# Har din virksomhed en stærk ledelseskæde – eller blot en række dygtige ledere?

*Hvorfor Leadership Pipeline bør være en strategisk ledelsesdisciplin i enhver virksomhed.*

**Vi taler meget om ledelse – men måske for lidt om ledelseskæden**

Gennem mine mange år med lederudvikling, strategiarbejde og bestyrelsesarbejde har jeg ofte mødt virksomheder med både kompetente, engagerede og ambitiøse ledere. Alligevel oplever de samme virksomheder, at strategiske beslutninger mister kraft på deres vej gennem organisationen, at forandringer tager længere tid end forventet, og at medarbejderne til tider efterspørger en tydeligere retning.

Det interessante er, at udfordringen sjældent alene handler om den enkelte leders kompetencer. Den handler i lige så høj grad om, hvordan lederne fungerer sammen – vertikalt mellem ledelsesniveauer og horisontalt på tværs af organisationens funktioner.

Vi investerer betydelige ressourcer i at udvikle den enkelte leder. Vi sender ledere på uddannelser, tilbyder coaching og gennemfører lederudviklingsforløb. Men hvor ofte stiller vi os det mere grundlæggende spørgsmål:

**Har vi egentlig udviklet en samlet ledelseskæde, der er i stand til at omsætte virksomhedens strategiske ambitioner til organisatorisk virkelighed?**

For mig er dette spørgsmål blandt de vigtigste på enhver virksomheds strategiske ledelsesagenda.

En virksomhed kan have en fremragende strategi og samtidig mangle evnen til at realisere den. Ikke nødvendigvis fordi strategien er forkert, men fordi ledelseskæden ikke fungerer som et sammenhængende system.

Det er her, Leadership Pipeline bliver interessant. Ikke blot som en model for lederudvikling, men som en ramme for at forstå og styrke virksomhedens samlede ledelseskraft.

## Leadership Pipeline – god ledelse er ikke det samme på alle niveauer

Leadership Pipeline, oprindeligt udviklet af Ram Charan, Stephen Drotter og James Noel, bygger på en ganske enkel, men samtidig vidtrækkende erkendelse:

**Det, der gør dig succesfuld på ét ledelsesniveau, er ikke nødvendigvis det, der gør dig succesfuld på det næste.**

Tværtimod kan tidligere succesfuld adfærd blive en barriere for at lykkes i en ny ledelsesrolle.

En dygtig specialist bliver f.eks. ikke automatisk en dygtig personaleleder. En succesfuld personaleleder bliver heller ikke nødvendigvis en stærk leder af andre ledere. Og en kompetent funktionschef er ikke nødvendigvis parat til at påtage sig et helhedsorienteret strategisk ledelsesansvar.

Hvert ledelsesmæssigt skift kræver en udvikling på tre centrale områder: lederens færdigheder, lederens anvendelse af sin tid og lederens arbejdsværdier. Det sidste er efter min opfattelse særligt interessant.

For ledelsesudvikling handler ikke alene om at lære nye værktøjer eller metoder. Det handler også om at ændre sin grundlæggende forståelse af, hvad der skaber værdi i lederrollen.

Den nyudnævnte leder skal f.eks. lære at finde tilfredsstillelse i medarbejdernes succes frem for primært i sine egne faglige præstationer. Lederen af ledere skal i endnu højere grad acceptere, at resultater skabes indirekte gennem udvikling af andre lederes dømmekraft, prioriteringer og handlekraft.

På det øverste ledelsesniveau bliver evnen til at arbejde med virksomhedens samlede strategiske arkitektur afgørende. Her handler ledelse mindre om at kontrollere den enkelte aktivitet og mere om at udvikle de organisatoriske forudsætninger for, at virksomheden kan lykkes både i dag og i fremtiden.

Leadership Pipeline tydeliggør således, at ledelse ikke blot er noget, man har mere eller mindre af. Ledelse er forskellige opgaver, der kræver forskellige kompetencer, prioriteringer og perspektiver.

Og netop derfor er det afgørende, at virksomheden har styr på sin ledelseskæde.

