanager", hvorved det store perspektiv fortaber sig. En klassisk udfordring opstår her, når toplederen er for stolt eller overbevist om egen perfektionisme og derfor ikke er i stand til at lytte til de input, som de funktionelle ledere giver. I tråd hermed kræver dette, at toplederen er i stand til at se værdien af de forskellige typer af bidrag, som organisationens forskellige enheder leverer. Mortens pointe om, at han ikke kan have organisatoriske "hjertebørn", illustrer denne pointe. I modsætning hertil sætter Oles forkærlighed for produktionen fingeren på en klassisk udfordring: funktionslederen, der bliver topleder, formår ikke at skifte perspektiv til et bredere perspektiv – og vedbliver at betragte sin tidligere funktion som det mest centrale i organisationen. Samlet set handler det om, at toplederen skal være brændende interesseret i det tværgående strategiske blik for organisationen såvel som for organisationens strategiske fit med omverdenen (investorer, kunder, konkurrenter mm).

Toplederens prioriteter: Som Morten nævner i casen er tidspresset enormt på toplederen. Dette kræver et skarpt fokus på, hvad der er af absolut vigtighed og vilje til at uddelegere resten. En klassisk faldgrube er her at gøre som den fortravlede topchef, der gerne vil have "fingerne med i alting" og derfor overfladisk haster fra opgave til opgave frem for i højere grad at skubbe tingene videre til funktionslederne. Qua afhængigheden af funktionslederne bliver det at bruge tid sammen med dem noget af det, der skal have plads i toplederens kalender. Igen: målet er ikke at instruere dem i deres arbejde, men aktivt at bringe dem i spil i forhold til organisationens mål og aktuelle strategiske udfordringer. En anden af toplederens prioriteter er at bruge tid på refleksion og analyse. Den populært illustrerede karikatur er her direktøren, der med benene solidt plantet på skrivebordet og en cigar i munden kontemplerer over verdenssituationen. Målet er at danne sig indtryk og finde mønstre i den myriade af information, der er tilgængelig og herudfra træffe beslutninger, der påvirker organisationens fremtid.

Toplederens færdigheder: Jo højere op man bevæger sig i organisationen, desto større bliver kravene til at kunne arbejde med komplementære kortsigtede og langsigtede mål. Funktionslederen har i følge Ram Charan en

tidshorisont i sin tænkning, der rækker cirka tre år frem i tiden. Toplederen derimod skal operere med en væsentlig længere tidshorisont, der ideelt set rækker ud over hans egen ledelsesgerning i virksomheden. I forhold til dette skal det kortsigtede perspektiv også mestres: Der skal tjenes penge her og nu – men på en bæredygtig og langsigtet måde. Toplederens mest klassiske faldgrube er, når det kortsigtede får lov til at sætte dagsordenen. Situationen i flere danske banker er et godt eksempel på hvorledes jagt på kortsigtede gevinster har drevet virksomheden i ruin. Samtidig er det vigtigt, at toplederen formår at gøre som Morten i casen. Han folder perspektivet bredt ud med en udfordring af selve forretningsmodellen og rejser spørgsmålet: *Hvad tjener vi penge på nu? Og hvad skal vi leve af i fremtiden?*

Netop fordi man som topleder er ekstrem afhængig af det arbejde som de funktionelle ledere udfører, bliver det en af de absolut vigtigste færdigheder at kunne sætte det rigtige lederteam. I casen ser vi således, hvordan Ole ikke tøver med at erstatte salgschefen, der ikke leverer varen, med Signe.

I ledelsen af funktionslederne er det afgørende, at toplederen ikke blander sig i, hvordan de konkret udfører deres arbejde, men derimod forsøger at skabe en fælles forståelse for, hvilken vision der skal nås. Mortens forgænger Ole mestrede ikke denne balance men lod sig suge ned i det han var god til – ledelsen af produktionen – med det resultat, at produktionschefen reelt ikke kom til at lave sit arbejde. I tråd hermed nedprioriterede Ole aktiv ledelse af de andre organisatoriske funktioner. Konsekvensen heraf var, at organisationen under Oles ledelse kun kunne producere produktionstekniske svar på de strategiske udfordringer. Morten fokus retter sig derimod aktivt på at bringe alle funktionslederne i spil som et team, der skal gøre visionen for Regiofrost til virkelighed.

