



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet
Företagsekonomiska institutionen

Magisteruppsats
HT 2007

The Leadership Pipeline

Ledarskapsflödet i en matrisorganisation

Handledare
Rikard Larsson

Författare
Hampus Holm
Michal Kazmierczak

Förord

Vi författare kommer ifrån olika bakgrunder inom företagsekonomi, Hampus Holm har en inriktning mot organisation/management och Michal Kazmierczak har inriktningen mot strategi. Att tillsammans skriva om *The Leadership Pipeline* teorin, som täcker båda dessa inriktningar, kändes därför naturligt. Det faktum att *The Leadership Pipeline* är en ny teori, och således tämligen oprövad, är något som vi uppfattat som spännande och utmanande.

Följande magisteruppsats hade inte varit möjlig att genomföra om det inte varit för människorna omkring den. Vi vill därför sända ut ett stort tack till alla våra respondenter inom vårt fallföretag *Ericsson Mobile Platforms* för deras engagemang och förmåga att skapa tid i kalendern för våra intervjuer. Vi vill speciellt tacka Suzanne Richter som fungerat som en inkörspport till företaget och vars engagemang för HR varit otroligt inspirerande. Även Eva Brike förtjänar ett extra tack då hon tog sig tid för vår intervju efter arbetstid.

Slutligen vill vi tacka vår handledare professor Rikard Larsson för alla goda idéer och för ett tålmodigt handledande genom hela uppsatsprocessen.

Sammanfattning

Titel:	The Leadership Pipeline - <i>Ledarskapsflödet i en matrisorganisation</i>
Seminarium:	2008-01-17
Ämne/Kurs:	Magisteruppsats i Organisation/Strategi, Företagsekonomi, 15 högskolepoäng
Författare:	Hampus Holm, Michal Kazmierczak
Handledare:	Professor Rikard Larsson, Strategisk Förändring, Ekonomihögskolan, Lunds universitet
Nyckelord:	The Leadership Pipeline, Karriärmodellen, Succession Planning, Matrisstruktur, Ericsson Mobile Platforms.
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att undersöka hur teorin <i>The Leadership Pipeline</i> kan tillämpas för att förstå chefsflödet i en matrisorganisation. Det kommer därför att ske en prövning om hur väl teorin går att applicera i en matrisorganisation och om den behöver utvecklas för att passa in.
Metod:	Uppsatsen har använt sig av en kvalitativ metod där sju respondenter från fallföretaget Ericsson Mobile Platforms (EMP) olika nivåer har genomgått semistrukturerade intervjuer. Uppsatsen använder sig även av en kvantitativ metod i form av data från karriärmodellen som samlats in från tolv olika respondenter på EMP av Decision Dynamics under 2007.
Teoretiskt perspektiv:	I uppsatsen presenteras de grundläggande teorier som beskriver The Leadership Pipelien, Karriärmodellen och de vanligaste linjära och matrisbaserade organisations-strukturerna.
Empiri:	Består av resultatet ifrån de sju semistrukturerade intervjuer som genomförts på EMP samt den data från de tolv respondenterna som Decision Dynamics genomförde Karriärmodellen på under 2007.
Resultat:	Uppsatsen visar problemet med att implementera The Leadership Pipeline i en matrisorganisation som EMP. Det går att lyfta in The Leadership Pipeline i vissa delar av organisationen och svårare i andra delar. I linjeverksamheten kan den tillämpas. En modifikation av The Leadership Pipeline behövs för nivåerna inom projektverksamheten och specialistverksamheten. En ny pipeline har gjorts som är mer anpassad för EMP.

Abstract

- Title: The Leadership Pipeline – *The leadership flow in a matrix organization.*
- Seminar date: January 17th, 2008
- Course: Master Thesis, Organization/Strategic, Business Administration, 15 academic credits (ECTS).
- Authors: Hampus Holm, Michal Kazmierczak
- Advisor: Rikard Larsson, Professor of Strategic Change, Lund University School of Economics and Business Management.
- Keywords: The Leadership Pipeline, The Career Concept Model, Succession Planning, Matrix Organization, Ericsson Mobile Platforms.
- Purpose: The theoretical purpose with this thesis is to examine if *The Leadership Pipeline* works within a matrix organization. This study will therefore examine if The Leadership Pipeline can be used directly in a matrix organization or if the theory needs to be altered to fit.
- Methodology: This study was conducted with a qualitative method in which seven respondents from Ericsson Mobile Platforms different levels have been interviewed (semi-structured). The study also uses a quantitative method using the Career Concept Model provided by Decision Dynamics, twelve respondents from EMP were included in the study from a workshop held by Decision Dynamics in 2007.
- Theoretical perspective: The thesis presents theories which describe The Leadership Pipeline, Career Concept Model and the most common linear and matrix based organization structures.
- Empirical foundation: The results from the seven interviews at EMP and data from the Career Concept Model workshop made by Decision Dynamics in 2007 at EMP form the basis for the empirical foundation.
- Conclusions: The thesis demonstrates the problem implementing The Leadership Pipeline in a matrix organization such as EMP. It is possible to put in The Leadership Pipeline in some parts of the organization and difficult in other parts. In the line management it is applicable. A modification of The Leadership Pipeline is needed for the levels in the project management and specialist activity. A new pipeline has been made which is more suited to EMP.

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Problemdiskussion	3
1.3	Syfte	4
1.4	Avgränsningar.....	4
1.5	Disposition	5
2	Metod	7
2.1	Val av ämne	7
2.2	Undersökningsmetod: Fallstudie	8
2.3	Datainsamling	9
2.3.1	Primärdata.....	10
2.3.2	Sekundärdata.....	12
2.4	Metodkritik	12
2.4.1	Litteraturkritik.....	12
2.4.2	Reliabilitet.....	13
2.4.3	Validitet	14
3	Teori.....	15
3.1	Tidigare forskning.....	15
3.2	The Leadership Pipeline	16
3.2.1	Passage 1. Managing Self to Managing Others	18
3.2.2	Passage 2. Managing Others to Managing Managers.....	19
3.2.3	Passage 3. Managing Managers to Functional Manager	20
3.2.4	Passage 4. Functional Manager to Business Manager.....	21
3.3	Succession Planning	22
3.4	Strukturer	24
3.4.1	Sociala strukturer i en organisation	25
3.5	Linjära organisationsformer.....	27
3.5.1	Enkel struktur.....	27
3.5.2	Funktionsbaserad struktur.....	27
3.5.3	Divisionaliserad struktur.....	28
3.6	Matrisstrukturer	30
3.6.1	Projektbaserad Matrisstruktur.....	30
3.6.2	Global Matrisstruktur.....	32
3.7	Karriärmodellen	34
3.8	Teoretisk sammanfattning.....	39
3.8.1	Teoretisk analysmodell.....	39

4	Empiri	41
4.1	Företagspresentation av Ericsson Mobile Platforms	41
4.2	Linjeverksamheten.....	43
4.3	Projektverksamheten.....	45
4.4	Specialisterna	46
4.5	Utbildningar inom EMP och Ericssonkoncernen	47
4.6	Passagera inom EMP	48
4.7	Karriärvägar	51
4.8	Karriärmodellen	51
4.8.1	Karriäriinriktning och drivkrafter	52
4.8.2	Karriärkulturundersökningen.....	54
5	Analys.....	57
5.1	Vertikala ledarskapsflöden	57
5.1.1	Linjeverksamheten.....	57
5.1.2	Projektverksamheten.....	60
5.1.3	Specialistverksamheten.....	62
5.2	Laterala chefsflöden.....	63
5.3	Karriärmodellen	64
5.4	Den matrisanpassade pipelinen.....	68
6	Slutsatser.....	71
6.1	Teoretiska bidrag	73
6.2	Praktiska bidrag	73
6.3	Förslag till framtida forskning	74
	Källförteckning	75
	Publicerade källor	75
	Muntliga källor	76
	Elektroniska källor.....	76
	Bilaga.....	77
	Intervjuguide	77

1 Inledning

Nedan presenteras bakgrund, sedan resoneras en problemdiskussion som mynnar ut i ett syfte med magisteruppsatsen. Därefter kommer avgränsningar som har gjorts under arbetets gång och relevant tidigare forskning inom ämnet.

1.1 Bakgrund

I tidningen Dagens Industri från den 3 september 2007 gick det att läsa om hur IBM aktivt börjat se på hur de skall behålla kompetens och kunskap inom organisationen nu när den stora 40-talistgenerationen börjar göra sig redo för pension. Det talas om att upp till 25 procent av vissa företags chefer kommer gå i pension inom en tvåårsperiod.¹ IKEA talar i samma uppslag om vikten av att utveckla sin personal till framtida chefer då internrekrytering inte bara är ett billigare alternativ, det ökar sannolikheten att lyckas.²

I en artikel om den amerikanska offentliga sektorn talas det om *pipeline problems* eftersom den offentliga sektorn inte lyckats attrahera nya unga framtida ledare, samtidigt som de äldre börjar närma sig pension.³ Pipelinen av ledare håller med andra ord på att sina. Inom vissa sektioner av den amerikanska offentliga sektorn är det 84 procent av personalen som kommer att gå i pension inom en sjuårsperiod.⁴

Allt fler företag börjar bli uppmärksammade på att en organisation kräver bra ledarskap. Detta ledarskap är inte enbart placerat i toppen av varje organisation utan genomsyrar hela verksamheten.

För att svara på frågan hur en organisation på bästa sätt kan säkerställa att de har rätt sorts ledare på de olika nivåerna i ett företag har författarna Charan, Drotter och Noel arbetat fram en teori som kallas för *The Leadership Pipeline*. Denna teori tar sitt avstamp i den modell som Walt Mahler skapade för General Electric (GE) under 1970-talet.⁵

Grundsatsen i *The Leadership Pipeline* är vikten av att säkerställa ett flöde av bra chefer inom hela organisationen. Detta uppnås genom att en chef på varje nivå tränas för att få rätt värderingar, prioriteringar och kunskaper för nästa nivå och på så vis slipper organisationen rekrytera dyra ”stjärnor” utifrån. Organisationen blir

¹ *Dagens Industri* nr 195 vecka 36 2007, s. 20

² *Ibid*, s. 21

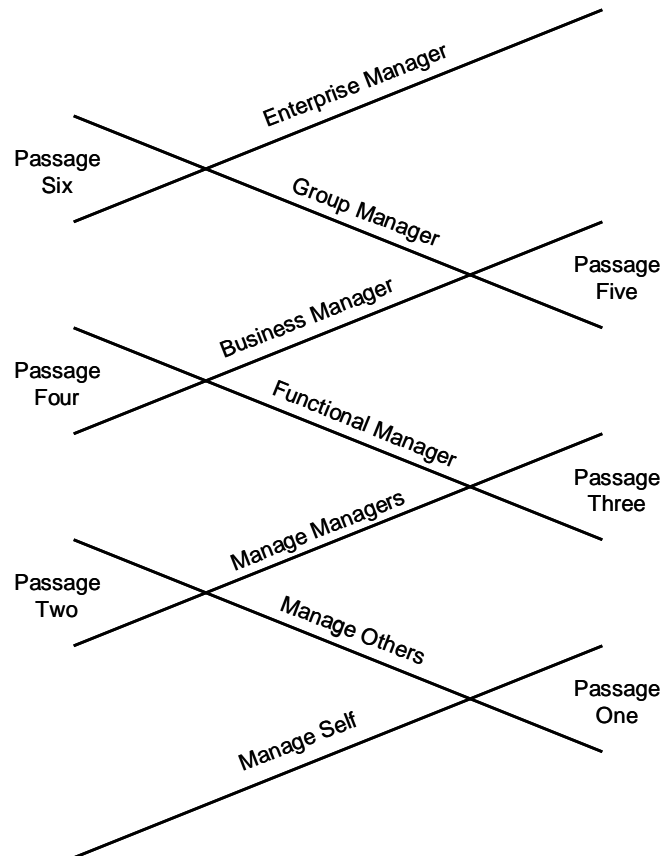
³ *Government Executive*; Sep 1999; 31, 9; ABI/INFORM Global, s. 22

⁴ *Ibid*

⁵ Charan et al. 2001, sidan ix

inte heller lika sårbar för exempelvis pensioneringar samt stärker sin konkurrenskraft eftersom de får en mer kompetent stab av chefer.

Charan, Drotter och Noel har identifierat sex olika passager som en chef måste passera från att leda sig själv till att leda ett helt företag och det inför varje sådan passage är essentiellt att en chef har utvecklats på rätt sätt. Om så inte är fallet riskerar hela pipelinen att täppas till och flödet av bra chefer i organisationen stoppas därmed upp. De olika nivåerna och passagerna presenteras av författarna på följande vis:



Figur 1 The Leadership Pipeline, Charan et al (2001)

Det författarna till The Leadership Pipeline vill uppmärksamma är att det finns olika framgångsfaktorer för en chef beroende på vilken nivå han eller hon opererar på. Det som gör en första linjens chef framgångsrik är med andra ord inte samma sak som gör en vice president framgångsrik. Det är därför passagerna har en sådan framträdande roll i teorin. För att bli en bra chef på nästa nivå krävs det att personen i fråga kan identifiera vad han eller hon behöver utveckla mer, eller mindre, av.

Samma årtionde som Walt Mahler skapade sin modell för General Electric började professor Micheal J Driver och Dr. Kenneth R. Brousseau vid University of Southern California utveckla Karriärmodellen.⁶ Den modellen arbetar i det

⁶ Decision Dynamics Karriärmodell – Forskningsbakgrund, 2001

förhållande som finns mellan individen och situationer i dennes karriär, den tar även med olika organisationskultur. Den har vidareutvecklats och anpassat till europeiska förhållanden av professor Rikard Larsson och ekonomie doktor Katarina Kling på Lunds universitet.⁷ I och med att den arbetar med individers karriärprofiler och organisationens strategiska behov, den har även med individens ledarskapsnivå, gör att den är ett bra verktyg att använda vid rekrytering av framtida chefer och ledare.⁸ Därmed gör den sig även intressant vid kompetensförsörjning och ledarskapsflödet i ett företag.

1.2 Problemdiskussion

Något som är slående är att The Leadership Pipeline grundar sig på best-practice ifrån ett amerikanskt företag, GE, som har sina rötter i den nordamerikanska företagskulturen. När vi tar en titt på hur själva pipelinen är utformad framgår det att den är väldigt anpassad till en linjär organisation. Det vill säga en organisation som är utformad som en pyramid. Men vad händer om en organisation har en annan sorts utformning än den linjära? Mary Jo Hatch talar om olika sorters strukturer för en organisation, bland annat; *Enkel-, Funktionsbaserad-, Divisionaliserad- och Matrisstruktur*.⁹ Vidare beskriver hon en hierarkisk organisation som att *”Den högsta ledningen är inriktad på strategiska beslut, mellancheferna hanterar beslut som rör inre strukturen och samordning mellan enheter, medan exempelvis första linjens chefer fattar beslut om vardagsaktiviteter inom sina enheter”*.¹⁰ Till dessa traditionella organisationer räknar hon framförallt den funktionsbaserade och den divisionaliserade organisationsstrukturen, detta är organisationsstrukturer som även kan beskrivas som linjära.¹¹

En matrisorganisation är utformad för att ta vara på fördelarna från framförallt den funktionsbaserade- och den divisionaliserade strukturen där medlemmarna inom organisationen knyts till ett eller flera olika projekt. Det är förmågan att ta vara på medlemmarnas expertis över hela organisationen som gör en matrisorganisation mer flexibel än vad en funktionsbaserad eller divisionaliserad organisation är.¹²

Rent strukturellt skiljer sig alltså en linjär organisation från en matrisorganisation och följdfrågan blir då om även strukturen på ledarskapet gör det. Något som är målande för en matrisorganisation är att de anställda ofta svara inför två chefer, sin funktionschef samt sin projektchef, medan det i en linjär organisation är vanligare att medarbetarna enbart kommunicerar med en chef. Författarna till The

⁷ Decision Dynamics Karriärmodell – Forskningsbakgrund, 2001

⁸ <http://www.decisiondynamics.se>

⁹ Hatch, 1997, s. 214-224

¹⁰ Ibid, s. 300

¹¹ Ibid, s. 301

¹² Ibid, s. 222

Leadership Pipeline talar om problemet med att kommunicera med medarbetare mellan nivåerna, särskilt om det nivåerna ligger långt ifrån varandra.¹³

Om vi jämför en hierarkisk organisation med Webers beskrivning av en ideal byråkrati så talar han om att det måste finnas ”*en tydligt definierad hierarki av befattningar, var och en med sitt speciella kompetensområde*”.¹⁴ Det är dessa kompetensområden som The Leadership Pipeline fokuserar på när den presenterar vilka framgångsfaktorer som är av vikt på de olika nivåerna inom en organisation.

Med utgångspunkt i The Leadership Pipeline är det därför intressant att se på hur hierarkin ser ut inom en matrisorganisation och hur passagera mellan de olika hierarkiska nivåerna ser ut. Frågan vi kan ställa oss är hur väl det går att implementera The Leadership Pipeline i en matrisorganisation. För att svara på detta krävs en identifiering av hur chefsflödena inom en matrisorganisation ser ut.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur teorin The Leadership Pipeline kan tillämpas för att förstå chefsflödet i en matrisorganisation. Det kommer därför att ske en prövning om hur väl teorin går att applicera i en matrisorganisation och om den behöver utvecklas för att passa in.

För att lyckas med detta krävs en förståelse för hur de olika hierarkiska nivåerna, och passagera dem emellan, ser ut i en matrisorganisation.

1.4 Avgränsningar

The Leadership Pipeline innefattar olika verktyg för att säkerställa passagera mellan nivåerna i en organisation. Vi kommer inte att tillämpa verktygen utan snarare de framgångsfaktorer som teorin anser vara karakteristiska för varje nivå och hur dessa framgångsfaktorer skiljer sig mellan de olika nivåerna. Annledningen till att vi avgränsat oss ifrån de olika verktygen som The Leadership Pipeline teorin förespråkar är att det flyttar fokus för långt ifrån det vi anser vara utmärkande för The Leadership Pipeline, det vill säga framgångsfaktorerna i sig. Förutom detta har EMP egna verktyg för att säkerställa olika passager och vi ämnar inte jämföra verktyg med varandra utan snarare hur ett chefsflöde ser ut i en matrisorganisation.

Vidare kommer vi inte att gå in på andra organisationsstrukturer än de som anses ha en typisk linjär eller matrisstruktur eftersom The Leadership Pipeline teorin har en klart linjär utgångspunkt och vi ämnar undersöka hur man kan använda sig av

¹³ Charan et al 2001, s. 20

¹⁴ Hatch, 1997, s.201

denna teori i en matrisorganisation. Hur The Leadership Pipeline tillämpas i organisationsstrukturer utöver dessa två är därför något som vi inte kommer att gå in på.

Vi går inte in på vad vårt fallföretag har för kärnverksamhet eller teknisk inriktning på olika avdelningar utan snarare vad de har för olika nivåer av chefer och ledare, det vill säga hur dess struktur och organisation ser ut. Detta för att tyngden i uppsatsen inte ligger på vad kärnverksamheten inom organisationen är utan på chefsflödet i en matrisorganisation. Det är med andra ord organisationsstrukturen som är den viktiga.