## Når ledelseskæden ikke fungerer, bliver strategien svagere

Forestil dig en virksomhed, hvor direktionen har formuleret en ambitiøs strategi om øget kundeorientering, innovation og tværgående samarbejde.

Strategien er velbegrundet, og ledergruppen er enig om retningen.

Alligevel sker der ikke den ønskede udvikling.

Mellemlederne fortsætter med primært at optimere deres egne afdelingers effektivitet. Teamlederne bliver belønnet for kortsigtet drift og produktivitet, mens medarbejderne oplever, at nye initiativer kommer oven i eksisterende opgaver.

Efter et år konstaterer direktionen, at strategien ikke for alvor er blevet implementeret.

Den traditionelle reaktion vil måske være at efterspørge mere opfølgning, flere KPI'er og tydeligere kommunikation.

Men hvad nu, hvis problemet er et andet?

Hvad nu, hvis virksomheden ganske enkelt ikke har udviklet en ledelseskæde, hvor hvert niveau forstår sit særlige ansvar for at omsætte strategien til handling?

Direktionen kan ikke nøjes med at formulere strategien. Funktionscheferne skal omsætte den til tværgående prioriteringer og organisatoriske kapabiliteter. Mellemlederne skal udvikle de arbejdsformer, kompetencer og den adfærd, der gør strategien operationel. Og førstelinjelederne skal skabe mening, retning og læring tæt på medarbejdernes hverdag.

Når disse niveauer ikke er forbundet, opstår der det, jeg vil kalde strategiske brudflader.

Strategien mister sammenhængskraft, beslutninger bliver truffet på uhensigtsmæssige niveauer, og organisationens ressourcer bliver ikke nødvendigvis anvendt der, hvor de skaber størst strategisk værdi.

**En stærk ledelseskæde er derfor ikke blot et organisatorisk spørgsmål. Det er en afgørende forudsætning for strategisk handlekraft.**

## Ledelseskæden skal både skabe retning og bevægelse

Jeg mener, at vi med fordel kan udvikle Leadership Pipeline-perspektivet yderligere.

Den klassiske tilgang fokuserer på de forskellige ledelsesniveauers opgaver, kompetencer og overgange. Det er fortsat både nødvendigt og værdifuldt.

Men i en virkelighed præget af stigende kompleksitet, teknologiske forandringer, usikkerhed og hastige markedsbevægelser bliver det efter min opfattelse utilstrækkeligt alene at skabe en veldefineret vertikal ledelsesstruktur.

Virksomheden har også behov for en ledelseskæde, der fungerer som et dynamisk system.

Det betyder, at strategisk retning skal kunne bevæge sig ned gennem organisationen, mens viden, erfaringer, nye muligheder og kritiske indsigter samtidig skal kunne bevæge sig den modsatte vej.

En stærk ledelseskæde er altså ikke alene god til at implementere beslutninger. Den er også i stand til at kvalificere og udfordre dem.

Det kræver, at lederne på alle niveauer udvikler strategisk dømmekraft.

Strategisk dømmekraft handler i denne sammenhæng om evnen til at forstå virksomhedens samlede retning, fortolke betydningen af ændrede betingelser og træffe kvalificerede beslutninger inden for eget ansvarsområde.

Når denne dømmekraft udvikles på tværs af ledelseskæden, bliver virksomheden mindre afhængig af, at direktionen har alle svarene.

Det er en afgørende forskel mellem en organisation, der alene er god til at følge en strategi, og en organisation, der også er i stand til løbende at udvikle sin strategi.

Her ligger et vigtigt paradoks:

**Jo tydeligere ledelsesansvar og beslutningsrum vi skaber, desto bedre muligheder får vi for at udvikle decentral handlekraft.**

Ledelseskædens formål bliver dermed ikke at skabe flere beslutningsled, men at sikre, at de rigtige beslutninger træffes på det rigtige niveau med afsæt i en fælles strategisk forståelse.

## Fra individuelle ledere til kollektiv ledelseskraft

En væsentlig udfordring i mange virksomheder er, at ledelse fortsat bliver betragtet som en individuel præstation.