I et bredere perspektiv er evnen til at formidle visionen til hele organisationen såvel som en lang række eksterne interessenter ligeledes vigtig. Tænk blot på, hvor mange der har holdninger til en stor virksomhed: fagforeninger, investorer, banker, kunder, interesseorganisationer, politikere etc. Dette er således endnu en markant forandring fra hvad de kræves af funktionslederen. Her kommunikerer man blot ind i en afgrænset og overskuelig del af organisationen. For mange topledere er det at håndtere den organisatoriske kommunikation en markant udfordring - de fleste kan nikke genkende til, hvilken motivationsdræbende effekt en kedsommelig og uinspirerende topleder har.

Funktionsleder	Topleder
<i>Færdigheder</i>	<i>Færdigheder</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Udvikle og kommunikere strategier og visioner for funktionen. • Lede områder uden for egen professionelle erfaringshorisont. • Vidensdeling med andre funktionelle leder. • At tage højde for ”ukendte” funktionelle temaer og behov. • At delegerer ansvar til mellem ledere (hvad der skal gøres – ikke hvordan det skal gøres). 	<ul style="list-style-type: none"> • Profit perspektiv og langsigtet blik på organisationen • At kommunikere visionen for organisationen • At lede mange forskellige funktioner • At kunne sammensætte og opbygge et team af high achievers og ambitiøse funktionelle ledere • Forståelse for omverden og kunne agere i forhold til denne • At kunne nå kortsigtede finansielle mål i balance med langsigtede mål.
<i>Prioriteter</i>	<i>Prioriteter</i>

<ul style="list-style-type: none"> •Deltagelse i krydsfunktionelle aktiviteter •Bruge tid på sammen med mellemliderne at drøfte og prioritere strategiske spørgsmål. •Bruge tid sammen med topledelsen på at drøfte og prioritere strategiske spørgsmål. 	<ul style="list-style-type: none"> •Skabe tid til refleksion og analyse •Bruge tid sammen med funktionslederne
Arbejdsværdier	Arbejdsværdier
<ul style="list-style-type: none"> •Tænke og handle som en funktionel leder med ledelsesmæssig modenhed frem for at agere som blot et medlem af en funktion. •Værdsætte udvikling af strategi for funktionen. •Værdsætte og forsøge på at forstå spørgsmål der ligger uden for egen erfaringshorisont. •At skabe en holistisk og langsigtet udvikling af funktionen som et led i resten af organisationen. 	<ul style="list-style-type: none"> •Værdsætte og bruge organisatoriske støttefunktioner. •Lære at stole på funktionelle ledere, acceptere gode råd og feedback fra disse. •At tænke strategisk på tværs af funktioner. •At værdsætte samt forstå hvad den enkelte funktion bidrager med.
De klassiske faldgruber i skiftet til rollen som topleder	
<p>Kommunikerer uinspireret:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kan ikke tale et sprog som hele organisationen forstår: Udviklingschefen der bliver topleder kan ikke finde ud af at skifte ”sprog”, men taler til hele organisationen på samme måde som han talte til udviklingsafdelingen. <p>Manglende evne til at bygge en stærk topledelsesgruppe:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Favoriserer enkelte dele af organisationen ○ Har ikke modet til at sætte sig igennem og insistere på teamarbejde, men tolerer ressourcekampe, konflikter og suboptimering. ○ Baserer sin egen magtbase på ”del og hersk” logik ○ Træder selv til og ”tager personligt ansvar” (læs: tager over) når der er problemer – fremfor at støtte funktionslederne i at håndtere situationen. <p>Manglende forståelse for værdikæder og for hvordan organisationen kan tjene penge:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Fokuserer isoleret på et led i værdikæden (fx salg), og glemmer resten ○ Glemmer ”kerneforretningen” og forelsker sig i eksotisk og spændende forretningsområde. ○ Er for stolt til at bede om hjælp til at forstå ukendte eller nye temaer <p>Problemer med tidsstyring:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Vil have ”en finger med i spillet” overalt. Kommer derfor altid til at haste overfladisk fra projekt til projekt. ○ Brug al sin tid på at være ”kransekagefigur”. ○ Dedikerer overdrevent meget tid til enkelte projekter og glemmer det 	

langsigtede perspektiv og balancering af og prioritering af de mange interne og eksterne interessenter.

