

GENERATIONSVÄXLINGEN AV CHEFER:

En möjlighet att förtydliga och förbättra rekryteringen

En stor andel av de chefer och ledare som byggt upp våra företag och offentliga förvaltningar är på väg mot pension och på arbetsmarknaden finns den yngre generationen redo att hitta sin plats i arbetslivet. Se det som ett tillfälle till att tydliggöra behovet av kompetens och beteenden på företagets olika chefsnivåer och därmed förbättra rekryteringsprocessen. Det menar organisationskonsulterna **Anna Gulliksen** och **Kristina Vejbrink** i den här artikeln.

I dag sker en omfattande generationsväxling på arbetsmarknaden. En stor andel av de chefer och ledare som byggt upp våra företag och offentliga förvaltningar är på väg mot pension och på arbetsmarknaden finns den yngre generationen redo att hitta sin plats i arbetslivet. En generation som har andra förväntningar på arbete, karriär och utveckling än sina företrädare. Denna generationsväxling påverkar självklart både organisationerna och de chefer som ska leda dem.

Som chef och arbetsgivare kan man betrakta generationsväxlingen både som ett hot och som en möjlighet. Viktig kompetens lämnar organisationen vilket medför förluster av olika slag. Samtidigt ger växlingen en möjlighet till förnyelse och förändring av verksamheten. Att arbeta långsiktigt och strategiskt med kompetensförsörjning innebär att säkerställa att organisationen har rätt kompetens på alla nivåer, både när det gäller chefer och andra medarbetare. Det handlar om att attrahera, re-

krytera, behålla, utveckla och avveckla kompetens. Och frågan är hur man kan skapa en bra process för ledarförsörjning. I dag betraktas vanligen ledarutveckling som en del i den strategiska och affärsmässiga utvecklingen och inte bara något personalavdelningar sysslar med. Ändå är det inte givet att det leder till en bättre ledarförsörjning.

Några fallgropar:

- Vid chefsrekryteringar – både interna och externa – startar man rekryteringen utan att börja med en ordentlig analys av vad verksamheten behöver och viken kompetens och vilka beteenden rollen kräver.
- Den organisation som alltid väljer att rekrytera chefer utifrån riskerar att missa duktiga interna kandidater och samtidigt signalera att medarbetare i företaget inte duger. Det företag som alltid rekryterar internt riskerar att bli väldigt introverta och går miste om nya perspektiv utifrån.





” Det handlar bland annat om att tydliggöra vilka krav som ställs på olika chefsnivåer och se till att man har chefer med rätt kompetens och beteenden för varje nivå.

Ett klassiskt exempel är säljorganisationen som befordrar den bästa säljaren till försäljningschef, och därmed riskerar att göra ett stort misstag. För det som gör en säljare till en stjärnsäljare - mod, självständighet och tävlingsinstinkt - är kanske inte egenskaper man önskar hos en försäljningschef. Troligen vill ingen organisation ha en chef som går sin egen väg, som hellre sätter sitt eget resultat före gruppens, som agerar självständigt och säljan involverar andra och som tar risker, kanske på företagets bekostnad. Men det är stor risk att just detta händer om man befordrar den duktiga försäljaren till chef utan att säkerställa vilka krav och beteenden som är önskvärda för tjänsten.

Att arbeta långsiktigt och strategiskt med kompetensförsörjning innebär att säkerställa att organisationen har rätt kompetens på alla nivåer, både när det gäller chefer och andra medarbetare.

Att arbeta med ledarförsörjning

Det ställs stora krav på chefer och ledare i dag från många olika håll, till exempel från överordnade chefer, medarbetare, kunder, politiker, aktieägare och andra. För att säkerställa att man rekryterar chefer som kan hantera dessa, ibland motstridiga, förväntningar behöver man i varje organisation utveckla ett sätt att systematiskt arbeta med sin ledarförsörjning. Det handlar bland annat om att tydliggöra vilka krav som ställs på olika chefsnivåer och se till att man har chefer med rätt kompetens och beteenden för varje nivå.

En viktig utgångspunkt för den som ska bygga en ledarförsörjningsprocess är att förstå hur organisationer fungerar hierarkiskt. Modellen The Leadership Pipeline visar att olika chefsnivåer i en organisation ställer olika krav på chefernas kompetens och beteenden. Enligt modellen har de flesta organisationer mellan tre och sex ledarnivåer beroende på hur stort företaget är och hur platt organisationen är.