1.5 Disposition

Kapitel 1 – Inledning

I kapitel 1 presenteras bakgrund, sedan resoneras en problemdiskussion som mynnar ut i syfte med magisteruppsatsen. Efter det kommer avgränsningar som har görs och relevant tidigare forskning inom ämnet. Kapitlet avslutas med en disposition över uppsatsen.

Kapitel 2 – Metod

I kapitel 2 ges en beskrivning av uppsatsens tillvägagångssätt. En diskussion kring metod sker i form av val av ämne, undersökningsmetod, insamling av data och avslutas med metodkritik.

Kapitel 3 – Teori

I kapitel 3 ges en beskrivning av The Leadership Pipeline teorin och de olika framgångsfaktorer som förespråkas på olika nivåer inom en organisation. Då The Leadership Pipeline teorin är anpassade efter en typisk linjär organisation kommer det även ges en beskrivning på vad en linjär struktur är samt vad en matrisstruktur är för något. Då en matrisorganisation har laterala karriärmöjligheter såväl som vertikala kommer det även hämtas stöd ifrån Decision Dynamics Karriärmodell som hjälper till att kopplar samman The Leadership Pipeline med en matrisorganisation.

Kapitel 4 – Empiri

I kapitel 4 presenteras fallföretaget och dess struktur. Det ges en beskrivning om vilka utbildningar och processer som finns inom företaget för att utveckla chefer och ledare. Detta för att visa de olika passagerna ser ut vertikalt och lateralt. Det finns en sammanställning för vilka olika karriärprofiler som finns i organisationen utifrån Karriärmodellen och respondenternas syn på karriärkulturen inom organisationen.

Kapitel 5 – Analys

I kapitel 5 diskuteras empirin utifrån den teoretiska analysmodell som presenterades i kapitel 3.8.1. En analys görs av vilka vertikala och laterala ledarskapsflöden som finns inom fallföretaget med hjälp av The Leadership

Pipeline och Karriärmodellen. En koppling görs till hur dessa verktyg används eller skulle kunna användas i en matrisorganisation som finns i fallföretaget. Analysen avslutas med hur en pipeline kan se ut inom fallföretaget med de nivåer och dimensioner som är signifikativa för organisationen.

Kapitel 6 – Slutsatser

I kapitel 6 presenteras uppsatsens slutsatser. Förutom detta diskuteras teoretiska och praktiska bidrag, avslutningsvis ges förslag till framtida forskning.

2 Metod

I följande kapitel kommer det ges en beskrivning av uppsatsens tillvägagångssätt. En metoddiskussion sker i form av val av ämne, undersökningsmetod, insamling av data och avslutas med metodkritik.

2.1 Val av ämne

Vår första kontakt med teorin om The Leadership Pipeline var under en föreläsning i strategisk ledning i Lund.¹⁵ Professor Rikard Larsson höll föreläsning om den artikel som han varit medförfattare till i Harvard Business Review (HBR).¹⁶ Artikeln handlade om forskningen kring fyra olika *beslutsstilar* och hur framgångsrika de olika beslutsstilarna var på olika nivåer inom en organisation. Nivåerna som undersökts i HBR artikeln var *supervisor, manager, director, vice president* och *senior executive*.¹⁷ Dessa fem nivåer är i stort sett samma som de sex nivåer som The Leadership Pipeline beskriver med undantaget att artikeln i HBR har slagit samman de två översta nivåerna.

Professor Rikard Larsson gick även in på annan forskning han personligen varit inblandad i som berörde hur man med hjälp av *Karriärmodellen*¹⁸ kunde se vilken sorts karriärprofil en person har. Även här har undersökningen gjorts kopplat till vilka karriärprofiler som är mest framgångsrika på de tidigare nämnda nivåerna inom en organisation.

Vi tyckte ämnet som professor Rikard Larsson berörde under sin föreläsning var intressant och frågade oss om det fanns något inom samma område som var i behov av en närmre undersökning. Efter en konsultation med professor Rikard Larsson visade det sig att det finns en tämligen ny och utforskad teori inom ämnet som heter The Leadership Pipeline. Precis som forskningen om olika beslutsstilar och karriärprofiler visar tar även teorin om The Leadership Pipeline upp det faktum att det finns olika framgångsfaktorer för chefer beroende av vilken nivå denne befinner sig på.

The Leadership Pipeline teorin fokuserar enbart på den vertikala karriärvägen inom en organisation och de passager som finns mellan de olika nivåerna medan karriärmodellen även tar hänsyn till de laterala passager som kan finnas. Då The Leadership Pipeline förväntas bli en stor teori i framtiden¹⁹ finns en klar diskrepans mellan det faktumet att The Leadership Pipeline har en klar linjär karaktär medan en stor del av dagens multinationella organisationer arbetar med

¹⁵ 2007-10-04

¹⁶ HBR Februari 2006, Larsson et al., s. 111-121

¹⁷ Ibid, s. 117

¹⁸ www.decisiondynamics.se

¹⁹ Professor Rikard Larsson 2007-11-21

en matrisorganisation. Att undersöka huruvida The Leadership Pipeline korrelerar med en matrisorganisation eller ej är därför av stort intresse.

2.2 Undersökningsmetod: Fallstudie

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur teorin The Leadership Pipeline korrelerar med en matrisorganisation, för att svara på detta används en deduktiv ansats. Det betyder att vi har utgått ifrån befintliga teorier och tidigare forskning för att sedan pröva den i verkligheten med empiriska undersökningar.

Detta tillåter oss att bidra till teoribildningen genom att ta in nya variabler eller typer av samband. Det går att utveckla ny kunskap och bygga upp en bättre förståelse, som andra sedan kan använda sig av i sitt arbete eller forskning.²⁰

Vi har i uppsatsen valt att som förfarande använda oss av en fallstudie. Det grundar sig på flera anledningar till varför vi har gjort det valet. Enligt Jacobsen lämpar sig fallstudier för teoriutveckling, vilket är en av våra mål med uppsatsen. Dessutom är fallstudier bra för att beskriva exempelvis organisationer och vad som är specifikt för en plats, kontexten som man har information om.²¹ Detta leder in oss att fallstudie är rätt metod i vår uppsats och inte andra sätt. Något som styrker detta är att genom att gå på djupet i ett enskilt fall gör det möjligt att skapa hypoteser som sedermera kan prövas i andra fallstudier i framtiden.²²

Vår fallstudie är avgränsad i både tid och rum, den är begränsad till en tidsperiod och rumsligt genom att vi väljer att se hur en teori korrelerar med en matrisorganisation. Av praktiska skäl har vi valt att välja ett fall (ett företag) att genomföra en fallstudie på, det skälet uppkommer genom den begränsade tid som finns att genomföra en uppsats på. En annan anledning till vårt val av ett fallföretag är att det underlättar för oss att gå på djupet i fallstudien.

I överläggningar med vår handledare professor Rikard Larsson tog vi fram en lista med företag som använder sig av en matrisorganisation. Sedan gjordes ett urval utifrån lokalisering och tillgänglighet. Närheten till Lund, där vi är baserade, och möjligheten att få tillgång till data var viktiga för urvalet.

Till slut föll valet på Ericsson AB. Enligt företaget arbetar de utefter en matrisorganisation.²³ De har verksamhet i Lund. En av deras business units har huvudkontor i Lund och majoriteten av deras anställda finns i Lund, nämligen Ericsson Mobile Platforms (EMP).²⁴ Förutom detta är alla delar av verksamheten representerade i Lund.

²⁰ Holme et al, *Forskningsmetodik*, 1997, s. 51

²¹ DI, Jacobsen, *Vad hur och varför?*, 2002, s. 98

²² Ibid

²³ <http://www.ericsson.com>

²⁴ <http://www.ericsson.com>

Eftersom EMP är en business unit inom Ericsson-koncernen går det inte att komma högre upp än till Business Manager i The Leadership Pipeline teorin. Därför finns inte de två översta nivåerna i EMP som teorin beskriver som Group Manager och Enterprise Manager, dessa nivåer finns dock i koncernen Ericsson.

EMP är lämpligt som fallföretag eftersom de uppfyller våra kriterier och de arbetar utefter en matrisorganisation. Därtill har de kunnat vara tillgängliga under den tidsperiod som vi har haft till förfogande för vår uppsats.

2.3 Datainsamling

Som undersökningsmetod har vi valt att använda oss av både kvalitativ och kvantitativ metod. Avsikten med att använda båda metoderna är att få en större mängd data och vi har låtit de båda metoderna komplettera varandra. En kvalitativ metod har primärt ett förstående syfte och att få en djupare förståelse av det problemkomplex man studerar, det kan även beskriva helheten av det sammanhang som detta inryms i.²⁵ Att använda en kvalitativ metod har gjort att vi har kunnat på djupet och få en detaljförståelse, detta är också fördelen med att använda en kvalitativ metod. En kvantitativ metod är i större utsträckning präglad av kontroll av en forskare, metoden avgör också vilka svar som är tänkbara, statistiska mätmetoder spelar en central roll i analysen av kvantitativ information.²⁶ Fördelen med kvantitativ metod är att man kan generalisera från ett urval till en population med hög grad av säkerhet.²⁷ Vi har använt kvantitativ metod för att veta hur ett fenomen uppträder och kunna jämföra detta med de kvalitativa data som vi samlat in.

De kvalitativa data som används består av primärdata insamlad genom intervjuer i syfte att kunna få fram en nyanserad bild av undersökningsobjektet. För att komplettera ovanstående insamling utnyttjar vi oss av kvantitativ data genom användandet av Karriärmodellen.

De data som har samlats in kvalitativt är centrala för uppsatsen och består mestadels av primärdata. Både den kvalitativt och kvantitativt inhämtade data används sedan i analysen. Genom användandet av de båda metoderna samtidigt under insamlingen av data och analysen resulterar detta i att informationen ömsedigt stärker varandra.

Det finns två typer av data, primär- och sekundärdata, beroende på vem och när man insamlar data. När forskaren samlar in upplysningarna för första gången är det primärdata, det vill säga att man går direkt till den primära informationskällan. Insamlingen av data sker exempelvis genom intervju, observation eller

²⁵ Holme et al, *Forskningsmetodik*, 1997, s. 14

²⁶ Ibid, s. 15

²⁷ DI, Jacobsen, *Vad hur och varför?*, 2002, s. 150

frågeformulär.²⁸ Om data samlas in av andra personer, forskare, institutioner med mera är det sekundärdata.²⁹

I vår studie har vi valt att använda oss av såväl primär- som sekundärdata i vår uppsats för att uppfylla vårt syfte på bästa sätt. Den primärdata vi använder oss av består av de intervjuer vi har genomfört på EMP och dessa intervjuer kommer vara den centrala delen av vår datainsamling. Den sekundärdata vi har samlat in består dels av företagsinformation om EMP i form av information på hemsidor och broschyrer och tryckt information ifrån våra respondenter. Vi har även varit tagit del av Ericssons årsredovisning för att för att få en mer övergripande bild över EMP. Vi har även fått ta del av de resultat som genererats genom Karriärmodellen som genomfördes på EMP under 2007 av professor Rikard Larsson och Decision Dynamics.

2.3.1 Primärdata

Eftersom intervjuerna har en sådan central roll i uppsatsen har vi valt att dela upp insamlingen av primärdata i följande rubriker: *Val av respondenter*, *Presentation av respondenterna*, *Utförandet av intervjuerna* och *Val av frågor*. Detta för att ge en tydlig bild av tillvägagångssättet av hur insamlingen av primärdata har fortlöpt.

Val av respondenter

Holme et al. menar att ” *Urvalet görs systematisk utifrån vissa medvetet formulerade kriterier som är teoretiskt och strategiskt definierade*”.³⁰ Vår ambition har varit att täcka in alla hierarkiska nivåer av EMP:s matrisorganisation med våra intervjuer. Vår första intervju med Suzanne Richter (fd HR-chef på EMP) fungerade därför både som en respondentintervju och en informationsintervju. Som respondent gav Suzanne oss en inblick över hur arbetet såg ut på hennes nivå som HR-chef samtidigt som hon gav oss information om övriga EMP. Suzanne fungerade även som en inkörspport då hon rekommenderade potentiella respondenter inom EMP. Med ambition att täcka hela spannet av chefsnivåer inom EMP har vi frågat samtliga våra respondenter om andra potentiella respondenter på andra nivåer inom företaget. Vi har med andra ord inte haft en klar bild av exakt vilka olika individer vi ämnat intervjua men vi har haft ambitionen att få med så många olika positioner som möjligt. Det faktum att varje respondent, förutom Suzanne som var vår första intervju, har blivit rekommenderad gör att validiteten på valet av respondenter stärks.

Presentation av respondenterna

- Suzanne Richter, fd Vice President, HR
- Eva Brike, Vice President, HR

²⁸ DI, Jacobsen, *Vad hur och varför?*, 2002, s. 152

²⁹ Andersen, s. 150

³⁰ Holme et al., s. 101

- Claes Lundqvist, Director, RF & Baseband Technology
- Mats Melander, Development Manager, Multimedia Technology
- Anonym B, Technical Manager, Image & Video Technology, Technology Development
- Stefan Johansson, Development Manager, Software Customer Services (fd projektledare och programchef)
- Anonym A, Sub-project Manager

Utförande av intervjuerna

Alla intervjuer, förutom en som tog plats på Kårhuset i Lund, har skett på respondenternas arbetsplats (EMP:s huvudkontor som är beläget i Lund) så att dessa har kunnat känna sig hemma och avslappnade. *”Styrkan i den kvalitativa intervjun ligger i att undersökningssituationen liknar en vardaglig situation och ett vanligt samtal”*.³¹ Vi har dock valt att spela in intervjuerna vilket kan leda till att respondenterna har känt ett visst obehag. Vi tror dock inte detta har påverkat deras svar nämnvärt då vi på förhand frågat om det går bra att spela in samt att anonymitet har erbjudits för dem som upplevt situationen som ansträngd. Beslutet att spela in intervjuerna togs eftersom vi vill minska risken för felaktiga tolkningar av respondenternas svar. Den intervju som genomfördes på Kårhuset i Lund genomfördes i mellandagarna då respondenten var ledig ifrån sitt arbete.

Vi har använt oss av semistandardiserade intervjuer. Det betyder att vi på förhand bestämde vilka frågor vi skulle ställa till respondenterna. Frågorna var ställda på ett sätt där respondenterna fick möjlighet att fritt formulera sina svar. På så vis har vi undvikit att styra respondenten i utformningen av sina svar medan vi ändå har satt upp vissa ramar för vad intervjun skall beröra.

Val av frågor

För att ta fram de frågor som ställts i våra intervjuer har vi fört en diskussion med varandra samt med professor Rikard Larsson om vad det är vi önskar undersöka. Informativt har vi ställt frågor som berör strukturen på EMP:s organisation och vilka olika positioner som finns. Vi har även försökt undersöka huruvida det sker någon aktiv förberedelse eller utbildning mellan de olika nivåerna inom företaget. Detta för att hitta de passager som finns för en chef inom EMP. Frågorna har varit breda så att respondenterna själva har fått tolka vad som är viktigt och svaret därefter. Vi har även ställt frågan om vart respondenterna placerar in sig själva i The Leadership Pipeline teorin efter det att vi gett en kort förklaring om vad de olika nivåerna innebär. Frågorna som fungerat som guide för våra intervjuer hittar ni i bilagorna.

³¹ Holme et al., s. 99

2.3.2 Sekundärdata

För att få en inblick i EMP har vi använt oss utav sekundärdata ifrån Ericssons hemsida³² samt information i form av scheman och organisationsritningar från våra respondenter. Vi har även tagit del av kvantitativ sekundärdata i form av karriärmodellen som beskriver vilka olika sorters karriärprofiler chefer har på olika nivåer inom ett företag och hur dessa samspelar med företagets organisationskultur.

Karriärmodellens data samlades in av Decision Dynamics under en ledarutvecklingskurs som genomfördes 2007 där sammanlagt 13 respondenter från olika nivåer inom EMP deltog. Respondenterna fick via Internet svara på två frågeformulär med 38 respektive 36 olika frågor. Svaren analyserades sedan av Decision Dynamics analyserade sedan svaren och målade upp vad de olika respondenterna hade för olika karriärinriktningar samt hur var och en uppfattade organisationskulturen på EMP. Av dessa 13 respondenter har vi kunnat använda oss utav elva respondenters karriärinriktningar och tio respondenters syn på organisationskulturen. Detta eftersom någon respondent inte svarat på båda frågeformulären samt att två respondenter var i besittning av positioner som föll utanför vårt undersökningsområde. Utöver dessa respondenter har vi även bjudit in de personer vi intervjuat till att svara på karriärmodellen vilket en av dessa respondenter valde att göra.

Därmed har vi totalt tolv olika karriärinriktningar och elva olika karriärkulturer som sekundärdata i uppsatsen. All data som vi tagit del av från Decision Dynamics har varit anonymiserad, det vill säga att vi har enbart fått ta del av resultaten och vilken titel samt nivå de olika respondenterna haft.

För att ge en övergripande bild av karriärmodellen har vi även tagit del av information från Decision Dynamics hemsida.³³

2.4 Metodkritik

Det finns många olika sätt att genomföra en undersökning på och det är möjligt att samma resultat kan uppnås med andra tillvägagångssätt än våra. Vi har i följande kapitel valt att kritisera källor, reliabilitet och validitet.

2.4.1 Litteraturkritik

Då The Leadership Pipeline teorin är ett relativt nytt fenomen är tillgängligheten av stödjande teorier inte särskilt stor och det råder således risk för att våra källor kan ge en skev bild av verkligheten. Vi är medvetna om problemet och har försökt

³² www.ericsson.com

³³ www.decisiondynamics.se

ställa oss kritiska till teorierna. Det är viktigt att de olika teorierna är relevanta för uppsatsens syfte³⁴ och vi har således försökt undvika irrelevanta teorier genom att söka på nyckelord, som exempelvis *leadership pipeline* och *matrisorganisationer*, i databasen ELIN@Lund på Lunds universitets bibliotek. Därefter har vi gjort en sällningsprocess för att lyfta fram vilka teorier som är användbara för uppsatsen.

Vi är också medvetna om att The Leadership Pipeline teorin kan uppfattas som refererande i teorikapitlet men vi försvarar detta med att teorin är så pass ny och att det, som vi tidigare nämnt, därför är svårt att hitta andra teorier som stödjer The Leadership Pipeline.

2.4.2 Reliabilitet

När vi talar om reliabilitet talar vi om huruvida ett resultat är tillförlitligt eller inte, om det går att nå samma resultat om undersökningen görs om på samma vis. ”Hög reliabilitet har vi om olika och oberoende mätningar av ett och samma fenomen ger samma eller ungefärligen samma resultat”.³⁵ Eftersom vi har valt att göra en fallstudie på EMP i Lund talar resultatet utifrån just detta företag och det kan således vara svårt att få ett tillförlitligt resultat som gäller för alla sorters matrisorganisationer.