Vi måler den enkelte leder på afdelingens resultater, medarbejdertilfredshed, budgetoverholdelse og opnåelse af konkrete mål. Det er naturligvis relevant. Men det fortæller ikke nødvendigvis, om lederen bidrager til at gøre den samlede ledelseskæde stærkere.

En funktionschef kan f.eks. levere fremragende økonomiske resultater og samtidig være en barriere for tværgående samarbejde.

En mellemleder kan have stor personlig gennemslagskraft og samtidig fastholde medarbejdere og teamledere i en uhensigtsmæssig afhængighed af egne beslutninger.

En direktør kan være strategisk visionær, men samtidig skabe usikkerhed ved konstant at gribe ind i beslutninger, der burde træffes længere nede i organisationen.

Fælles for disse situationer er, at individuel ledelsesmæssig succes ikke nødvendigvis bliver til kollektiv ledelseskraft. Derfor bør vi i højere grad interessere os for ledernes bidrag til helheden.

Udvikler den enkelte leder andre lederes evne til at lykkes? Bidrager lederen til bedre beslutninger på tværs af organisationen? Skaber lederen større organisatorisk selvstændighed? Og er lederen i stand til at understøtte både kortsigtede resultater og virksomhedens langsigtede udvikling?

Det er spørgsmål, som bør have en langt mere fremtrædende plads i virksomhedens ledelsesdialoger.

En stærk ledelseskæde kendetegnes ikke ved, at alle ledere tænker ens. Tværtimod kan forskellige perspektiver og konstruktiv uenighed være en væsentlig styrke.

Det afgørende er, at lederne arbejder ud fra et fælles formål, tydelige forventninger og en gensidig forståelse af, hvordan deres forskellige bidrag skaber værdi for virksomheden.

## Hvordan skaber vi så en stærk ledelseskæde i praksis?

Hvis ambitionen er at udvikle ledelseskæden som en strategisk kapabilitet, kræver det en mere bevidst og systematisk tilgang til ledelse.

Jeg vil særligt pege på fem indsatsområder.

### 1. Skab tydelighed om, hvad god ledelse betyder på hvert niveau

Det første skridt er at få skabt en fælles forståelse af ledelsesopgaven.

Hvad forventer vi egentlig af en teamleder? Hvad skal en mellemleder lykkes med? Hvad er det særlige bidrag fra en funktionschef? Og hvilke opgaver må alene ligge hos direktionen?

Her bør virksomheden ikke nøjes med traditionelle stillingsbeskrivelser.

Den bør formulere, hvilken værdi ledelsen skal skabe på hvert niveau, hvilke beslutninger der skal træffes, hvilke kompetencer der er afgørende, og hvilken adfærd der forventes.

Samtidig bør lederne forholde sig til, hvilke opgaver de ikke længere skal løse.

Dette er efter min erfaring ofte vanskeligere end at beskrive, hvad de skal gøre mere af.

For mange ledere er netop blevet forfremmet, fordi de var særligt dygtige til at løse bestemte opgaver.

Men hvis de fortsætter med at løse disse opgaver i deres nye rolle, risikerer de at svække både deres egen og organisationens udvikling.

En vigtig ledelsesdisciplin bliver derfor at kunne give slip på tidligere succeskriterier.

## 2. Gør ledelse af ledere til en selvstændig disciplin

Et af de mest oversete ledelsesmæssige skift er overgangen fra at lede medarbejdere til at lede andre ledere.

Her er det ikke længere tilstrækkeligt at være god til at motivere medarbejdere, skabe resultater og organisere den daglige drift.

Opgaven bliver nu at udvikle andre lederes evne til netop dette. Det kræver en anden form for ledelsesdialog.

I stedet for primært at spørge: "Hvordan går det med resultaterne i din afdeling?" bør lederen i højere grad spørge: "Hvordan udvikler du din organisations evne til at skabe resultater?"

Hvilke ledelsesmæssige udfordringer arbejder dine ledere med? Hvordan udvikler du deres dømmekraft? Hvor giver du dem reel beslutningskompetence? Og hvordan sikrer du, at de selv udvikler nye ledere?