Modellen består av sex olika passager som en ledare måste passera för att avancera uppåt i en organisation. Det handlar om att förflytta sig från

1. att leda sig själv till att leda andra,
2. att leda andra till att leda chefer,
3. att leda chefer till att bli funktionschef,
4. att vara funktionschef till att bli affärsområdeschef,
5. att vara affärsområdeschef till att bli direktör i högsta ledningen,
5. att vara direktör till att bli verksamhetsansvarig chef, till exempel verkställande direktör.

När teamledaren blir chef

Här är ett exempel som visar hur det kan gå när en duktig teamledare befordras till chef över chefer.

Ett företags affärsområdeschef kommer att gå i pension och ledningen ska utse hans efterträdare internt. Valet står mellan Lena och Per som båda arbetat under honom som ledare för var sitt team. Ledningen väljer Lena eftersom hon är erkänt duktig på att stötta sina medarbetare, inte är rädd att hugga i och hennes team har nått goda resultat. Lena går in i uppdraget som affärsområdeschef och en ny person, Christer, tar över hennes tidigare roll som teamledare.

Efter en tid upplever Lena en viss frustration. Hennes tidigare medarbetare fortsätter att komma till henne med frågor och hon upplever att hon behöver gå in och lösa problem med missnöjda kunder. Men hon känner också en viss tillfredsställelse med att kunna lösa kundproblemen enkelt och effektivt i den verksamhet hon känner så väl sedan tidigare.

Hennes efterträdare Christer känner sig olustig eftersom de beslut han fattar ofta ändras då medarbetarna går direkt till Lena om de är missnöjda. Han upp-

lever att Lena fortfarande har direktkontakt med många kunder vilket gör att det blir svårt för honom att agera gentemot kunden och det är otydligt vem som är ansvarig. Samtidigt är Lenas chef missnöjd då han inte ser de resultat eller framsteg han förväntade sig att se nu när Lena tagit över.

Vad är det som har hänt? Lena har alltså blivit befordrad på sina meriter som teamledare, det vill säga att vara nära verksamheten och arbeta operativt tillsammans med sin grupp. Hon har fått återkoppling på att hon är duktig i den rollen, nått erkända resultat och också fått veta att det är anledningen till att hon befordrats som chef. Här känner hon sig bekräftad, bekväm och trygg i sin roll.

Men konsekvensen av hennes beteende när hon fortsätter att agera som teamledare gör hon det svårt för Christer att lyckas med sitt uppdrag. Han upplever att hon tar arbetsuppgifter från honom och han får svårt att vara trovärdig i sin roll som teamledare. Det blir otydligt för medarbetarna vem som egentligen bestämmer. Lena lyckas inte heller i sin roll som affärsområdeschef. Hon klarar inte av att lyfta blicken från operativa uppgifter och lyckas därmed inte utveckla funktionen som affärsområdeschef.

Olika krav på olika nivåer

Att bygga en ledarförsörjningsprocess kräver att man definierar vilka krav och förväntningar som finns på chefer på olika nivåer. I modellen The Leadership Pipeline ser man tydligt hur chefsens beteenden, värderingar och tidsanvändning behöver förändras när man går från en nivå till en annan.

1. Från att leda sig själv till att leda andra.

Det första ledaruppdraget som en medarbetare får handlar oftast om att bli arbetsledare för ett team nära produktionen. Från att endast ha ansvar för sina egna arbetsuppgifter blir uppdraget nu att få arbetet gjort genom andra. Ansvaret innebär att gruppen som helhet ska utföra sitt uppdrag med kvalitet och i tid. En av alla utmaningar blir att hantera sin egen tid som nu behöver delas mellan att utföra operativa uppgifter och att lägga tid på medarbetarna i gruppen.

2. Från att leda andra till att leda chefer.

Att leda chefer är ofta ett större steg för individen och ett steg som företag ofta undervärderar. I den här övergången måste chefen koncentrera sig på att leda genom andra chefer och på att lämna de operativa arbetsuppgifterna. En utmaning för många är att kunna släppa tidigare uppgifter och visa på en förmåga att delegera chefsuppgifter till de underordnade cheferna. På den första chefsnivån finns det fortfarande utrymme att arbeta operativt, men det försvinner i nivå två. Det handlar om att kunna vägleda och coacha andra chefer i deras ledarskap.