För att få en högre tillförlitlighet krävs det en mer utökad undersökning som innefattar fler organisationer. Dessa organisationer behöver då bli kategoriserade utefter vilken typ av matrisorganisation de har och jämföras sinsemellan. Den tidsbegränsning som är ålagd en magisteruppsats tillät oss inte att göra en mer utvidgad undersökning än till ett företag. Detta är dock något som kan utökas i framtida forskning.

Huruvida resultaten från den insamlade primär- och sekundärdata som gjorts är tillförlitliga eller inte kan diskuteras. Då vi har valt att genomföra semistrukturerade intervjuer kan respondenterna ha blivit påverkade av frågor och intervjumetod och därmed skulle deras svar kunna vara annorlunda vid ett annat tillfälle och med andra intervjuare. Vi har varit medvetna om detta och därför försökt ställa så öppna frågor som möjligt samt inte styra respondenternas svar.

Den sekundärdata som samlats in genom Karriärmodellen har sammanställts av Decision Dynamics och testet har en hög reliabilitet enligt den doktorsavhandling som genomförts av Coombs.³⁶ Därför anser vi att den sekundärdata som används i uppsatsen är av bevisat hög reliabilitet.

³⁴ Holme et al, *Forskningsmetodik*, 1997, s. 130

³⁵ Holme et al., 1997, s. 163

³⁶ Decision Dynamics Karriärmodell – Forskningsbakgrund, 2001

2.4.3 Validitet

Det kommer senare i uppsatsen visa sig att det finns mer än en form av matrisorganisation och vi kan därför fråga oss om undersökningen mäter det den avser att mäta. Andersen talar om giltighet och relevans³⁷ som två nyckelord för validitet. Det går naturligtvis att diskutera undersökningens giltighet eftersom vi bara undersöker fenomenet i ett företag men eftersom vi har valt att samla in empirisk data ifrån en matrisorganisation tycker vi ändå att undersökningen är relevant för syftet. Relevansen anser vi dock vara hög även om vi begränsar oss till ett företag. Även om vi inte fångar upp alla sorters matrisorganisationer med vår undersökning tar vi ändå ett avstamp och börjar på en nivå som är oss överkomlig.

Den primärdata som använts i form av intervjuer kan anses vara av hög validitet eftersom vi har haft som mål att intervjua chefer och ledare från alla nivåer inom den undersökta matrisorganisationen. Dock kan det tilläggas att vissa respondenter har svarat för mer än en position, eftersom de bytt position nyligen, och att det därför föreligger risk att dessa respondenter blandar ihop sin nuvarande position med den gamla. Vi har försökt uppmärksamma respondenterna på detta och bett dem skilja på dessa positioner så gott det går.

Det är bara en av personerna som har intervjuats av författarna som besvarat Karriärmodellen medan de andra respondenterna är hämtade ifrån en tidigare genomförd ledarskapsutbildning på EMP. Då respondenternas svar inte är tagna från samma kontext måste man ställa frågan om huruvida det går att använda sig av resultaten i uppsatsen eller inte. Vi anser att det går eftersom den doktorsavhandling som Coombs genomfört menar att Karriärmodellen i sig har en hög validitet.³⁸

Fördelningen av urvalet i verksamhetstillhörighet och position är något som vi inte kunnat styra över vilket har lett till en skev fördelning mellan respondenter från verksamhets-, projekt- och specialistblocken. Detta leder till att vi inte kan dra några generella slutsatser men att vi ändå kan använda oss utav resultaten för att diskutera vissa skillnader och likheter bland de olika verksamhetsblocken inom EMP.

³⁷ Andersen, Ib. 1998, s. 85

³⁸ Decision Dynamics Karriärmodell – Forskningsbakgrund, 2001

3 Teori

I teorikapitlet kommer det ges en beskrivning av *The Leadership Pipeline* teorin och de olika framgångsfaktorer som förespråkas på olika nivåer inom en organisation. Då *The Leadership Pipeline* teorin är anpassade efter en typisk linjär organisation kommer det även ges en beskrivning på vad en linjär struktur är samt vad en matrisstruktur är för något. Då en matrisorganisation har laterala karriärmöjligheter såväl som vertikala kommer det även hämtas stöd ifrån *Decision Dynamics Karriärmodell* som hjälper till att kopplar samman *The Leadership Pipeline* med en matrisorganisation.

3.1 Tidigare forskning

Det finns flera olika författare som byggt vidare på, eller dragit nytta av namnet *Leadership Pipeline*. Conger J. A. och Fulmer R. M. är två författare som skrivit artikeln *Developing Your Leadership Pipeline* som med hjälp av fem steg beskriver hur ett företag skall utveckla sin egen *Leadership Pipeline*.³⁹ I artikeln *Succession Management: Filling the Leadership Pipeline* beskrivs det hur man med hjälp av fyra steg för hur man utvecklar sina egna ledare, samt sex punkter för vad man bör undvika.⁴⁰

Den största forskningen inom ledarskapsflöde och som är relaterad till *The Leadership Pipeline* har gjorts av Brousseau K., Driver M., Hourihan G. och Larsson R. i form av *Decision-Making Styles* och av Brousseau och Driver i form av *The Career Concept Model*.

Decision-Making Styles är en teori som grundar sig på över profiler ifrån 180 000 chefer och ledare världen över, varav runt 120 000 från Nordamerika och cirka 60 000 från cirka 50 länder i Europa, Asien och Latinamerika, som fått genomgå tester som undersökte deras utbildningsbakgrund, karriär och inkomst tillsammans med en standardiserad beteendeundersökning. Cheferna och ledarna som blev undersökta befann sig på någon av de fem nivåer som författarna delar upp en organisation i. Testerna som utfördes delade in cheferna och ledarna i fyra olika beslutsstilar, *beslutsam*, *hierarkisk*, *flexibel* samt *integrativ*. Summan av undersökningarna visar att de mest framgångsrika cheferna och ledarna följde ett speciellt mönster där exempelvis chefer och ledare som har en *beslutsam* beslutsstil var mest framgångsrika på de lägre nivåerna medan de chefer och ledare som hade en *flexibel* beslutsstil var minst framgångsrika på de lägre nivåerna men mest framgångsrika på de högre. En annan aspekt som studien visade var att chefer tar andra beslut om de i en publik miljö där de kan observeras eller i privata sammanhang där det inte krävs motivering för att ta ett beslut. Den

³⁹ HBR December 2003, Conger et al., s. 76-84

⁴⁰ *Chief Executive*; April 2004; ABI/INFORM Global, s. 1-4

publika miljön kallades för *leadership style* och den i privata sammanhang för *thinking style*. Det visade att personer inte tar samma beslut i de olika miljöerna. Beslutsprocessen skiljer sig om man står framför en publik eller framför en spegel och beslutsprocessen är med utgångspunkt av *leadership style* och *thinking style* annorlunda mellan nivåerna. Resultaten av *Decision-Making Styles* undersöktes med statistiska verktyg och det har visat sig att resultaten bekräftas för alla världsdelar där studien genomfördes. Skillnader fanns mellan världsdelarna per nivå men den övergripande trenden var samma för alla världsdelar.⁴¹

Precis som teorin om *The Leadership Pipeline* säger *Decision-Making Styles* att det finns olika framgångsfaktorer för en chef eller ledare beroende på vilken nivå de opererar på.

The Career Concept Model kommer vi att gå in mer djupgående i under teorikapitlet. Kortfattat innebär modellen att det finns fyra olika karriärinriktningar, *expert*, *linjär*, *utvidgande* samt *episodisk*, som alla svarar olika på olika sorters belöningar och karriärer. *The Career Concept Model* visar att det finns mer än bara en väg att gå i sin karriär och listar bland annat in de olika karriärinriktningarna i olika sorters organisationer, exempelvis att den *utvidgande* karriärprofilen trivs bäst i en matrisorganisation. Även i denna teori har det gjorts undersökningar av de mest framgångsrika och minst framgångsrika cheferna och ledarnas karriärprofiler på de olika nivåerna inom en organisation.⁴²

Som vi kan se har det gjorts *leadership pipeline* forskning som relaterar till en matrisorganisation i form av *The Career Concept Model* indelningar av vilka organisationsstrukturer de olika karriärprofilerna föredrar. Vad vi hoppas är att med stöd av detta kunna utveckla hur en *leadership pipeline* ser ut i en matrisorganisation, det vill säga ett "ledarskapsflöde", och på så sätt bidra till något nytt inom forskningen.

3.2 The Leadership Pipeline

The Leadership Pipeline är en teori/metod som riktar sig till företag som vill slippa rekrytera ledare utanför organisationen. The Leadership Pipeline ska hjälpa företag att identifiera potentialen hos de ledare som finns inom organisationen samt lära företagen hur man utbildar och förbereder dessa ledare för de olika nivåer av ledarskap som The Leadership Pipeline består av.

The Leadership Pipeline består från botten till toppen av sex olika passager samt sju olika nivåer av management som en ledare måste passera igenom om de vill komma så högt som möjligt i sin karriär. Dessa sex passager är grunden för att förstå de flesta decentraliserade företagens hierarkiska uppbyggnad.⁴³ Passagerna

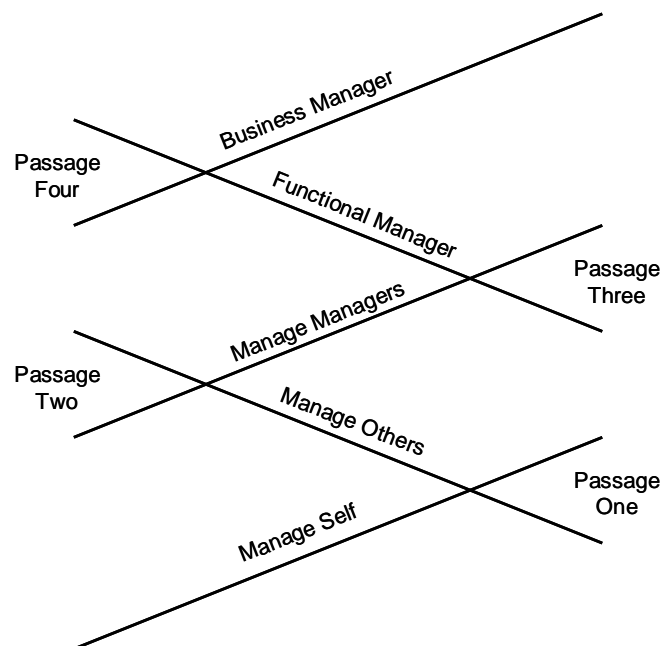
⁴¹ HBR Februari 2006, Brousseau et al., s. 111-121

⁴² Larsson et al, sidan 1-11

⁴³ Charan et al. 2001., s. 6

består av: (1) *Manage Self to Manage Others* (2) *Manage Others to Manage Managers* (3) *Manage Managers to Functional Manager* (4) *Functional Manager to Business Manager* (5) *Business Manager to Group Manager* (6) *Group Manager to Enterprise Manager*.⁴⁴

Som tidigare nämnt kommer vi inte att fokusera på de två sista nivåerna av The Leadership Pipeline och den pipeline vi kommer att arbeta utifrån ser därmed ut som figuren nedan visar:



Figur 2 Modifierad The Leadership Pipeline

Varje passage kräver att individen har utvecklat rätt mognad och värderingar eftersom ”*Each passage represents a major change in job requirements that translates to new skill requirements, new time horizons and applications, and new work values*”.⁴⁵ När en pipeline inte fungerar som den ska beror det ofta på att ledare som avancerar uppåt i pipeline inte anammar de färdigheter, tidsprioriteringar och värderingar som krävs för den nivå de befinner sig på

”...*not only are they less effective (or ineffective) leaders but the people they manage are negatively affected*”.⁴⁶

En manager som befinner sig på nivån *Managing Others* kan med andra ord agera på samma sätt som han eller hon gjorde på nivån *Managing Self* vilket leder till att pipelinen stoppas upp. The Leadership Pipeline försöker därför ge exempel på vilka värderingar, tidsprioriteringar och färdigheter som krävs för varje nivå, eller som Charan, Drotter och Noel skriver

⁴⁴ Ibid, s. 7

⁴⁵ Charan et al. 2001., s. 7

⁴⁶ Ibid, s. 9

*”... this new perspective will provide you with the insights necessary to keep your leadership pipeline filled and flowing. Not only will it help you structure a process to develop leaders on all levels, but it will also enable you to ensure that they’re working at the right levels”.*⁴⁷

I följande kapitel ska vi gå igenom vad som är signifikativt för varje nivå inom The Leadership Pipeline.

3.2.1 Passage 1. Managing Self to Managing Others

Detta är det första steget som en ledare tar i en organisation och innebär att en person går ifrån att enbart ”reda sig själv” till att leda andra. Före en person kan leda andra spenderar han eller hon en tid i organisationen som en *”Individual Contributor”* vilket innebär att individen enbart fokuserar på att göra ett så bra tekniskt arbete som möjligt. Om det arbetet sker inom personal, marknadsföring eller redovisning spelar ingen större roll.⁴⁸

Ur ett tidsperspektiv är det här viktigt att individen lär sig lägga upp sin egen tid för att klara av att möta deadlines och för att få arbetet gjort. Ledord för vad den anställda bör lära sig som individual contributor är enligt Charan och Drotter;

*”... the learning involves planning (so that work is completed in time), punctuality, content, quality and reliability”.*⁴⁹

Det är viktigt att individen anammar rätt värderingar för varje nivå i The Leadership Pipeline och på Managing Self nivån är följande citat något som individen måste ta till sig.

*”... acceptance of the company culture and adopting professional standards”.*⁵⁰

När individen sen bevisat att denna har tagit till sig företagets värderingar samt förmågan att producera bra resultat, framförallt i samarbete med andra, brukar det vara dags för den första befordran. När detta händer är vi framme i den första passagen *Managing Self to Managing Others*.⁵¹

Enligt författarna till The Leadership Pipeline är det här som de flesta individerna stöter på problem. Det kan vara svårt att ändra sitt beteende och anamma de nya kriterier som den nya tjänsten kräver. Första linjens chefer måste lära sig hur de ska fördela sin tid så att de lyckas bli klara med både sitt eget arbete samtidigt

⁴⁷ Ibid, s. 8

⁴⁸ Charan & Drotter. Ivey Business Journal May/June 2001, s. 22

⁴⁹ Ibid

⁵⁰ Ibid

⁵¹ Ibid

som de hjälper andra att utföra ett effektivt arbete.⁵² Anledningen till att det är så svårt att göra denna omställning förklaras genom att

"The highest-performing people, especially, are reluctant to change; they want to keep doing the activities that made them successful".⁵³

The Leadership Pipeline talar framförallt om två stora problem som uppstår för managers vid den första passagen. Det första problemet uppstår när en första linjens chef ska planera sin tid. Här är det väldigt vanligt att de prioriterar sitt gamla jobb och lägger tid på det istället för att lägga tid på den grupp som fallit under personens ansvar. Detta är något som kommer tillbaka i varje passage då författarna till The Leadership Pipeline menar att;

"Yet the pressure to spend less time on individual work and more time on managing will increase at each passage".⁵⁴

Det andra problemet, som även anses vara det största, är att första linjens chefer har svårt för att ta till sig rätt värderingar.

"... they need to learn to value managerial work rather than just tolerate it".⁵⁵

För att den första övergången ska gå så smärtfritt som möjligt ställer det alltså krav på att den individuella bidragaren förstår vad det är som skiljer mellan den gamla nivån och den nya, samt att prioritera i den nya positionen.

3.2.2 Passage 2. Managing Others to Managing Managers

Enligt författarna till The Leadership Pipeline är detta ett försummat steg då väldigt få företag inkluderar denna passage i sin utbildning vilket kan få katastrofala följder eftersom;

"... level-two managers select and develop the people that will eventually become the company's leaders".⁵⁶

Vad som skiljer sig ifrån den förra nivån är att här måste managers vara fullständigt inriktade på management. I Managing Others fanns det fortfarande utrymme för att göra individuellt arbete medan det momentet försvinner på *Managing Managers* nivå.⁵⁷

De färdigheter som krävs för den här nivån är;

⁵² Charan et al. 2001., s. 17

⁵³ Ibid

⁵⁴ Charan et al. 2001., s. 17

⁵⁵ Ibid, s. 18

⁵⁶ Ibid

⁵⁷ Ibid, s. 19

"... selecting people to turn Passage One, assigning managerial and leadership work to them, measuring their progress as managers, and coaching them".⁵⁸

Det är även här som managers måste börja tänka bortom sin egen funktion och börja se till hur deras eget arbete spelar in på företagets övergripande strategi.⁵⁹

Problemet ligger i att personer allt för ofta har blivit befordrade till den första nivån, Managing Others, utan att ha ändrat på sina värderingar. Detta betyder att när personen blir befordrad till den andra nivån, Managing Managers, så stoppar de upp ledarskapsflödet eftersom de håller första linjens chefer ansvariga för tekniskt arbete istället för manager arbete.

"They choose high technical achievers for first-line managerial spots rather than true potential leaders".⁶⁰

Vad som är viktigt för managers i den andra passagen är att identifiera hur olika människor värderar managerinriktade arbeten. Det är inte alls säkert att den som är bäst på att utföra ett tekniskt arbete är den som lämpar sig bäst för en ledande befattning. Om en person som inte vill förändra sina värderingar och arbetssätt mellan de olika nivåerna blir befordrad kommer det innebära att strömmen av bra ledare i organisationen kommer att täppas till.⁶¹

Att kunna coacha på rätt sätt är även det ett krav för en manager på Managing Managers nivån. Detta eftersom det inte finns någon kontinuerlig träning för first-line managers om hur man ska vara som manager.⁶²

3.2.3 Passage 3. Managing Managers to Functional Manager

Det som skiljer *Functional Managers* ifrån Managers som hanterar managers är framförallt den strategiska biten. Functional Managers måste vara bra på att hantera samt värdera områden som ligger utanför deras expertis.⁶³

Författarna till The Leadership Pipeline menar att en Functional Manager oftast måste rapportera till en Multifunctional Manager och att detta kräver vissa färdigheter av den Funktionella Managern.

"... have to become skilled at taking other functional concerns and needs into consideration. Team play with other functional leaders and competition for resources based on business needs are two major transitional skills".⁶⁴

⁵⁸ Ibid

⁵⁹ Ibid

⁶⁰ Charan et al. 2001., s 19

⁶¹ Ibid

⁶² Ibid, s. 20

⁶³ Ibid

⁶⁴ Ibid

Ur ett tidsperspektiv blir det nu viktigare att delta i team business meetings och att arbeta med andra Funktionella Managers.⁶⁵ Precis som vi förklarade i den första passagen så tenderar den tid man spenderar på personliga arbetsuppgifter försvinna allt mer ju högre upp i hierarkin individen kommer. En Functional Manager måste vidare bredda sin tidsplanering till att innefatta andra funktioner än de som primärt rör honom själv till sådana som han eller hon kan påverka, med företagets bästa i baktanke.