Negligerer de ”bløde områder”:

- *Coaching er for tøsedrenge, her handler det om at få sorte tal på bundlinjen.*
- *Vores kultur i organisationen er som den er. Det kan jeg ikke gøre noget ved.*

Som nævnt vil vi i det følgende gennemgå pipelinemodeller med både flere ledelseslag (6) og færre (1)

Pipelinemodeller til meget store organisationer (6 ledelsesniveauer)

Pipelinemodellen er i udgangspunktet udviklet til store globale virksomheder og den oprindelige grundmodel har derfor 6 niveauer. Disse er:

- Toplederen (CEO)
- Direktionsmedlem (group executive)
- Forretningslederen
- funktionslederen
- leder af medarbejdere
- lede sig selv

I den tidligere præsenterede model bestod toplederniveauet af en sammentrækning af toplederniveauet (CEO), direktionsmedlemmet (group executive) og forretningslederen. Denne model, bruges ofte som udgangspunkt for at udvikle en pipeline til de store globale virksomheder, hvor der er for mange forretningsområder i virksomheden/konglomeratet til at den øverste chef kan håndtere, at alle forretningsledere referer til ham/hende. Der kan jo ofte være langt mere end de maks. 12-15 forretningsledere, som en topleder kan håndtere som direkte referencer, spredt rundt i verden i en stor global virksomhed. Her er der brug for to ledelsesniveauer mere i toppen:

Direktionsmedlemmer (group executives) som holder styr på forretningslederne og referere til CEOén. Typisk er direktionsmedlemmerne ansvarlige for et geografisk eller for et samlet geografisk eller fagligt område i virksomheden (eks. Asien, Europa, group communications, group supply chain mv.)

Niveauerne fra at lede sig selv og op til funktionsleder er de samme som beskrevet tidligere, dog med den tilføjelse at det er en større organisatorisk kontekst med flere ledelsesniveauer man skal lykkes i. Derfor uddyber vi her toplederen (CEO), direktionsmedlem (group executive) og forretningslederen. Disse rummer alle de elementer som blev beskrevet i toplederen i den forgående model med 4 ledelseslag, men deles imellem flere topledere samtidig med at organiseringen skaber nye ledelsesbehov

Transitionen fra funktionsleder til forretningsleder/direktør

Ufærdigt: working paper

Transitionen fra Forretningslederen/direktøren til Direktionsmedlem

(group executive)

Dette er – trods den høje placering organisatorisk – en form for mellemposition, som er forpligtende men ofte ikke særlig inspirerende. Mange direktører, der forfremmes til denne position, savner deres forretning, deres stab og det mere konkrete ansvar, der ligger i at være forretningsleder.

Direktionsmedlemmer leder ikke direkte forretningsområder, men leder en række af de ledere som gør det – f.eks. alle forretningsledere i asien.

Ufærdigt: working paper

CEO

Ufærdigt: working paper

Pipelinemodeller til mindre organisationer

I de meget små virksomheder (mindre end ca 20 medlemmer) er der i realiteten kun én transition: fra ansat til ejer (i stedet for at gå fra medarbejder til leder af medarbejdere)

Værdsætte coaching, planlægning og belønning af medarbejdere, eller vokser virksomheden oftest ikke og overlever ikke ejeren.

Hvis organisationen vokser til 3 ledelsesnivauer anbefaler Noel, Charan og Drotter følgende model:

- Toplederen (forretningslederen)
- funktionslederen
- leder af medarbejdere
- lede sig selv

Overvejelser om hvordan organisationer kan bruge pipelinedefinitionerne til at beskrive deres ledelsesnivauer

Noel, Charan og Drotter har gentagne gange understreget at LP-modellen ikke skal forstås for rigidt, men skal tilpasses, strækkes eller gøres mindre i antal niveauer og at niveaudefinitionerne skal tilpasses den konkrete virksomhed.