3. Från att leda chefer till att bli funktionschef.

På den här nivån handlar det om att samarbeta med andra funktionschefer och att arbeta strategiskt med en större del av organisationen i fokus. Utmaningen blir att leda obekanta områden som ligger utanför det egna expertområdet och att förstå andra funktioners uppdrag. Det som skiljer nivå tre från nivå två är framför allt den strategiska delen. Nu förväntas man delta i nya möten och samarbeta med andra funktionschefer.

4. Från att vara funktion chef till att bli affärsområdeschef.

Det strategiska tänkandet på den här nivån har en större bredd med en mängd faktorer som måste beaktas vilket innebär att uppdraget är mer komplext än på den tidigare nivån. För att klara steget till denna nivå behöver chefen sätta av mer tid för analys och reflektion. Chefen får ofta en större frihet att planera och lägga upp sitt eget arbete. Den stora utmaningen är att ha tillit till sina underordnade chefer och att acceptera att inte ha kontroll över detaljer.

5. Från att vara affärsområdeschef till att bli direktör i ledningen.

Den här nivån handlar om att gå från att ansvara för ett eget affärsområde, med andra ord från att driva en egen affär till att ansvara för flera affärer eller verksamheter och att vara chef över affärsområdeschefer. Ansvarsområdet är mycket stort och det är helt nödvändigt att hålla sig på en hög strategisk

nivå där hela företagets utveckling står i fokus. Det kan handla om att utveckla nya affärsområden, bedöma marknadsförutsättningar, se synergier mellan olika verksamheter, diskutera förvärv, neddragningar och delta i avgörande beslut för hela företaget.

6. Från att vara direktör i ledningen till verksamhetsansvarig chef - verkställande direktör.

Här har chefen avancerat till att vara chef och ledare i toppen, med andra ord ytterst ansvarig för verksamheten. Det handlar om att fastställa företagets inriktning och långsiktiga strategi. Chefen på den här nivån måste vara både strategisk och visionär samt kunna förmedla och kommunicera sin vision. Ofta handlar det om att förflytta sig från ett nationellt till ett globalt perspektiv.

Olika beteenden på olika nivåer

Inblicken i dessa nivåer och passager visar att chefer som förflyttar sig från en nivå till en annan behöver lära sig nya saker och förändra sitt beteende men också sluta upp att göra vissa saker. Ofta är det lätt att lägga på nya uppgifter eller krav. För att klara av att ta steget från en nivå till en annan är det också viktigt för chefen att förstå skillnader i tidfördelning och syn på chefsrollen.

Chefer på alla nivåer behöver kunna fatta beslut men på olika sätt beroende på nivå. På de lägre chefsnivåerna handlar det om att kunna verkställa beslut som fattats på högre nivåer. De högre chefsnivåerna behöver man kunna delegera beslut till underställda chefer men också fatta beslut baserade på andras information. Kompetensen att fatta beslut krävs på alla nivåer men själva beteendet ser annorlunda ut beroende på nivå.

Samma sak är det med kompetensen att leda. Chefer på alla nivåer behöver kunna leda men hur det görs är annorlunda. Första linjens chefer behöver vara nära verksamheten och operativa i sitt ledarskap. Högre upp i hierarkin handlar ledarskapet om att delegera ansvar, ha tillit till andra och leda genom andra chefer.

En slutsats av ovanstående resonemang är att varje organisation som vill arbeta långsiktigt och strategiskt med

sin ledarförsörjning behöver tydliggöra de olika chefsnivåerna, både vad gäller vilken kompetens som krävs samt vilka beteenden som är önskvärda. Det är också viktigt att kommunicera detta i organisationen så att det blir tydligt både för cheferna själva och för deras medarbetare.



ANNA GULLIKSEN
seniorkonsult
Gulliksen Consulting



KRISTINA VEJBRINK
organisationskonsult och partner
Lyhra Kommunikation och Förändring

KÄLLOR:

Ram Charan, Stephen Drotter och James Noel, Jossey-Bass, 2011: *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company.*

Att reflektera över

- Hur arbetar din organisation med chefsrekrytering – är det vanligare med interna eller externa rekryteringar? Vilka konsekvenser får den ena eller den andra strategin?
- Hur arbetar ni med att identifiera framtida chefer och hur utvecklas deras ledarkompetens?
- Hur många chefsnivåer finns det i din organisation?
- Har ni definierat krav och förväntningar på varje chefsnivå?
- Hur följer ni upp att era chefer lever upp till förväntningar och krav på respektive nivå?

Artikeln om ledarförsörjning ingår i Bonniers chefshandbok *Praktiskt Ledarskap*, maj 2012.