Något som blir svårare ju högre upp en individ klättrar i hierarkin är kommunikationen ”nedåt”. För att en Functional Manager ska kommunicera med en individual contributor krävs att denna penetrerar två nivåer av managers.⁶⁶

3.2.4 Passage 4. Functional Manager to Business Manager

Detta är en av de mest tillfredsställande passagerna eftersom *Business Managers* ofta har en större frihet att lägga upp sitt eget arbete, något som författarna menar att folk med ledarskapsegenskaper tycker är befriande.⁶⁷

Vidare menar författarna att det strategiska tänkandet för en Business Manager skiljer sig stort från en Functional Manager eftersom det krävs en större referensram. En Business Manager måste se till en mängd externa faktorer som kunder, konkurrens, demografi, makroekonomiska drivkrafter samt övriga statliga och kommunala faktorer.⁶⁸

För att en Business Manager skall lyckas krävs dessutom att han eller hon klarar av att hantera ytterligare tre punkter som författarna kallar för *managing the complexity, learning to value all functions* samt *being highly visible*.

Managing the complexity innebär att en Functional Manager först och främst måste förstå att det är en mängd nya, och större, ansvarsområden som han eller hon kommer att svara för som Business Manager. En Functional Manager är van vid ett linjärt sätt att tänka och måste nu förstå komplexiteten i att koppla ihop människor, funktioner och processer. Det räcker inte bara med att göra dessa kopplingar utan det gäller att förstå hur de kommer att se ut både kortsiktigt och långsiktig. Att hantera den komplexitet som det innebär att vara Business Manager är inget som en person klara av att göra ensam utan det handlar om att sätta ihop ett bra team som backar upp Business Managern.⁶⁹

Learning to value all functions är något som kan vara svårt för en Functional Manager som nyss avancerat upp till Business Manager. Nu blir det viktigt att sätta sig in i hur alla de olika funktionerna fungerar och även att lära sig värdera dem alla. Detta kan bli ett problem då många gamla Functional Managers tenderar

⁶⁵ Ibid

⁶⁶ Charan et al. 2001., s 21

⁶⁷ Ibid, s 21

⁶⁸ Ibid, s 84

⁶⁹ Ibid, s 86

till att favorisera sina gamla funktioner framför andra. Som hjälp kan en Business Manager använda sig av olika support people som får fungera som hans eller hennes ögon och öron i de olika funktionerna för att på så vis se om det är något som Business Managern möjligtvis har missat eller felvärderat.⁷⁰

Being highly visible är något som blir viktigare när en person tar steget från Functional Manager till Business Manager. Både personer ovanför och framförallt underifrån kommer kräva svar på frågor och ett tydligt ledarskap. En Functional Manager har tidigare bara haft krav på sig att denne skall synas inom sin funktion medan Business Managern måste synas över ett mycket större spann samt att strålkastaren är mycket mer intensiv på den sistnämnde.⁷¹

3.3 Succession Planning

Författarna Charan et al. visar i sin teori om The Leadership Pipeline att det finns en nära koppling till teorin om *succession planning* när de definierar vad succession planning är inom The Leadership Pipeline:

*“Succession planning is perpetuating the enterprise by filling the pipeline with high-performing people to assure that every leadership level has an abundance of these performers to draw from, both now and in the future”.*⁷²

Det finns andra författare och tidskrifter som gör kopplingar mellan succession planning och olika pipeline metaforer. I *Chief Executive* kan man exempelvis läsa en artikel som heter *Succession Management – Filling the Leadership Pipeline* som går igenom fyra viktiga steg för en organisation som vill odla fram sina egna ledare.⁷³

Identification – det gäller att identifiera potentiella ledare i en organisation med hjälp av förutbestämda kriterier istället för *“executives gut feeling about individuals”*.

Diagnosis – kandidaternas styrkor och svagheter måste utvärderas med företagets framtida behov i åtanke.

Prescription – tillgodose med utveckling, inläring och erfarenhet för att fylla de gap som har identifierats under diagnostiseringsfasen.

Monitoring and Measuring – som skall försäkra att succession planning processen fortsätter att utveckla ledare över tiden.

⁷⁰ Ibid, s 87

⁷¹ Charan et al. 2001., s 88

⁷² Ibid, s 167

⁷³ *Chief Executive*; Apr 2004; ABI/INFORM Global, s. 3

Även Charan et al. har fyra steg för hur en succession planning process skall fylla pipelinen.⁷⁴

Tailor the Leadership Pipeline model to fit your organization's needs. Författarna menar att det är fritt fram att ersätta de fasta titlar som finns i modellen, exempelvis Manage Others, till titlar som passar organisationen bättre. Det samma gäller det antal nivåer som modellen erbjuder. Passar det bättre med fem passager istället för sex så bör en sådan modifikation göras.

Translate standards for performance and potential into your own language. Det gäller att utveckla klara och tydliga standards för både succession och development planning eftersom detta fungerar som en tydlig guide till företagets anställda. Om man lyckas utveckla dessa standards kan man lättare lägga upp en databas där potentiella ledare kan läggas in.

Document and communicate these standards throughout the organization. Om alla vet vilka standards som gäller för bedömning är det lättare att avgöra när någon är redo för att ta ett steg uppåt i hierarkin.

Evaluate succession candidates through a combined potential-performance matrix. Författarna har utvecklat en matris med nio rutor med performance på den ena axeln och potential på den andra. Med hjälp av det här verktyget är det lättare att avgöra huruvida någon bör ligga kvar, bli nedflyttad eller uppflyttad i hierarkin.

Som vi kan se talar de båda om succession planning med olika utgångspunkter. Den första artikeln talar om identifiering av potentiella ledare och även om författarna till the Leadership Pipeline inte tar upp det under succession planning så är det kontentan av hela deras verk. Varje passage som en manager måste gå igenom finns till för att avgöra huruvida en person har den potential som krävs eller inte.

I *Black Enterprise* går det att läsa artikeln *Pipeline to Success – How companies and employees benefit from corporate succession planning*⁷⁵ som beskriver hur McDonalds lyckades ersätta Jim Cantalupo 2004 efter det att han dött i en hjärtinfarkt och hur hans ersättare Charlie Bell fick cancer året efter och således blev ersatt av Jim Skinner. Kontentan av det hela är att det inte går att förutspå allt inom en organisation precis som i livet. Ordentlig succession management förbereder en organisation för signifikativa förluster och reducerar vad som skulle kunna bli enorma bakslag för en organisation. I artikeln går det att läsa en annan definition av vad succession planning är.

*“Succession planning is process of strategic and tactical steps to ensure the development of internal talent through training and mentoring and by-in from senior management“.*⁷⁶

⁷⁴ Charan et al., 2001, s. 172-182

⁷⁵ *Black Enterprise*; Maj 2006; 36, 10; ABI/INFORM Global S. 59

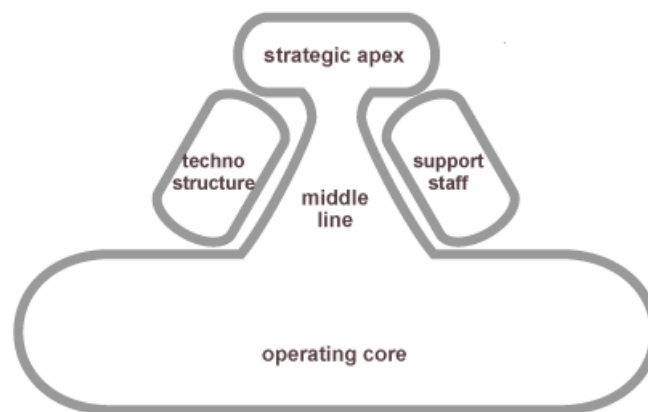
⁷⁶ Ibid

Som vi ser är The Leadership Pipeline starkt sammankopplad med begreppet succession planning men modellen tillför uppdelningen av nivåerna inom en organisation. Succession planning begreppet känns mer generellt medan teorin om The Leadership Pipeline går in mer på djupet och förklarar vad som behövs på varje nivå.

3.4 Strukturer

I följande kapitel tänkte vi beskriva hur en naturlig utveckling av en organisations struktur kan se ut. Vi har i stora drag valt att utgå ifrån *Mary Jo Hatch* samlingsverk *Organisationsteorier* där hon på ett fördelaktigt vis har tagit hjälp av tankar från ikoner som *Max Weber*, *Fayol* och andra stora tänkare. En annan stor tänkare inom organisation är *Henry Mintzberg* som med sitt erkända verk *Structure in Fives* givit sin syn på strukturen av en organisation. Vår tanke är att använda oss utav såväl *Structure in Fives* som *Organisationsteorier* för att ge en klar bild över hur en organisation kan utvecklas från en enkel struktur till en Matrisstruktur och hur dessa strukturer kan ta sig form.

Mintzberg har en viss förkärlek till att dela upp saker och ting i fem, som inte minst boken *Structure in Fives* skvallrar om, och så gör han även med en organisation. Mintzberg menar att en organisation består av följande fem delar; *Operating Core*, *Middle Line*, *Strategic Apex*, *Technostructure* samt *Support Staff*.⁷⁷



Figur 3 Organisationsstruktur, Mintzberg (1983)

Mintzberg fortsätter sen i samma goda anda och nämner fem olika strukturer på en organisation; *Simple Structure*, *Machine Bureacracy*, *Professional Bureaucracy*, *Divisionalized Form* och *Adhocracy*.⁷⁸

⁷⁷ Mintzberg, 1983, s. 11

⁷⁸ Ibid, s. 23

Mary Jo Hatch delar i sin tur upp en organisation i sex olika strukturer; *Enkel Struktur, Funktionsbaserad Struktur, Divisionaliserad Struktur, Matrisstruktur, Hybrid Struktur och Nätverksstruktur*.⁷⁹

Hatch definierar en matrisorganisations syfte som ”... att ta det bästa av den funktionsbaserade och den divisionaliserade formen”⁸⁰ och det blir därför lätt att dra en parallell mellan hennes matrisstruktur och hybridstruktur. Nätverksstrukturen är inte heller det något vi kommer att lägga ner energi på då den inte knyter an till vår problemformulering.

För att förstå den strukturella miljön som The Leadership Pipeline är skapad för kommer vi i nästkommande kapitel undersöka den enkla, funktionsbaserade och divisionaliserade strukturen. För att få en förståelse för hur ett ”Chefsflöde” som presenteras i The Leadership Pipeline kan se ut i en matrisorganisation skall vi även titta närmre på hur en matrisstruktur kan ta sig form. Då vi huvudsakligen kommer att följa Hatch teorier kommer vi även att väva in Mintzbergs tankar för att få en klarare bild om vad som kan definieras som en hierarkisk struktur, samt matrisstruktur.

3.4.1 Sociala strukturer i en organisation

Max Weber lade i början av 1900-talet fram sina teorier om en organisation som en *byråkrati*. Detta innebar i stort att en organisation som en byråkrati var uppdelad i olika sociala strukturer. De sociala strukturerna delade *Weber* upp i *auktoritetshierarki, arbetsindelning* samt *formella regler och tillvägagångssätt*.⁸¹

Auktoritetshierarkin delar *Weber* på mitten och talar dels om hierarkin, som speglar hur makten är fördelad på olika positioner i organisationen, samt om auktoritet som ger innehavaren av positionen i fråga vissa rättigheter. Exempel på sådana rättigheter är bestämmande över andra samt bestraffningar och belöningar. Dessa rättigheter går under benämningen positionsauktoritet vilket innebär att rättigheterna hör ihop med positionen snarare än men personen i fråga. När personen avancerar, eller går tillbaka, i organisationen lämnar denne över auktoriteten till sin efterträdare.⁸²

Auktoriteten används av en positionsinnehavare för att påverka de människor som befinner sig under honom eller henne i hierarkin, man talar om en nedåtgående kommunikation. Hierarkin definierar i sin tur hur rapporteringen skall se ut uppåt i hierarkin. Den traditionella synen på hierarki i en organisation är när varje position är underställd en annan och att de individer som sitter på de högsta positionerna kan använda sig av information från de lägre positionerna för att

⁷⁹ Hatch 1997, s. 210-222

⁸⁰ Ibid, s. 219

⁸¹ Hatch 1997, s. 193

⁸² Ibid, s. 194

styra och kontrollera prestationerna hos de individer som innehar de lägre positionerna i organisationen.⁸³

Fayol talade på sin tid om principen för enhetlig befälsordning vilket innebär att varje medlem i en organisation enbart skulle rapportera till en enda person. Han menade även att medlemmarna i en organisation skulle kopplas till varandra på ett hierarkiskt sätt som gjorde att organisationen fick utseendet utav en pyramid.⁸⁴ En bra liknelse är den traditionella befälsgången inom militären. Det är strikt förbjudet att hoppa över ett befäl i befälsordningen, det som skall rapporteras görs till det befäl som står närmst ovanför en.

Något som är signifikativt för en matrisorganisation är att man oftast rapporterar till två olika chefer, vilket då strider mot vad Fayol och Weber säger om att kommunikation skall ske uppåt eller nedåt i en organisation. I en matrisorganisation måste vi alltså ta hänsyn till kommunikation uppåt, nedåt och i sidled. För att säkra resurser i en matrisorganisation krävs det att chefer som befinner sig på samma nivå måste kommunicera med varandra. Om en sådan kommunikation inte äger rum finns det risk att de trampar varandra på tårna och stjälar varandras personal, ett lateralt samarbete måste med andra ord äga rum.

Medan hierarkin visar hur auktoritetsförhållandena ser ut definierar arbetsdelningen hur ansvaret fördelas i organisationen. Oberoende av vad organisationen tillverkar är det *"organisationens arbete fördelat mellan de anställda, som var och en endast utför en del av helheten"*.⁸⁵ Förutom att definiera vilka olika arbetsuppgifter som finns inom organisationen och koppla människor till dem går arbetsdelningen även ut på att placera dessa arbetsuppgifter i olika grupperingar, så kallade organisatoriska enheter. Vidare kan man säga att termen arbetsdelning är en beteckning på den uppdelning av alla aktiviteter som äger rum på samtliga nivåer i en organisation.⁸⁶

Den tredje pelaren som enligt Weber skapar de sociala strukturerna i en byråkratisk organisation är de formella regler och tillvägagångssätt som finns. Weber menar att hierarkin ensam inte är tillräcklig för att integrera de olika aktiviteter som definieras av arbetsdelningen. Detta blir extra påtagligt ju mer en organisation växer. Det behövs därför en uppsättning regler och procedurer, tidsscheman och Weber talar även om kommunikation i sidled som viktiga mekanismer. Som exempel på kommunikation i sidled nämns kontaktfunktioner, kommittéer, projektgrupper och ledningsgrupper.⁸⁷

Med detta som stöd kan vi nu gå vidare och se på de olika strukturerna som finns inom organisationsteorin där vi, som tidigare nämnt, kommer att lägga extra fokus på matrisorganisationen.

⁸³ Ibid

⁸⁴ Ibid, s. 50

⁸⁵ Hatch 1997, s. 195

⁸⁶ Ibid

⁸⁷ Ibid, s. 196

3.5 Linjära organisationsformer

Under följande kapitel kommer vi att ge en presentation över de traditionella linjära organisationsstrukturerna som kan delas in i enkel, funktionsbaserad och divisionaliserad struktur.

3.5.1 Enkel struktur

Hatch definierar enkel struktur som *"Mycket små och/eller mycket organiska (flexibla, dynamiska) organisationer tycks ofta ha mycket liten eller ingen struktur alls"*.⁸⁸

Medan Mintzberg menar att en enkels struktur är en som präglas av direkt styrning där den strategiska apexen spelar huvudrollen. *"the Simple Structure is characterized, above all, by what is not – elaborated. Typically, it has little or no technostucture, few support staffers, a loose division of labour, minimal differentiation among its units, and a small managerial hierarchy. Little of its behaviour is formalized, and it makes minimal use of planning, training, and the liaison devices. It is, above all, organic"*.⁸⁹

Den enkla strukturen förekommer ofta i nystartade eller väldigt små organisationer. Även om inte denna strukturella form är direkt kopplad till vårt problemområde kan den fungera som en guide i hur utvecklingen kan se ut allt eftersom en organisation växer sig större.

3.5.2 Funktionsbaserad struktur

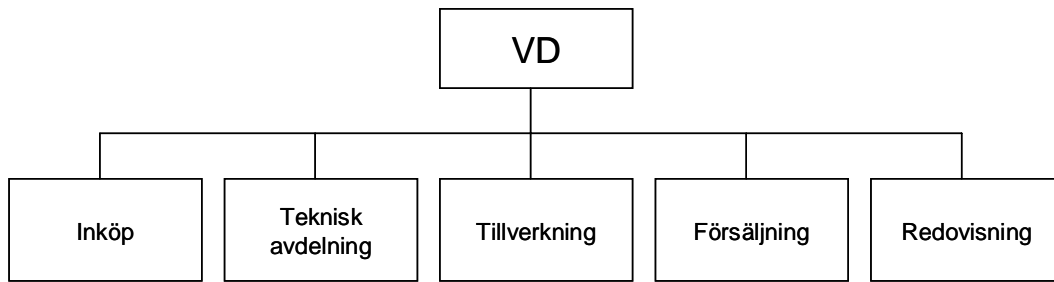
Allt eftersom en organisation växer blir det svårare att administrera den med hjälp av en enkel struktur och de flesta företag går då över till en funktionsbaserad struktur. Detta innebär att man delar upp verksamheten utifrån vilka arbetsfunktioner som är ömsesidigt beroende av varandra och har gemensamma mål.

Funktionerna i en typisk tillverkningsindustri ser vanligtvis ut på samma vis som illustreras i modellen nedan.⁹⁰

⁸⁸ Hatch 1997, s. 214

⁸⁹ Mintzberg 1983, s. 157-158

⁹⁰ Hatch, 1997, s. 213-215



Figur 4 Funktionsbaserad struktur, Hatch (2002)

Det som är utmärkande för den funktionsbaserade strukturen är att det blir lättare att dra nytta av stordriftsfördelar eftersom specialisering leder till mindre dubbelarbete. Medarbetarna kan även förlika sig med dem som står dem närmst i den sociala strukturen eftersom man utför liknande arbetsuppgifter som sin granne.

Enligt Hatch ger den funktionsbaserade strukturen den högsta chefen omfattande kontrollmöjligheter eftersom *"... detta är den enda personen som i kraft av sin position kan få en övergripande bild av verksamheten när det gäller att överblicka vad alla andra i organisationen sysslar med"*.⁹¹

Det går att dra paralleller till Mintzbergs Maskinbyråkrati, ett uttryck som han förvisso har lånat av Weber, då han menar att *"considerable power in the - Machine Bureaucracy rests with the managers of the strategic apex"*, och det vill säga i den högsta ledningen.⁹²

Hatch går vidare in på de stora problem som kan uppstå i en funktionsbaserad struktur då den chef som sitter på den högsta positionen plötsligt avgår. Det kan då vara svårt att ersätta denna med någon som har samma överblick över organisationen.⁹³ Vi börjar nu komma in på kärnfrågan hos The Leadership Pipeline vilket kan sägas var hur man ser till att hela tiden ha bra chefer "på lager" i en organisation. Skillnaden ligger i att i den funktionsbaserade strukturen talas det om vikten att kunna ersätta de högsta ledningen med The Leadership Pipeline talar om vikten av att ha bra chefer och ledare "på lager" för alla nivåer inom organisationen.