Når ledelse af ledere bliver en selvstændig disciplin, skabes der en organisatorisk multiplikatoreffekt.

Ledelseskraften bliver ikke længere afhængig af enkelte stærke personer, men kan udvikles og forankres på tværs af organisationen.

## 3. Skab sammenhæng mellem strategi, ledelsesadfærd og organisatorisk praksis

En ledelseskæde bliver først strategisk værdifuld, når den understøtter virksomhedens faktiske strategiske ambitioner. Hvis virksomheden f.eks. ønsker at styrke innovationsevnen, må den undersøge, hvad dette kræver af ledelsen på hvert niveau.

Direktionen skal måske skabe en tydelig strategisk ambition og prioritere ressourcer til eksperimenter.

Funktionscheferne skal udvikle samarbejde på tværs og reducere uhensigtsmæssige organisatoriske barrierer.

Mellemlederne skal etablere arbejdsformer, hvor læring, eksperimenter og kvalificeret risikovillighed bliver en naturlig del af hverdagen.

Og førstelinjelederne skal sikre, at medarbejdernes idéer og erfaringer omsættes til konkret udvikling.

Hvis virksomheden derimod fortsat alene belønner kortsigtet effektivitet og fejlfri drift, vil innovation sandsynligvis få vanskelige vilkår.

Det centrale spørgsmål bliver derfor:

**Understøtter vores ledelsesadfærd faktisk den strategi, vi siger, vi ønsker at realisere?**

Dette spørgsmål bør efter min opfattelse indgå som en fast del af virksomhedens strategiske opfølgning.

## 4. Udvikl ledelseskæden gennem dialog, feedback og fælles læring

Ledelseskæden bliver ikke stærk alene ved, at vi definerer roller og ansvarsområder.

Den skal udvikles gennem praksis.

Det kræver, at ledelsesdialogen får en tydeligere plads i virksomhedens daglige og månedlige ledelsesrytme.

Ledergrupper bør ikke alene mødes for at gennemgå økonomiske resultater, driftsmæssige udfordringer og projektstatus.

De bør også arbejde med kvaliteten af deres egen ledelse.

Hvor lykkes vi med at skabe sammenhæng mellem vores beslutninger? Hvor opstår der uhensigtsmæssige afhængigheder? Hvilke problemer bliver ved med at bevæge sig op gennem ledelseshierarkiet? Og hvor oplever medarbejderne modstridende ledelsessignaler?

Sådanne spørgsmål kan skabe et helt andet afsæt for organisatorisk læring.

Jeg ser især et stort potentiale i at udvikle de samtaler, hvor ledere ikke blot rapporterer resultater, men sammen undersøger og udvikler de ledelsesmæssige forudsætninger for at skabe fremtidige resultater.

Vi skal med andre ord ikke alene have positionerende samtaler om, hvor vi står.

Vi skal i lige så høj grad have udviklende samtaler om, hvordan vi bliver bedre.

## 5. Mål på ledelseskædens kvalitet – ikke kun på dens resultater

Det sidste indsatsområde handler om virksomhedens opfølgningspraksis.

Traditionelt interesserer vi os meget for KPI'er, der dokumenterer, hvad organisationen har præsteret.

Men hvis vi ønsker at udvikle en stærkere ledelseskæde, bør vi også interessere os for de ledelsesmæssige handlinger, der skaber forudsætningerne for fremtidige resultater.

Her kan det være værdifuldt at supplere traditionelle KPI'er med Key Behaviour Indicators – KBI'er. En virksomhed kunne f.eks. undersøge, om lederne konsekvent delegerer beslutninger til det rette niveau, om de gennemfører udviklende ledelsesdialoger, om tværgående problemstillinger bliver håndteret effektivt, og om medarbejdere og ledere oplever tydelighed om retning og ansvar.

Det handler ikke om at etablere et nyt omfattende kontrolsystem. Tværtimod.

Formålet er at skabe enkle og meningsfulde indikatorer, der kan understøtte refleksion, læring og en mere bevidst ledelsespraksis. For hvis vi alene måler på resultaterne, risikerer vi at opdage problemerne for sent.