Det er som man vurderer hvilket LP-niveau den enkelte leder i organisationen er på, er dels hvor mange ledelsesnivauer man har under sig set ift det samlede antal niveauer, samt graden af det strategiske ansvar han har.

Typisk vil man definere funktionen i følgende analytiske øvelse:

1. fastlæg antallet af niveauer i din organisation fra den samlede top og ned
2. vurder beskrivelsen af niveauerne og transitionerne i LP og lav en organisationskræddersyet definition af niveauerne og transitionerne. Hvis man har en løst koblet struktur i toppen af en meget stor organisation vil man ofte skulle operere med business leader, group leader og CEO – niveauerne.
3. definer hver leders niveau ved at tælle antal ledelseslag fra bunden og op, samt vurdere det strategiske omfang af ledelsesopgaven. Er han eksempelvis på andet niveau og har ledere af medarbejdere under sig i et større ledeshieraki, ja så er han i LP-modellen leder af ledere med opgaven at få et system af ledere under sig til at fungere optimalt og producere et flow af gode ledere i organisationen.

Der er to situationer, hvor det kan være sværere at bestemme niveauet: disse er hvis en leder har et strategiudviklingsansvar for et område i hele forretningen, (eks for et stabsfunktionsområde) og sidder med i forretningens øverste ledelsesgruppe, hvilket jo peger på funktionslederpositionen i LP, samtidig med at han kun har medarbejdere under sig, hvilket jo peger på leder af medarbejderepositionen i LP. I sådanne tilfælde vælger mange virksomheder at benævne det som en funktionsleder med en lokal leder af medarbejdere-opgave, og justere succeskriterier, evaluering, belønning mm af

funktionen efter dette. Dette er typisk HR-direktøren, IT-direktøren mm. Den anden situation er hvis man i et stort ledelsehierarki har ledere af ledere under sig men ikke har funktionelt strategiansvar (og dermed er ansvarlig for at udvikle strategi for hele det funktionelle område). I så fald så er man stadig leder af ledere. En stor dansk koncern med 11 ledelseslag i en af divisionerne måtte således benævne adskillige af de midterste ledelseslag som ledere af ledere. Indførelsen af LP og vanskeligheden ved at definere de midterste ledelseslag fra hinanden fik da også koncernen til at skabe en markant fladere struktur.

Nogle typiske spørgsmål fra ledere i lidt mere komplekse organisationer:

Fra den øverste chef: *Hvad er min position og ledelsesrolle i en LP-forståelse når jeg er leder af hele organisationen med ialt 7 ledelsesniveauer og samtidig har nogle corporate stabe med 5 ledere af medarbejdere under mig?* Svar: *Ja, så er den ene side af din ledelsesopgave at fungere som øverste chef (CEO, enterpriseleder) med det tilhørende sæt af værdier, kompetencer og tidsallokering og den anden side af din ledelsesopgave er at fungere som lokal leder af leder ift dine chefer og medarbejdere i stabene.*

Fra HR-stabschefen: *Jeg er del af den øverste chefgruppe i en division med 4 ledelseslag og som har 4 HR-ledere under mig. Hvad er min lederrolle?* Svar: *Den ene side af din ledelsesopgave at fungere som leder af ledere af dine HR-folk med det tilhørende sæt af værdier, kompetencer og tidsallokering og den anden side af din ledelsesopgave er at fungere som funktionsleder, lægge HR-strategien og agere funktionschef i divisionen.*

Fra projektlederen: *jeg arbejder med skiftende projektgrupper, hvor medlemmerne referer tilbage til deres chef i driftsorganisationen. Jeg ved ikke hvem min nærmeste chef er?.*

Svar: *du kan desværre ikke placeres ind i pipelinen. Den dækker ledere der referer til andre ledere og som selv har en stabil organisation under sig.*