3.5.3 Divisionaliserad struktur

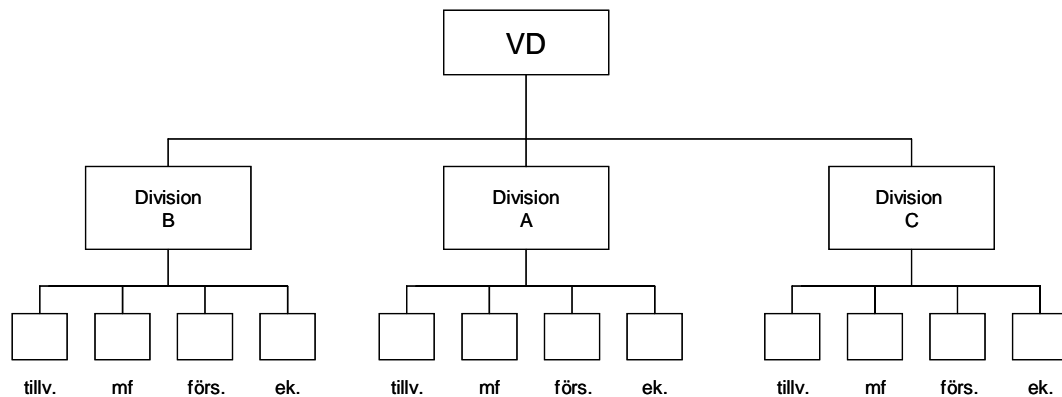
Som vi nämnde i den funktionsbaserade strukturen är det den centrala beslutsfattaren som sitter på det tyngsta ansvaret. När en organisation blir så pass omfattande att det blir svårt för denne centrala beslutsfattare att få en tillräcklig överblick över organisationen tenderar strukturen att gå från den funktionsbaserade till den divisionaliserade. Hatch menar att *"den divisionaliserade strukturen är i grunden en uppsättning separata*

⁹¹ Hatch 1997, s. 215

⁹² Mintzberg 1983, s. 169

⁹³ Hatch 1997, s. 215

funktionsbaserade strukturer som är ansvariga inför ett huvudkontor".⁹⁴ Vidare menar hon att "varje funktionsbaserad struktur är ansvarig för sin dagliga verksamhet, medan personalen på huvudkontoret främst är ansvariga för att bevaka och hantera organisationens förhållande till sin omgivning och för att formulera strategin".⁹⁵



Figur 5 Divisionaliserad struktur, Hatch (2002)

Detta leder till att det blir lättare för den centrala ledningen att överblicka organisationens verksamhet eftersom de inte behöver ge sig in på detaljstyrning i de lägsta nivåerna.

Hatch menar vidare att den divisionaliserade formen grupperar individer, positioner och enheter på ett av följande tre sätt: Utifrån likheter i produktionsprocessen, kundtyp eller geografiskt verksamhetsområde.⁹⁶

Även om de olika funktionsbaserade strukturerna inom den divisionaliserade strukturen arbetar som sin egen funktionsbaserade organisation gör de det med ett stort förbehåll. Det ställs nu högre krav på samordning mellan divisionerna än om det hade varit en ren funktionsbaserad struktur. Det är här upp till huvudkontoret att fördela resurser och finansiella medel till de olika divisionerna som i sin tur fördelar ut dessa i de olika funktionsbaserade grupperna.⁹⁷ Mintzberg är inne på samma spår när han skriver "This dispersal (and duplication) of the operating functions minimizes the interdependence between divisions, so that each can operate as quasi-autonomous entity, free of the need to coordinate with the others".⁹⁸

Medan Hatch talar om att en divisionaliserad struktur består av flera olika funktionsbaserade strukturer menar Mintzberg att den divisionaliserade strukturen är uppbyggd av en mängd olika maskinbyråkratier.⁹⁹ Dessa maskinbyråkratier inom den divisionaliserade strukturen får sedan mål, av huvudkontoret, som skall nås och det är även huvudkontoret som designar de mätsystem som krävs för att

⁹⁴ Ibid, s. 216

⁹⁵ Ibid

⁹⁶ Hatch 1997, s. 217

⁹⁷ Ibid

⁹⁸ Mintzberg 1983, s. 217

⁹⁹ Ibid, s. 225

avgöra hur vida målen blir uppfyllda eller inte. Ett annat ansvar som ligger på huvudkontoret är att de ska ersätta och utse de managers som finns ute i divisionerna.¹⁰⁰

Som vi skrev tidigare talar Hatch om att den divisionaliserade strukturen är ett svar på att en funktionsbaserad struktur har utvecklats. Mintzberg utvecklar detta ytterligare när han talar om vilken miljö som den divisionaliserade strukturen passar bäst i. ”... *the Divisionalized Form works best in environments that are neither very complex nor very dynamic; in fact, the very same environments that favor the Machine Bureaucracy*”.¹⁰¹ Vidare säger han att: “*the Divisionalized Form is the structural response to a Machine Bureaucracy, operating in a simple, stable environment (typically without huge economies of scale), that has diversified its product or service lines horizontally*”.¹⁰²

Om miljön som beskrivs ovan inte stämmer in utan snarare anses vara komplex och föränderlig där outputs inte går att mäta lika lätt tenderar strukturen att ta mer av en hybridform.¹⁰³ Vi börjar nu tala om slutmålet för vad vi ämnar undersöka vårt ledarskapsflöde i, det vill säga Matris strukturen.

3.6 Matrisstrukturer

I följande kapitel kommer två sorters matrisstrukturer beskrivas, dels den projektbaserade matrisstrukturen samt den mer traditionella ”produkt och plats” matrisen som vi har valt att kalla för global matrisstruktur.

3.6.1 Projektbaserad Matrisstruktur

Matrisstrukturen utvecklades, enligt Hatch, för att dra nytta av det bästa ifrån både den funktionsbaserade och den divisionaliserade strukturen. Det man vill komma åt är den funktionsbaserade strukturens effektivitet och den divisionaliserade strukturens flexibilitet. Genom att överlappa den funktionsbaserade strukturen med den divisionaliserade blir det ingen fokus på enbart produkt, kundbas och geografi som uppstår i den divisionaliserade formen eller på funktionerna i sig som i den funktionsbaserade strukturen.¹⁰⁴

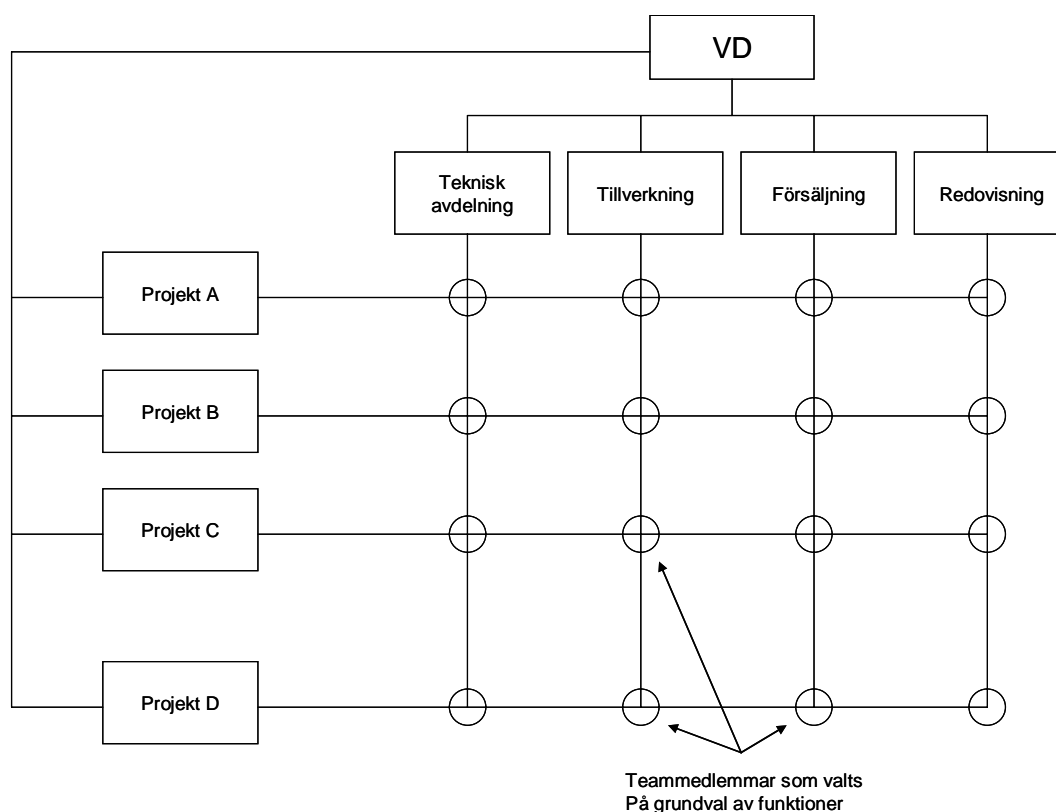
¹⁰⁰ Ibid, s. 223

¹⁰¹ Mintzberg 1983, s. 229

¹⁰² Ibid

¹⁰³ Ibid

¹⁰⁴ Hatch 1997, s. 219



Figur 6 Projektbaserad matrisstruktur, Hatch (2002)

Vidare anser Hatch att en Matrisorganisation kan ses som två strukturer som var och en för sig har en ledningsgrupp som ansvarar för dem. Cheferna för den funktionsbaserade delen av matrisen ansvarar för att fördela ut specialister till olika sorters projekt. Dessa chefer hjälper även till att utveckla personalens färdigheter samt övervakar deras prestationer utifrån de färdigheter som de förväntas inneha.¹⁰⁵

Cheferna inom projektdelen av Matrisorganisationen ansvarar för att projekten fungerar som planerat. De övervakar budget, tidsplan och ser även till att samordna arbetsinsatserna för att föra projektet i hamn ”i tid och inom budget”.¹⁰⁶

Vad som är signifikativt för en Matrisorganisation är att personer inom organisationen knyts till olika projekt beroende på deras specialisering inom en viss funktion. Det är ofta så att en projektledare förhandlar med en funktionschef för att knyta till sig de specialister han eller hon behöver för att genomföra projektet.¹⁰⁷

Denna förhandling om resurser är något som Mintzberg beskriver som ”... *Matrix structure is for organizations that are prepared to resolve their conflicts through informal negotiation among equals rather than recourse to formal authority*”.¹⁰⁸

¹⁰⁵ Hatch 1997, s. 220

¹⁰⁶ Ibid

¹⁰⁷ Ibid, s. 221

¹⁰⁸ Mintzberg 1983, s. 87

I och med att medlemmarna i en Matrisorganisation oftast blir knutna till mer än ett projekt åt gången leder till att just denna "*negotiation among equals*" ofta sker även i sidled, det vill säga att även projektledarna får kommunicera med varandra för att på bästa sätt frigöra resurser.

Att en medlem i en Matrisorganisation måste rapportera till två chefer, projektledaren och funktionschefen, är även det något som är typiskt för en Matrisorganisation. Hatch menar att "*Det största problemet med att tillämpa en matrisstruktur är att hantera de konflikter som finns inbyggda i den dualistiska auktoritetsstrukturen*".¹⁰⁹ Om vi sedan utgår ifrån att en medlem i organisationen blir knuten till mer än ett projekt så blir det fler än två chefer som denne skall rapportera till. Det krävs inte allt för mycket fantasi för att inse att det kan uppstå problem här. Hatch menar samtidigt att det är spelet mellan de funktionsbaserade normerna och projektens krav som är Matrisstrukturens största styrka.¹¹⁰ Det är nämligen det samspelet som gör organisationen både flexibel och effektiv.

3.6.2 Global Matrisstruktur

Fram till nu har vi bara talat om en Matrisorganisation som en organisation som arbetar i projektform. Mintzberg gör dock menar att det finns två sorters Matrisorganisationer: en med *permanent form* och en med *skiftande form* "...*a permanent form, where the interdependencies remain more-or-less stable and so, as a result, do the units and the people in them; and a shifting form, geared to project work, where the interdependencies, the market units, and the people in them shift around frequently*".¹¹¹

Den skiftande Matrisstrukturen påminner om den i Figur 6 vi målade upp på föregående sida där fokus ligger på projektet och när det är färdigt omgrupperas organisationsmedlemmarna till andra projekt. Mintzberg säger att: "*The shifting matrix structure is used for project work, where the outputs change frequently, as in aerospace firms, research laboratories, and consulting think tanks*".¹¹²

Mintzberg menar även att projekt team skapas genom att medlemmar plockas ifrån olika "*functional departments*"¹¹³ och sätts ihop med tanke på vad projektet kräver för resurser. Vidare menar Mintzberg att det som är signifikativt för teamen i en Matrisstruktur är att: "... *their leaders are full-fledged managers (of market units), with formal authority (jointly shared with the managers of the functional units) over their members*".¹¹⁴ Vi talar här om ett gemensamt ansvar för personalen mellan teamledaren, eller projektledaren om man så vill, och funktionschefen.

¹⁰⁹ Hatch 1997, s. 221

¹¹⁰ Ibid

¹¹¹ Mintzberg 1983, s. 87

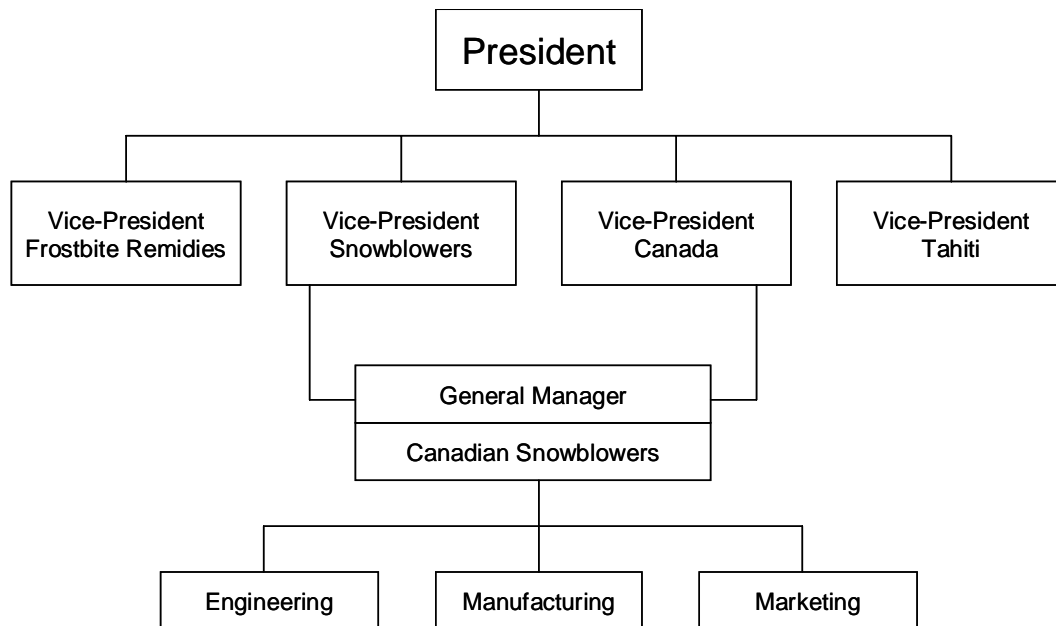
¹¹² Ibid, s. 88

¹¹³ Ibid

¹¹⁴ Ibid, s. 87-88

Den permanenta Matrisstrukturen finner man, enligt Mintzberg, inom vissa städers administration där de funktionsbaserade stadsavdelningarna, som brandkår, polis och sjukvård, som samordnar med en speciell region där de tillsammans är ansvariga för att säkra service till befolkningen.¹¹⁵

Mintzberg menar vidare att en del internationella företag har gått mer mot en permanent Matrisstruktur då de sätter ihop chefer ifrån vissa geografiska regioner med chefer ifrån övriga världen. En regional produktionschef rapporterar till dessa chefer och har i sin tur en funktionschef som rapporterar direkt till honom eller henne.¹¹⁶



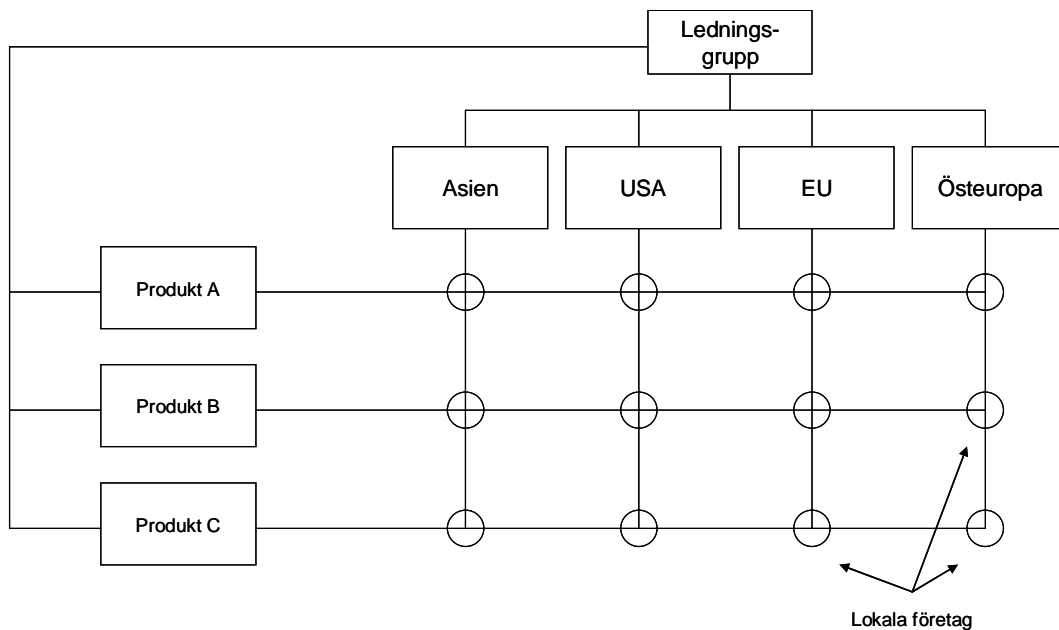
Figur 7 Permanent matrisstruktur, Mintzberg (1983)

Även Hatch talar om globala Matrisstrukturer och menar att en sådan innehåller chefer för olika geografiska regioner och chefer för olika produkter eller produktgrupper. Hon menar vidare att ”...lokala enheter organiseras både utifrån intressen som rör företagets effektivitet i förhållande till en viss region av världen och utifrån intressen för att utveckla företagets kunskaper och effektivitet i förhållande till den produktion som sker på flera regionala marknader”.¹¹⁷

¹¹⁵ Mintzberg 1983, s. 87

¹¹⁶ Ibid

¹¹⁷ Hatch 1997, s. 227



Figur 8 Global matrisstruktur, Hatch (2002)

Var och en av de lokala enheterna kan här fungera som självständiga företag och alla dessa enheter och företag inom den globala Matrisstrukturen kan sen ha en struktur som påminner om den enkla, funktionsbaserade, divisionaliserade eller matrisstruktur.¹¹⁸