Hvis vi samtidig interesserer os for kvaliteten af den ledelsesadfærd, der skaber resultaterne, får vi bedre muligheder for at handle tidligere.

## Ledelseskæden er også et bestyrelsesanliggende

Et stærkt Leadership Pipeline-perspektiv bør efter min opfattelse ikke stoppe ved direktionen.

Bestyrelsen har naturligvis ikke til opgave at varetage den daglige ledelse eller blande sig i de enkelte ledelsesniveauers operationelle beslutninger.

Men bestyrelsen bør interessere sig for, om virksomheden har den ledelsesmæssige kapacitet, der skal til for at realisere strategien.

Har virksomheden de nødvendige ledelseskompetencer? Er der klare forventninger til de forskellige ledelsesniveauer? Findes der en bevidst tilgang til udvikling af kommende ledere? Og er organisationens ledelseskraft tilstrækkelig robust til at håndtere vækst, transformation og uforudsete forandringer?

Det er efter min opfattelse væsentlige spørgsmål i et moderne bestyrelsesarbejde.

For en virksomheds fremtidige konkurrenceevne afhænger ikke alene af dens produkter, teknologi, kapital og markedsposition.

Den afhænger også af dens evne til kontinuerligt at udvikle den ledelseskraft, der skal forme virksomhedens fremtid.

Dermed bliver ledelseskæden en del af virksomhedens strategiske kapacitet.

**Den stærke ledelseskæde er ikke den længste – men den mest værdiskabende**

Det er vigtigt at understrege, at Leadership Pipeline ikke er et argument for flere ledelsesniveauer. Tværtimod bør enhver virksomhed med jævne mellemrum stille spørgsmålstegn ved, om dens nuværende ledelsesstruktur er den mest hensigtsmæssige.

I mindre virksomheder kan flere ledelsesroller være samlet hos den samme person. I større virksomheder kan kompleksiteten nødvendiggøre flere organisatoriske niveauer.

Det afgørende er ikke antallet af ledere eller niveauer. Det afgørende er, om der er tydelighed om ledelsesansvaret, sammenhæng mellem beslutningerne og en bevidst udvikling af de kompetencer, der skal sikre virksomhedens fremdrift.

En stærk ledelseskæde skal kunne skabe stabilitet uden at blive rigid. Den skal kunne sikre strategisk sammenhæng uden at begrænse lokal handlekraft. Og den skal kunne skabe resultater i dag uden at miste evnen til at udvikle virksomheden til i morgen.

Det kræver ledere, som ikke alene mestrer deres egen rolle, men også forstår deres ansvar for helheden.

## Fra ledelsesudvikling til udvikling af ledelseskraft

Min centrale pointe er egentlig ganske enkel.

Vi bør begynde at interessere os mindst lige så meget for kvaliteten af den samlede ledelseskæde, som vi interesserer os for kvaliteten af den enkelte leder.

For selv den dygtigste direktør kan ikke kompensere for en svag ledelseskæde.

Og selv den mest ambitiøse strategi kan miste sin betydning, hvis organisationen ikke har den ledelsesmæssige kapacitet til at omsætte den til konkret handling.

Leadership Pipeline giver os et værdifuldt fundament for at forstå, hvordan god ledelse adskiller sig på tværs af niveauer.

Men det virkelige potentiale opstår først, når vi anvender denne forståelse til bevidst at udvikle sammenhængskraft, strategisk dømmekraft, organisatorisk læring og fælles handlekraft.

Måske bør vi derfor i højere grad supplere spørgsmålet: "Har vi de rigtige ledere?" med et endnu vigtigere spørgsmål:

**"Har vi skabt en ledelseskæde, hvor lederne gør hinanden bedre – og hvor den samlede ledelseskraft gør virksomheden stærkere?"**

For i sidste ende er ledelse ikke kun et spørgsmål om, hvad den enkelte leder er i stand til at præstere.

Det er i mindst lige så høj grad et spørgsmål om, hvad vi gennem vores samlede ledelse gør organisationen i stand til at lykkes med.

*Og netop her ligger forskellen mellem en virksomhed med dygtige ledere og en virksomhed med en stærk ledelseskæde*.