En stor nackdel, som Hatch ser det, är den globala Matrisstrukturens ofattbara komplexitet. Trots den teknologi som finns tillgänglig idag är det svårt att kommunicera och samordna inom organisationen på grund av dess storlek och utspriddhet.¹¹⁹

3.7 Karriärmodellen

Karriärmodellen är en teori och ett mätinstrument som är framtaget för att svara på vem som är den mest framgångsrika ledaren på de olika ledarskapsnivåerna. För att avgöra denna framgång ser modellen till vad det är som motiverar en organisationsmedlem, samt vad denne har för kompetenser. På så sätt hjälper modellen till att skapa en "fit" mellan individens förmåga och motivation och organisationens strategi och kultur.¹²⁰

Modellen försöker även förklara risken med att befordra någon för högt fram tills det att individen varken klarar av eller har tillräckligt med motivation för den position de sitter på. Denna risk har tidigare beskrivits av *Laurence J. Peter* i boken *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong* där han visar hur de amerikanska företagen ständigt driver sina medarbetare uppåt i organisationen

¹¹⁸ Hatch 1997, s. 227

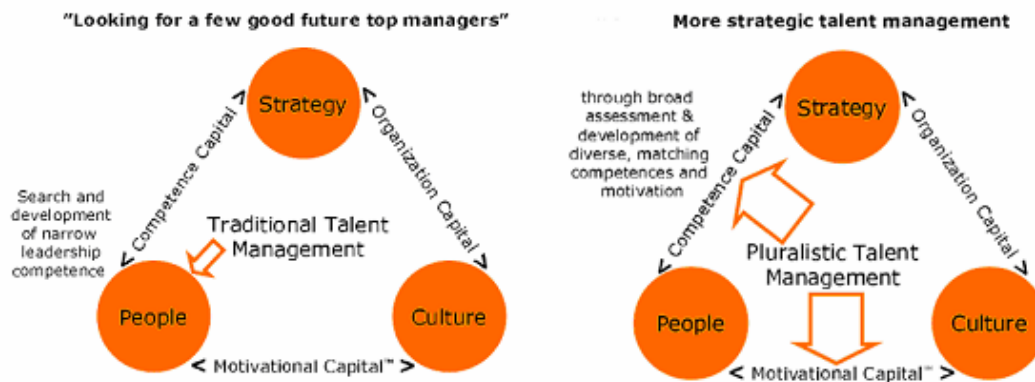
¹¹⁹ Ibid, s. 228

¹²⁰ Brousseau et al, s. 1

tills de når positioner de inte klarar av. Detta leder till att individen sänker verksamhetens effektivitet och därmed vinst.¹²¹

Med *Petersprincipen* i åtanke försöker därför Karriärmodellen trycka på att befordran inte enbart skall ske med utgång för hur bra man presterar på nuvarande nivå utan även ta hänsyn till motivationen hos en individ. För att förebygga "failure success traps" gäller det enligt modellen att: a) Öka karriärs självmedvetenheten b) Fokusera på den relevanta "fit" mellan kandidaten och den blivande ledarskapsnivån istället för prestationen i förra nivån c) Utveckla pluralistiska karriärs kulturer där varje person kan finna sin "fit".¹²²

Vidare förklarar modellen hur traditionell Talent Management enbart fokuserar på personer i en organisation medan en mer pluralistisk Talent Management fokuserar på samspelet mellan personen och kulturen samt samspelet mellan personen och strategin. Karriärmodellen kallar dessa två samspelet för motivationskapital och kompetenskapital.¹²³



Figur 9 Pluralistisk Talent Management vs. Traditionell Talent Management, Larsson et al (2005)

För att ett företag skall lyckas med krävs det därför att medarbetarna i organisationen passar med den strategi som utövas. Larsson et al. skriver: "This relation view of competence suggests that an organization may have, for example, a lot of very able persons, but if their abilities do not fit the strategy, then the competence capital of that organization is limited by this misfit".¹²⁴

Motivationskapitalet förklarar relationen mellan vad det är som motiverar en person och den kultur som präglar organisationen som personen befinner sig i. Larsson et al skriver: "A specific person can feel very motivated in one organizational culture and quite demotivated in another".¹²⁵ För att lyckas måste därför en organisation skapa en kultur som är bra på att motivera sin personal.

¹²¹ Propagating the Peter Principle: Sales and Marketing Management; Jul/Aug 2007; 159, 6;

ABI/INFORM Global, s.11

¹²² Larsson et al., s. 1

¹²³ Ibid, s. 2-4

¹²⁴ Ibid, s. 3

¹²⁵ Ibid

Den forskning som ligger bakom Karriärmodellen visar på att det finns fyra dominerande *karriärinriktningar* som visar hur individer uppfattar sin karriär och hur de ser på en framgångsrik sådan. Dessa är fyra karriärinriktningarna är framtagna genom mer än 25 års forskning och bygger framförallt två dimensioner som Larsson et al förklarar på följande sätt: "1) *the frequency of career change (durability in a given field of work)* and 2) *the conceptual 'direction' of career movement or change*".¹²⁶

De fyra olika karriärinriktningarna ser enligt Karriärmodellen ut på följande vis:¹²⁷

Expert: Experten väljer karriär inom samma arbetsområde för livet. Det som motiverar en expert är inte avancemang uppåt utan snarare en bemästring av sin arbetsuppgift eller kunskap inom ett visst område, det vill säga mer djupgående.

Linjär: Den linjära individen fokuserar på avancemang uppåt inom organisationshierarkin där byte av arbetsfält inte prioriteras lika högt som en hög frekvens av nya positioner högre upp i hierarkin som ger mer makt.

Utvidgande: Karriärsvalen utvecklas genom en serie av olika yrken där individen stannar mellan fem till tio år. Varje nytt yrkesval bygger på tidigare val där målet är en personlig utveckling och det som motiverar mest är att få utlopp för sin kreativitet. Man kan därför tala om en rörelse i sidled.

Episodisk: Den här sortens individ föredrar en frekvent förändring inom inriktning, organisationer och arbetsuppgifter. Oftast stannar personen bara mellan två till fyra år på en position för att sedan gå i den riktning som känns bäst just då. Rörelsen för en sådan individ kan med andra ord gå i vilken riktning som helst. Det som motiverar en sådan person är oberoende och nya utmaningar.

Förutom ovannämnda saker har undersökningar visat att personer med olika karriärinriktningar tenderar att utveckla olika kompetenser. Den linjära karriärinriktningen tenderar exempelvis att utvecklas inom ledarskap och effektivitet medan en utvidgande karriärinriktning tenderar att bli bra på teamwork och innovation.¹²⁸ Sambandet mellan de olika karriärinriktningarna och det som motiverar dem, samt vilka kompetenser de tenderar att lägga till sig, visar Larsson et al i tabellen nedan.

¹²⁶ Brousseau et al., s. 4

¹²⁷ Ibid, s. 5

¹²⁸ Ibid

Different Career Concepts and related Career Motives and Competences.

Career Concept	Expert	Linear	Spiral	Transitory
Duration in field	Life	Variable	5-10 years	2-4 years
Direction of movement	In-depth	Upward	Lateral related	Varied unrelated
Career Motives	Security Expertise	Power Achievement	Creativity Personal growth	Variety Independence
Career Competences	Quality Long-term commitment Specialization	Leadership Competitiveness Efficiency	Teamwork Skill diversity Innovation	Speed Flexibility Networking

Figur 10 Karriärinriktningar, Larsson et al (2005)

Karriärmodellen visar även på samspelet mellan vilka strategier som passar bäst ihop med de olika karriärinriktningarna. Där exempelvis en konkurrensinriktad organisation med ett mål att vara marknadsledande passar den linjära personligheten medan experten föredrar en stabil strategi som inriktar sig på förbättring av nuvarande verksamhet.

Förutom strategi presenteras även tre andra organisationskulturella aspekter som struktur, Utvärdering och belöning. Vissa organisationskulturer passar ihop med vissa strategier precis som om vissa kulturer passar med vissa sorters människor. Modellen nedan visar på vilka olika organisationskulturer som passar ihop med de olika karriärinriktningarna.¹²⁹

Different Strategies and Organizational Career Cultures.

	Expert	Linear	Spiral	Transitory
Strategy	Maintaining present position through quality refinement and consolidation	Growth in size, competitiveness and market leadership	Related diversification through new applications of existing core competencies	Immediate new targets of opportunities (unrelated)
Structure	Stable, flat, functional	Tall pyramid	Matrix, project organization	Informal, temporary adhoc teams
Performance appraisal factors	Quality, accuracy, expertise	Cost efficiency, profit, leadership ability	Creativity, skill diversity, teamwork	Speed, flexibility, opportunity recognition
Rewards	Recognition, job security, skill refinement, own budget	Promotion, managerial bonuses, leadership development	Job rotation, cross-functional projects, creative latitude, personal development	Cash bonuses, job rotation, special assignments, independence

Figur 11 Organisatorisk Karriärkultur, Larsson et al (2005)

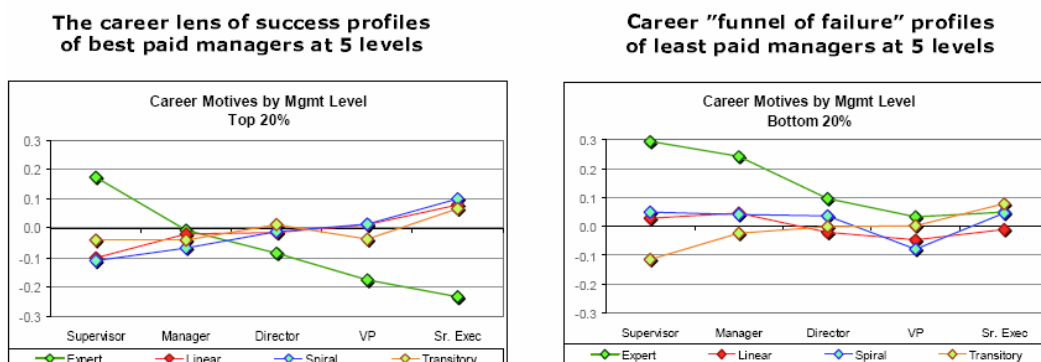
Felet som oftast uppstår är att organisationer har en felaktig hopsättning av organisationskultur där de exempelvis har en matrisstruktur som uppskattar expertkunskaper och belönar medarbetare med höga bonussystem eller ledarskapsutveckling. Detta gör att ingen i organisationen blir 100 procent nöjd. Motsatsen är de organisationer som har en dominerande karriärväg att gå, oftast

¹²⁹ Larsson et al., s. 6

linjära, där de linjära personligheterna blir 100 procent nöjda medan alla andra är 100 procent missnöjda.¹³⁰

Det traditionella sättet att se på talent management är genom en linjär succession planning där man identifierar de bäst presterande på varje nivå för att sedan befordra dem uppåt i hierarkin. Problemet med det är att dessa personer till slut kommer passera den nivån som passar dem bäst, detta eftersom det inte finns någon annan väg att gå än uppåt. Till slut kommer petersprincipen slå in och organisationen har inte bara blivit av med den bästa personen på e nivå, den har dessutom fått en dåligt presterande individ på en annan nivå.

Mer än 500 000 personer har svarat på Karriärmodellens frågeformulär och i en studie på över 100 000 av dessa visade det sig att det fanns ett klart samband mellan de mest framgångsrika cheferna och de minst framgångsrika. Framgång mättes i det här fallet av hur mycket respektive person hade i inkomst eftersom det anses avspegla hur pass väl någon utför sitt arbete. Undersökningen visade på en klar trend av att de personer som var bäst betalda på den första nivån, experterna, var de som lyste med allt större frånvaro ju högre upp i hierarkin man kom. De linjära, utvidgande och episodiska karriärinriktningarna följde dock ett gemensamt mönster där de mer eller mindre följde samma stigande trend. När man däremot ser till de minst framgångsrika cheferna är det tydligt att experternas karriärdrag inte är att föredra högre upp i organisationen.¹³¹ Precis som i The Leadership Pipeline teorin kan vi se att det finns olika framgångsfaktorer beroende på vilken nivå en manager befinner sig. Det är en klart ofördelaktig egenskap att vara expert ju högre upp i hierarkin en manager kommer medan de övriga tre karriärprofilerna fungerar bättre. På de lägre nivåerna inom organisationen är experten dock en av de mest framgångsrika karriärprofilerna.



Figur 12 Lens of Success vs. Funnel of Failure, Larsson et al (2005)

Sammanfattningsvis kan vi säga att olika karriärinriktningar har olika faktorer som motiverar dem och att de tenderar till att utveckla olika kompetenser beroende på vad de har för profil. Dessutom finns det olika strategier och företagskulturer som passar in på de olika karriärinriktningarna. För att få ut det bästa av sin personal krävs det därför att organisationer utvecklar metoder som

¹³⁰ Larsson et al., s. 7

¹³¹ Ibid, s. 7-9

gör det möjligt för alla karriärprofiler att göra karriär. På så vis minskar risken för att personer blir befordrade över sin nivå eftersom det finns andra vägar än uppåt att gå.

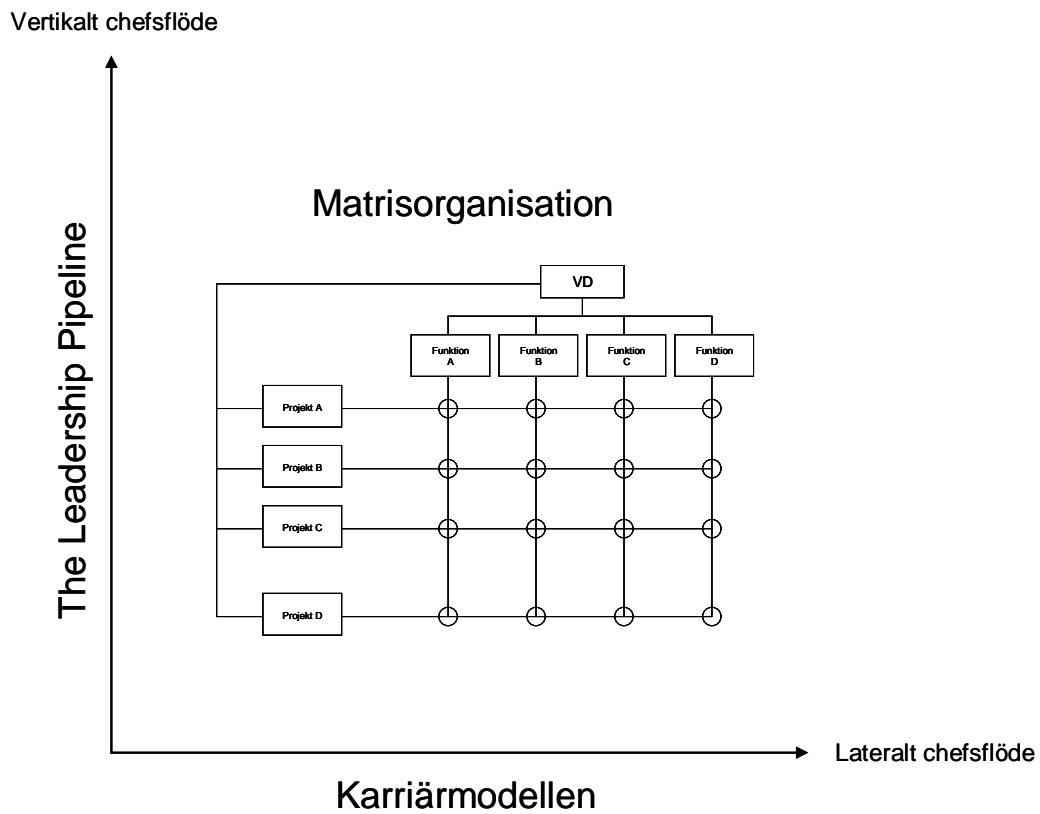
3.8 Teoretisk sammanfattning

Sammanfattningsvis har vi nu berört teorin om The Leadership Pipeline, Matris- och linjär struktur samt Karriärmodellen. Då The Leadership Pipeline är inriktad på vertikala rörelser inom en organisation har den ett nära släktskap med den linjära organisationsstrukturen. För att förstå hur det går att använda sig av denna teori i en matrisorganisation krävs det därför en förståelse för vad som skiljer en matrisorganisation ifrån en linjär organisation. Om vi förstår hur en matrisorganisation är uppbyggd kan vi lättare identifiera hur hierarkin ser ut och därmed vilka nivåer och passager som vi kan applicera The Leadership Pipeline på.

Även om det krävs olika framgångsfaktorer beroende på var i organisationen en person befinner sig förklarar inte The Leadership Pipeline vad det är som driver och motiverar olika personer. Karriärmodellen visar att det enbart finns en karriärprofil som har den linjära strävan av att komma uppåt i organisationshierarkin, eftersom en matrisorganisation även erbjuder laterala karriärvägar har vi valt att ta med denna teori som ett komplement till The Leadership Pipeline. Det finns inte enbart olika positioner med olika framgångsfaktorer uppåt i hierarkin, som The Leadership Pipeline teorin förespråkar, utan även framgångsfaktorer på olika positioner i sidled. Med hjälp av The Leadership Pipeline kommer vi därför att kunna analysera det vertikala chefsflödet medan Karriärmodellen kommer att hjälpa oss analysera det laterala chefsflödet i en matrisorganisation.

3.8.1 Teoretisk analysmodell

Som vi förklarade ovan kommer vi använda oss utav The Leadership Pipeline för att analysera det vertikala chefsflödet och Karriärmodellen för att analysera det laterala chefsflödet inom matrisorganisationen. Med lateralt chefsflöde menar vi flödet mellan de olika verksamheterna inom en matrisorganisation, exempelvis mellan projektverksamheten och linjeverksamheten. När vi talar om vertikala chefsflöden syftar vi på de flöden som existerar inom varje sådant verksamhetsblock. Den teoretiska analysmodellen ser därför ut på följande vis:



Figur 13 Teoretisk Analysmodell

Modellen knyter ihop de olika delarna som vi presenterat i teorikapitlet och kommer att ligga som grund för hur vi ska analysera data som samlats in i empirikapitlet.

4 Empiri

I följande kapitel presenteras fallföretaget och dess struktur. Det kommer även ges en beskrivning om vilka utbildningar och processer som finns inom företaget för att utveckla chefer och ledare. Detta för att visa de olika passagera ser ut vertikalt och lateralt. Vi kommer också att göra en sammanställning för vilka olika karriärprofiler som finns inom organisationen utifrån Karriärmodellen samt hur de olika respondenterna ser på karriärkulturen inom organisationen.

4.1 Företagspresentation av Ericsson Mobile Platforms

Företaget grundades 1876 av Lars Magnus Ericsson och har sedan dess blivit ett multinationellt företag med verksamhet i cirka 140 länder och cirka 64 000 anställda. Huvudkontoret ligger i Sverige och Stockholm. Största ägaren är investmentbolaget Investor med cirka 20 % av rösterna.¹³²

Ericsson är en ledande aktör inom telekom, företaget erbjuder kommunikationslösningar, tjänster och teknikplattformar för mobiltelefoner. De har även ett joint venture med Sony för mobiltelefoner. De har en stark fokus på forskning och utveckling även tillverkning av mobilsystem, nätverkslösningar och tjänster inom telekom.

Sedan hösten 2001 är utvecklingen av mobiltelefoner uppdelad i olika enheter. Forskning och utveckling av mobiltelefoner samlades i Ericsson Mobile Platforms (EMP). EMP tar fram tekniska lösningar för mobiltelefoner i så kallade mobila plattformar, med andra ord grunden där sedan mobiltelefoner kan byggas på. Deras kunder är företag som vill producera, utveckla och sälja mobiltelefoner. En av deras största kunder är Sony Ericsson, andra kunder är bland annat LG, NEC, Sagem och Sharp. EMPs plattformar är utvecklade för mobiltelefoner inom GSM, GPRS, EDGE och WCDMA.¹³³

De blev en business unit inom Ericsson-koncernen år 2005. Det gjorde att de gick ifrån att vara ett helägt dotterbolag till att vara en enhet. Från och med januari 2007 tillhör de affärsenheten Multimedia inom Ericsson.¹³⁴

Deras affärsidé är att hjälpa kunder att sälja mer mobiltelefoner. Detta gör genom att licensiera teknologier som de har utvecklat och sälja support till kunder. Teknologin finns på plattformar som EMP har utvecklat, den tillverkas av partners. Värdet för kunderna är att EMP står för utvecklingen, kompatibiliteten

¹³² <http://www.ericsson.com>

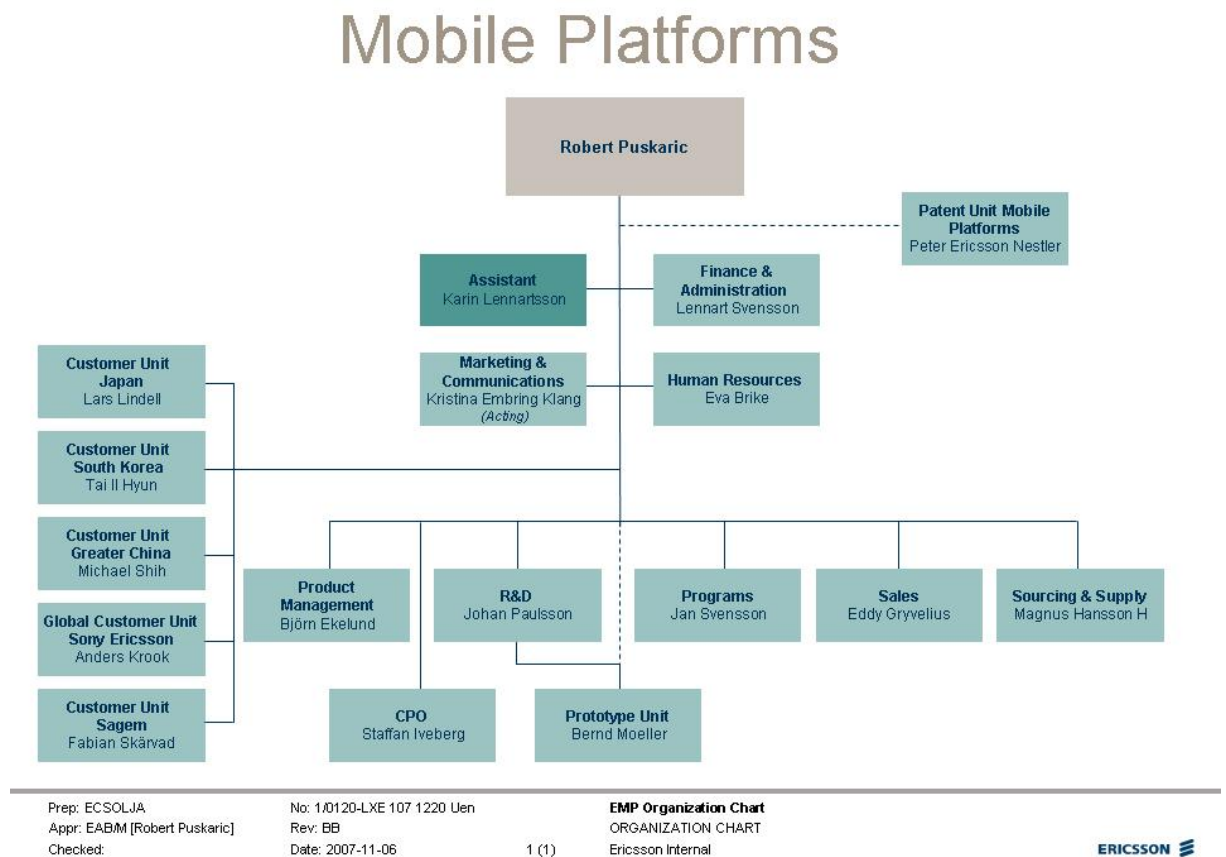
¹³³ Michael Kornby, "The EMP story", 2005

¹³⁴ Årsredovisning 2006 Ericsson

med nät och att standarder följs. Detta gör att kunder kan få ut mobiltelefoner snabbt på marknaden och dessutom inte behöver göra stora investeringar för utveckling av tekniken bakom mobiltelefoner.¹³⁵

Huvudkontoret finns i Lund där även den huvudsakliga utvecklingen finns, de har även utvecklingskontor i Basingstoke (Storbritannien), Raleigh (USA) och mindre kontor i Tokyo (Japan), Shanghai (Kina), Taipei (Taiwan), Seoul (Sydkorea) och Grimstad (Norge).¹³⁶

Organisationsstrukturen inom EMP ser ut som figuren nedan visar. Ett tillägg är att Robert Puskaric går under titeln general manager.



Figur 14 EMP Organization Chart, Eva Brike (2008)

¹³⁵ Michael Kornby, "The EMP story", 2005

¹³⁶ <http://www.ericsson.com>

4.2 Linjeverksamheten

Linjeverksamheten i en matrisorganisation står för själva stommen eftersom det är linjen som fördelar ut resurser till olika projekt samt utvecklar personalen. Vi kunde i företagspresentationen se hur linjen såg ut ner till de olika funktionerna inom EMP och vi tänker, med utgångspunkt från våra intervjuer, förklara de olika nivåerna och passagerna inom linjeverksamheten mer ingående.

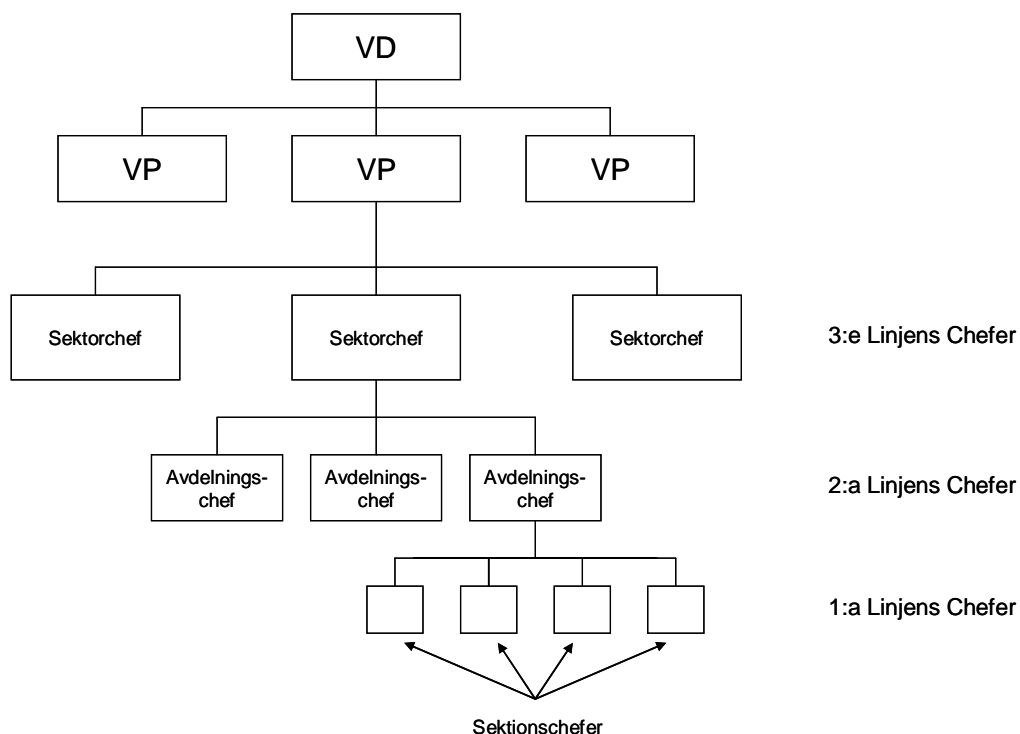
Hierarkin inom linjeverksamheten kan delas upp i olika nivåer som Claes Lundqvist beskriver från botten uppåt som *första-, andra- och tredje linjens chefer* samt *vice presidents* och slutligen Robert Puskaric som *general manager*.

En första linjens chef kallas även för *sektionschef* och är, enligt Mats Melander, väldigt tekniskt orienterade och ingenjörsmässiga i sin roll. Det är den första nivån för chefer och de styr mest det dagliga arbetet. Enligt Suzanne Richter lägger en sektionschef ungefär 25 procent av sin tid på chefsrollen och resten av tiden som tekniska bidragare. Mats Melander håller med om att det läggs mycket tid på de tekniska aspekterna för en sektionschef men att det borde läggas mer tid på chefsrollen eftersom en blandning av arbetsuppgifter kan upplevas som förvirrande. En sektionschef har ansvaret för att bedöma och utveckla de ingenjörer och utvecklare som finns under denne. De har även som ansvar att följa upp de underställdas utveckling och sätta deras lön.

Den andra linjens chefer kallas även för *avdelningschefer* och har ansvar för olika avdelningar inom de olika funktionerna, exempelvis multimedia teknologi inom R&D funktionen. En avdelningschef har mellan två till tio olika sektionschefer under sig beroende på hur stor avdelningen är, berättar Suzanne Richter. De huvudsakliga ansvarsområdena är budget och planering menar Mats Melander som själv sitter på positionen. En avdelningschef har även som ansvar att utveckla sina sektionschefer.

En tredje linjens chef går även under namnet *sektorchef* och har, enligt Claes Lundqvist som är sektorchef inom R&D, ett större strategiskt ansvar än tidigare positioner. Han menar även att en sektorchef arbetar genom andra chefer och att det här krävs en större relation till andra delar av organisationen samt en relation till externa parter utanför EMP. Den strategiska aspekten för en sektorchef kräver planering för både långsiktiga och kortsiktiga prioriteringar samt för hur samspelet mellan projektet och linjeverksamheten skall se ut. Det är även upp till en sektionschef att avgöra var gränsen skall gå mellan tekniska och kommersiella krav. Det vill säga vart går gränsen för att produkten skall fungera både tekniskt och kommersiellt. Sektorcheferna ansvarar även för att utveckla sina avdelningschefer och Claes Lundqvist talar om vikten av kompetensförsörjning.

En sektorchef rapporterar i sin tur till en *vice president* som sitter med i ledningsgruppen över EMP. Således rapporterar vår respondent Claes Lundqvist till Johan Paulsson som är vice president för R&D. Vi har intervjuat två vice presidents inom HR, Suzanne Richter som varit med från EMP:s nybildande fram till maj 2007 och Eva Brike som efterträdde henne och innehar positionen i dags datum. Eva Brike menar att en vice president rapporterar direkt till Robert Puskaric. Hon menar vidare att en vice president har ytterligare ett ökat strategiskt ansvar jämfört med sektorchefen. Suzanne Richter menar att en vice president befinner sig i början av executive-karriären inom Ericsson, det vill säga inom den högsta ledningen. Genomgående talar även Suzanne Richter om Katz filosofi som säger att ju högre upp i verksamheten man kommer desto mindre operativt arbete skall en chef utföra och istället fokusera mer på strategiska beslut. För att få en klar bild över hur hierarkin ser ut inom EMP har vi målat upp följande organisationsschema.



Figur 15 Organisationsschema för Linjeverksamheten inom EMP

Viktigt att nämna är att hierarkin ser olika ut beroende på vilken funktion som undersöks inom EMP. Från sektorchef och nedåt är ovanstående figur starkt influerad av den typiska R&D strukturen. Inom exempelvis HR finns inte behovet av en sektorchef eftersom funktionen är så pass liten. Vi har dock valt att utgå ifrån R&D eftersom det är en så pass dominerande funktion inom EMP. Våra respondenter finner vi på följande nivåer. Suzanne Richter och Eva Brike representerar VP, Claes Lundqvist Sektorchef, Mats Melander Avdelningschef och Anonym B Sektionschef.

4.3 Projektverksamheten

Som vi nämnde tidigare har projektverksamheten en väldigt central roll inom EMP. När vi frågat våra respondenter om vad det är som definierar EMP som en matrisorganisation har samtliga svarat att det är dualismen mellan linjeverksamheten och projektverksamheten. Stefan Johansson menar att allt som EMP levererar ut genom dörren är helt och hållet frukten av projektens output. Även Suzanne Richter menar att man inom EMP nästan uteslutande arbetar i projektform.

Som vi såg i företagspresentationen har EMP en funktion som kallas för *programs* och under den funktionen ligger företagets olika projekt. Projekten är utdelade på de olika funktionerna inom organisationen, exempelvis R&D, och sammanstrålar i stora program. Tidigare låg programs under R&D men har nu lyfts upp till en egen funktion. Vad organisationsschemat i företagspresentationen inte visar är hur hierarkin ser ut inom projektverksamheten. Detta är något vi tänker beskriva nedan.

Som vi nämnde ovan driver EMP flera olika program. Ett program är uppdelat i flera olika projekt som i sin tur kan vara uppdelade i olika delprojekt och objekt, beroende på programmet/projektets storlek.

Stefan Johansson beskriver de olika titlarna i fallande ordning som *programchef*, *projektledare*, *delprojektledare* och *objektledare*.

En objektledare har ansvaret för en mindre del av ett projekt, ett objekt, vilket innebär att han eller hon har ansvaret att tillsammans med en handfull andra personer leverera ett objekt som håller rätt kvalitet till projektet. Beroende på hur stort ett projekt är rapporterar en objektledare till en projektledare eller en delprojektledare om hur objektet fortskrider. Förutom detta rapporterar även en objektledare till sin sektionschef inom linjen. En objektledare har därmed skyldighet att rapportera uppåt till två olika parter.

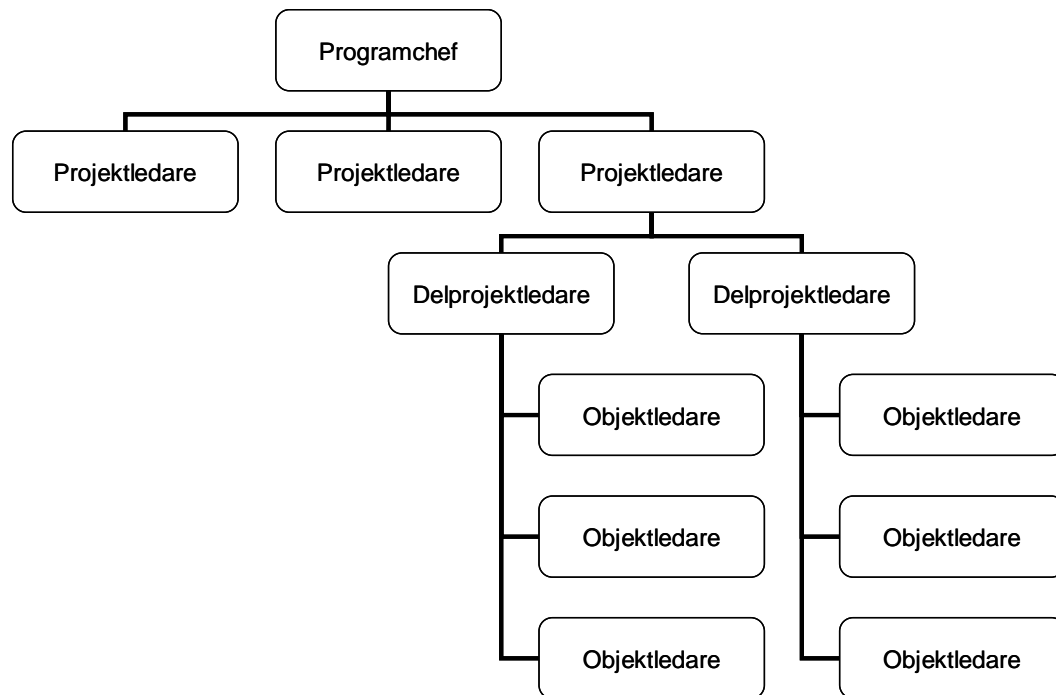
I större projekt finns det delprojektledare mellan objekt- och projektledare. En delprojektledare har ansvaret för vissa delar inom projektet och får rapporter ifrån objektledaren och rapporterar vidare till en projektledare.

En projektledare ansvarar för ett projekt inom programmet och en projektledares främsta ansvar är att projektet blir klart i tid, inom budget och till rätt kvalitet menar Suzanne Richter. Fokus ligger således inte på att utveckla personal utan snarare på att driva det dagliga arbetet och uppnå de mål som har blivit satta. En projektledare kommunicerar med olika linjechefer för att få tillgång till de resurser som krävs för att driva projektet. Vidare rapporterar projektledaren uppåt till sin programchef.

Programchefen har ansvar för att koordinera alla projekten inom programmet så att de ligger i rätt i tidsplaneringen. Eftersom ett program ofta resulterar i något

som skall ut på marknaden ligger det ett stort ansvar på programchefen att leverera i tid.

För att ge en bild av hur hierarkin ser ut inom projektverksamheten har vi målat upp följande organisationsschema.



Figur 16 Organisationsschema för projektverksamheten inom EMP

Som ni kan se har vi valt att göra en illustration av ett program med större projekt där det krävs delprojektledare. På så vis får vi med alla de nivåer som finns inom projektverksamheten inom EMP. Våra respondenter är Stefan Johansson som har innehaft positionerna Programchef och Projektledare samt Anonym A som är Delprojektledare och tidigare varit Objektledare.

4.4 Specialisterna

Vår ambition har som sagt varit att täcka in alla hierarkiska nivåer inom EMP för att få en bättre bild av hur chefsflödet i matrisorganisationen ser ut. Vår avsikt var därför att täcka så stora delar av EMP:s linjeverksamhet och projektverksamhet som möjligt. Redan i vår första intervju visade det sig dock att det fanns en extra dimension till chefsflödet inom företaget, nämligen specialisterna. En specialist är, enligt Suzanne Richter, en person som bidrar med sin expertkunskap inom ett speciellt område och har ansvar för att sprida denna kunskap vidare. Enligt Eva Brike utses en specialist efter verksamhetens behov och det är således svårt att söka sig till rollen. Dock finns det klara och tydliga beskrivningar av vad som skall uppfyllas för att någon skall bli en specialist.

Det som gör EMP speciellt jämfört med övriga Ericsson är att specialisterna får ledarskapsutbildning. Suzanne Richter anser att en specialist har ett pedagogiskt ansvar och skall "*predika sin kunskap*" och det är därför specialisterna får ledarskapsutbildning. Det är detta faktum som gör specialistgruppen intressant för vår uppsats. Även om vi har valt att inte gå på djupet inom specialistblocket tycker vi ändå det är värt att nämna dem eftersom det inte är helt ovanligt att personer hoppar från att vara projektledare eller linjeförman till att bli specialister, eller vice versa. Eva Brike menar dock att den ledarskapsutbildning som specialisterna får inte är lika omfattande som för en linjeförman. Detta eftersom de inte har något personalansvar. Vi kan därför se att specialisterna inte är några naturliga chefer eller ledare men att det finns en utbildning som underlättar för dem ta det steget.

Det finns olika sorters specialister beroende på deras kunskapsområde men den hierarkiska nivåindelningen för en specialist ser likadan ut över hela blocket. Från botten och uppåt i hierarkin finns det *specialist*, *senior specialist*, *expert* och *senior expert*. Det går att likna denna hierarki med en pyramid där det finns flest specialister i botten och enbart ett fåtal experter i toppen. Specialist och senior specialist är något som EMP kan utse i Lund efter behov, som Eva Brike talade om tidigare, medan expert och senior expert är något som utses på Ericssons huvudkontor.

Kopplingen till vårt syfte är inte särskilt tydligt hos specialisterna eftersom de inte har någon uttalad chefsroll. Dock tycker vi att de hamnar i en gråzon eftersom de får en utbildning som underlättar flytt över till mer ledarskapsinriktade positioner. Därför har vi valt att enbart beröra specialisterna på ett övergripande sätt. Således har ingen intervju med någon specialist skett utan all information om dessa har inhämtats från övriga respondenter.

4.5 Utbildningar inom EMP och Ericssonkoncernen

Tanken är att undersöka hur vida EMP har någon speciell utbildning som utvecklar chefer inom organisationen. The Leadership Pipeline fokuserar på att det krävs olika *values*, *skills* och *time applications* beroende på den nivå en chef befinner sig. Nedan kommer vi kortfattat att beskriva vad Ericssonkoncernen och EMP gör för att utveckla sina chefer.

Our ways of leading & our ways of working är övergripande filosofier som genomsyrar hela Ericssonkoncernens sätt att se på hur ledarskap och dagligt arbete skall skötas. *Our ways of leading* är uppdelat i *people leadership*, *organizational leadership* och *thought leadership* där en första linjens chefer enbart blir insatt i de mest grundläggande delarna.

Management planning är en process som alla medarbetare genomgår årligen. Syftet är att identifiera potentiella ledare samt att ge individerna stöd i sin karriär. Det sker en utvärdering om personen i fråga följer upp den rådande målbilden eller inte och det diskuteras även vad som kan göras för att nå bättre resultat.

Objektledning- & Projektledningskurser är mindre ledarskapsutbildningar som objektledare och projektledare får gå när de bifinner sig på dessa positioner.

De som blir identifierade som potentiella ledare blir skickade till ett externt *Assessment Development Center* där de blir utvärderade. Denna utvärdering sker utifrån ledarskapsfilosofin *our ways of leading*.

De som blir linjechefer för första gången går en utbildning som heter *first time manager* som fokuserar på de hårda bitarna som lön och revision, målsättning, arbetsmiljö och andra praktiska saker. *First time manager* är till för linjechefer inom Ericsson men EMP har valt att låta projektledarna ta del en mindre variant av *first time manager*. Den del som EMP tycker är viktig för projektledarna inom *first time manager* är något som kallas för *leadership capabilities*.

Leadership Core Curriculum (LCC) är en utbildning som alla chefer får gå inom ett år efter det att de blivit chefer. Där ingår bland annat Ericssons *ways of working* och andra ledarskapsorienterade bitar. Inom Ericsson är det enbart linjecheferna som får gå LCC men EMP har valt att även låta projektledare och programchefer delta i utbildningen. På senare år har det även tagits fram ett LCC för *executives*, där cheferna utbildas ibland annat ett större kundfokus.

Deputy är en roll som tagits fram på EMP under senare år. Tanken är att varje chef skall ha en tilltänkt efterträdare för framtiden men även att deputyn skall kunna hoppa in i den nya chefsrollen vid behov.

Under våra intervjuer har det visat sig att våra respondenter tycker att EMP har bra och logiska utbildningar och att dessa oftast sker på den nivå en person befinner sig på. Mats Melander menar att det är svårt att beskriva hur *ett* utbildningsprogram för chefer ser ut eftersom det består av så pass många löst sammansatta. Dock tycker han sig se en klar röd tråd mellan de olika utbildningarna och att de kan ses som en trappa där varje utbildning tar en ett steg högre upp. Det är dock upp till var och en att visa intresse och vilja för att gå utbildningar. Det är individens ansvar att ta hand om sin kompetensutveckling men beslutet fattas av dennes chef, menar Mats Melander. Att visa framfötterna och att synas är andra svar vi fått på vad som krävs för att få gå vissa utbildningar. Var och en tar den plats de förtjänar, säger Stefan Johansson.

4.6 Passagera inom EMP

Som vi nämnde tidigare finns det något som kallas för *management planning* inom EMP. Det är denna process som identifierar potentiella chefer inom

organisationen. För den som skall ta steget och bli chef för första gången innebär detta att personen i fråga först blir identifierad och sedan skickad till ett *Assessment Development Center* där personen blir utvärderad. Om utvärderingen får en positiv utgång placeras personen i en chefspool och får sedan chansen att ta steget upp i hierarkin när tillfälle uppstår. Eftersom EMP har haft en stark tillväxt under de senaste åren har personerna i denna chefspool inte fått vänta speciellt länge på att ett sådant tillfälle skall uppstå. På andra delar av Ericsson, som gått mer i stagnation, kan det dock ta mycket längre tid innan en person kan ta steget upp och bli chef. Detta är något som kan upplevas som frustrerande menar Eva Brike.

En person blir sedan utvärderad årligen genom management planning processen där det avgörs hur pass bra han eller hon presterar på sin nuvarande position och hur pass väl de skulle kunna prestera på nästa nivå. Mats Melander kallar detta för *good present level* eller *capable next level*. Det pågår med andra ord en årlig utvärdering för varje person oberoende vilken nivå han eller hon befinner sig på. Det som är intressant är att en individ enbart går igenom ett Assessment Development Center en gång och efter det är det upp till varje chef att utvärdera sina underställda med hjälp av management planning processen.

För att säkerställa att varje chef på EMP har en tilltänkt efterträdare har företaget introducerat en *deputyroll*. Denne deputy är tänkt att kunna representera sin chef då han eller hon inte är där. Tanken är även att denne deputy skall förberedas för nästa nivå genom att successivt få ett större ansvarsområde.

Suzanne Richter talar om *Our Ways of Leading* som är en övergripande filosofi som bland annat talar om för chefer vilka värderingar som är viktiga för en chef inom Ericssonkoncernen. Dessa värderingar ”skruvas till lite för varje nivå” en chef befinner sig på men är inte klart uttalade, menar hon. Our ways of leading kan därför ses som en generell beskrivning av vilka värderingar en chef på EMP skall ha.

Varje process och utbildning som finns på EMP syftar till att mäta hur pass väl någon presterar på nuvarande nivå eller för ovanstående nivå. Vi har dock fått indikationer och exempel på att avancemang inte alltid sker inom den egna verksamheten, exempelvis linjeverksamheten. Suzanne Richter menar att det är vanligt att personer byter arbete mellan verksamhetsblocken, exempelvis från specialist till projekt och slutligen till linjen. Vi får känslan av att det är vanligare att personer hoppar mellan projektverksamheten och linjeverksamheten än att någon går från specialistverksamheten till de övriga två, eller tvärtom. Detta kan naturligtvis förklaras med att vi inte har intervjuat några specialister. Stefan Johansson är ett bra exempel på någon som hoppat mellan de olika verksamhetsblocken. Han började sin karriär på EMP som konsult för att sedan bli projektledare, linjechef, programchef och slutligen linjechef igen. När vi frågar honom om det finns några speciella kurser eller utbildningar som förberedde honom för passagera mellan verksamhetsblocken svarar han att det finns en del ”bra att ha mappar” men ingen direkt utbildning för vad han skall prioritera inom linjen eller projektet. Bara för att Stefan Johansson har skiftat ganska frekvent

mellan arbetsuppgifter och verksamhetsblock betyder det inte att alla på EMP gör så. Många av våra respondenter vill inte byta från sitt befintliga verksamhetsblock till ett annat eftersom de trivs inom det blocket de befinner sig.

Ett annat exempel är Anonym B som har gått från objektledare till första linjens chef och inte alls har några planer på att gå tillbaka till projektverksamheten. Men det som är intressant är ändå att en lateral passage har skett. När Anonym B tog steget från objektledare upp till sektionschef tog han men andra ord ett steg uppåt fast till ett annat verksamhetsblock. En naturligare passage hade kanske varit att gå samma väg som Anonym A som gått från objektledare till delprojektledare.

Vi har frågat de olika respondenterna huruvida de ser på sin egen position i förhållande till andra positioner i andra verksamhetsblock ur hierarkiskt perspektiv. Stefan Johansson menade att han tog ett steg snett nedåt när han bytte från programchef till avdelningschef. Detta är lätt att förstå eftersom han som programchef hade fler personer under sig än vad han har som avdelningschef. Suzanne Richter menar även hon att programchefer och projektledare hålls högt inom EMP eftersom de har så pass stor påverkan på företagets resultat. Om vi tolkar svaren från våra respondenter på ett grovt sätt att dra viss hierarkiska paralleller mellan en projektledare och en första linjens chef. Samma paralleller går även att dra mellan en programchef och en sektorchef under förutsättning att vi talar om ett stort program. Stefan Johansson menar att han har lika många steg upp till Robert Puskaric i sin nuvarande roll som avdelningschef och sin dåvarande roll som programchef.

Något som gör den hierarkiska indelningen svår är det komplexa chefsförhållandet som råder inom en matrisorganisation. En projektledare svarar inför en programchef inom projektverksamheten samt inför sin sektionschef inom linjeverksamheten. Samtidigt förhandlar en projektledare med andra sektionschefer om resurser till projektet. Denna förhandling mellan projektledare och första linjens chefer har beskrivits som en förhandling mellan *peer to peer*, det vill säga mellan två personer som befinner sig på samma nivå, något som inte stämmer eftersom projektledaren förhandlar med någon som har samma hierarkiska ställning som sin närmsta chef.

Något som ytterligare komplicerar tillvaron är det faktum att en utvecklare kan tillhöra mer än ett projekt. Utvecklaren kan då bli tvingad att rapportera till fler än två chefer och det kan uppstå förvirring om vilken som är den närmsta chefen eller arbetsgruppen. Mats Melander menar att det vid en *dialogundersökning*¹³⁷ visat sig att medarbetare har svårt att skilja på vilken arbetsgrupp de tillhörde. Många förväxlade sin arbetsgrupp med den projektgrupp de befann sig i eftersom det var i projektgruppen som de spenderade mest tid. Det är även många som ser sin projektledare som närmsta chef eftersom det sker en mer daglig kontakt mellan projektledaren och utvecklaren än det gör mellan utvecklaren och dennes sektionschef. Sektionschefen är dock den som är utvecklarens närmsta chef

¹³⁷ En enkätundersökning som visar medarbetarnas syn på arbetsplatsen

eftersom sektionschefen utvärderar, sätter lön, planerar arbetstiden och ansvarar för utvecklingen.

Rent generellt uppfattar vi det som om alla våra respondenter vet vilka kriterier som krävs för att avancera inom sitt verksamhetsblock tack vare en tät kommunikation mellan cheferna och de underställda, exempelvis genom management planning processen och regelbundna möten. Även deputy programmet bidrar till en ökad insikt. Även mellan blocken, framförallt mellan projekt- och linjeverksamheten, sker en regelbunden kommunikation och ett nära samarbete, vilket ger en ökad insikt i vilka arbetsuppgifter som följer med de olika positionerna. Denna insikt är dock mer generell mellan verksamhetsblocken än inom de samma. Om kriterierna för avancemang är klara så är det dock lite mer oklart om hur själva urvalsprocessen går till. Det talas mycket om att visa framfötterna och vara företagsam och att det finns stora möjligheterna för dem som vill göra karriär. Dock är det ingen som ser en karriär som belöning utan snarare ett kvitto på att personen i fråga presterat väl.

4.7 Karriärvägar

Som vi nämnt tidigare finns det en hel del olika karriärvägar att gå inom EMP. Dels kan en individ välja att avancera inom sitt speciella verksamhetsblock men möjligheten finns även att vandra mellan linjeverksamheten och projektverksamheten. För den som inte vill vandra uppåt i hierarkin eller mellan de olika verksamhetsblocken finns alternativet att bli senior utvecklare. För den som vill fördjupa sig inom ett speciellt område finns specialistalternativet.

Något som våra respondenter är noga med att framhålla är möjligheten att få en position inom den övriga Ericssonkoncernen. Detta ger möjligheter till andra inriktningar samt andra geografiska placeringar för den anställde. Även inom EMP finns möjligheten att tjänstgöra i andra länder då organisationen spänner över hela världen. En person kan således välja att stå still i sin karriär samtidigt som denne ändå rör på sig.

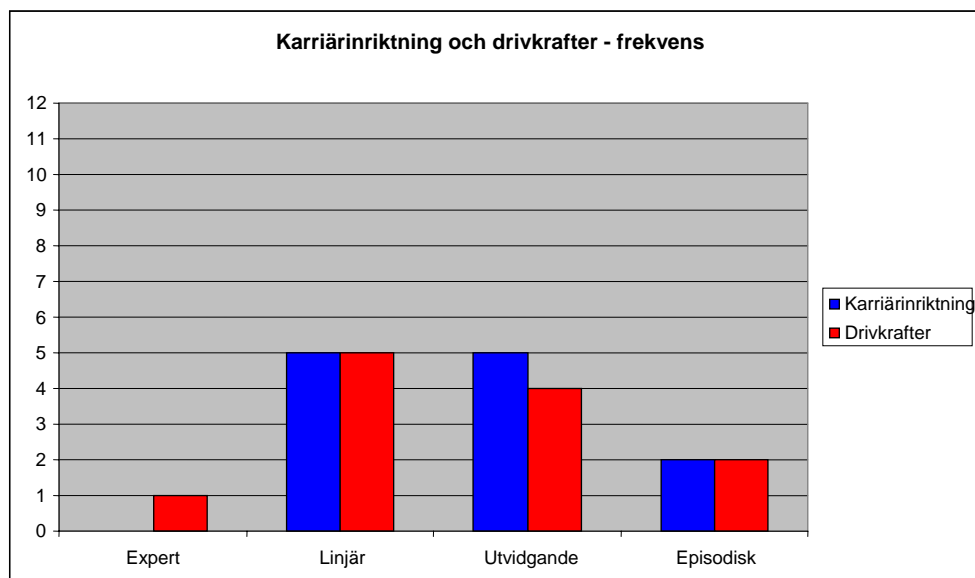
4.8 Karriärmodellen

Under 2007 genomfördes en ledarutvecklingskurs på EMP där Decision Dynamics Karriärmodell användes. Vi har fått ta del av data som genererades under denna kurs och har kompletterat med data ifrån en av våra egna respondenter som hade möjlighet att svara på karriärmodellen. Data som blivit insamlad har skett genom ett antal respondenter som EMP har valt ut och vi har således inte haft möjlighet att påverka fördelningen av respondenter mellan de olika verksamhetsblocken. Detta leder till att data som presenteras nedan är något skevt fördelad mellan projekt och linjeverksamheten.

Vi har delat upp respondenterna efter vilket verksamhetsblock de tillhör för att kunna jämföra om det finns några likheter och olikheter mellan de olika blockens karriärinriktningar och drivkrafter. Vi har sammanlagt fått ta del av data ifrån tolv olika respondenter som fördelat sig på nio olika chefer från linjeverksamheten, två respondenter ifrån projektverksamheten och en respondent ifrån specialistverksamheten.

Vidare har elva respondenter svarat på en karriärkulturundersökning som ger en bild över hur respondenterna uppfattar sin organisations strategi, struktur, utvärderings- och belöningsystem. Fördelningen för den organisatoriska karriärkulturen var åtta linjechefer, två respondenter ifrån projektverksamheten och en ifrån specialistverksamheten.

4.8.1 Karriärinriktning och drivkrafter



Figur 17 Karriärinriktning och drivkrafter – frekvens

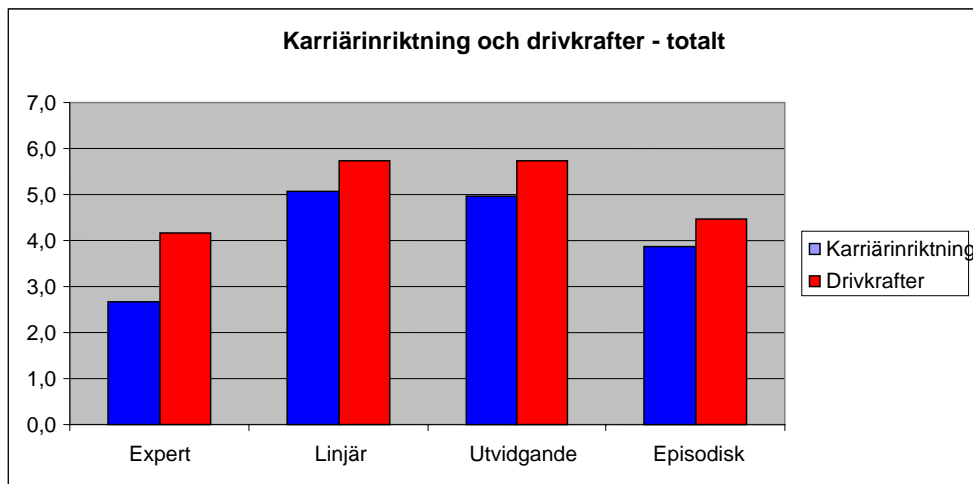
Diagrammet ovan visar antalet personer enligt karriärinriktning och drivkrafter där tolv respondenter ingick i urvalet. I diagrammet ovan kan man se att linjära- och utvidgande karriärinriktningen är den vanligaste bland våra respondenter, båda staplarna har fem personer. Det går även att se att ingen i urvalet har expertinriktning i sin syn på karriär. När det gäller drivkrafter är svaren lika med karriärinriktning, det som skiljer är att det finns en som har högst expertdrivkrafter. Det innebär att denna person värderar sakkunskap och säkerhet högst. Det är nästan lika många respondenter som värderar linjära- och utvidgande drivkrafter, vilket innebär makt och prestation för linjära och personlig utveckling och kreativitet för personer med utvidgandedrivkrafter.

Nedan presenteras karriärinriktning och drivkrafter i genomsnitt över urvalet av våra respondenter, först i en tabell och sedan i ett diagram. Den primära

karriärinriktningen är linjär och den sekundära är utvidgande. Genomsnittet på dessa är ganska hög, vilket betyder att respondenterna i genomsnitt föredrar en karriärväg som både är fokuserad på klättring i organisationen och där man upptäcker sin karriär genom förflyttningar till närliggande områden. Man kan också se att de underliggande drivkrafterna stämmer väl överens med karriärinriktning, där är värdena höga på linjära och utvidgande drivkrafter.

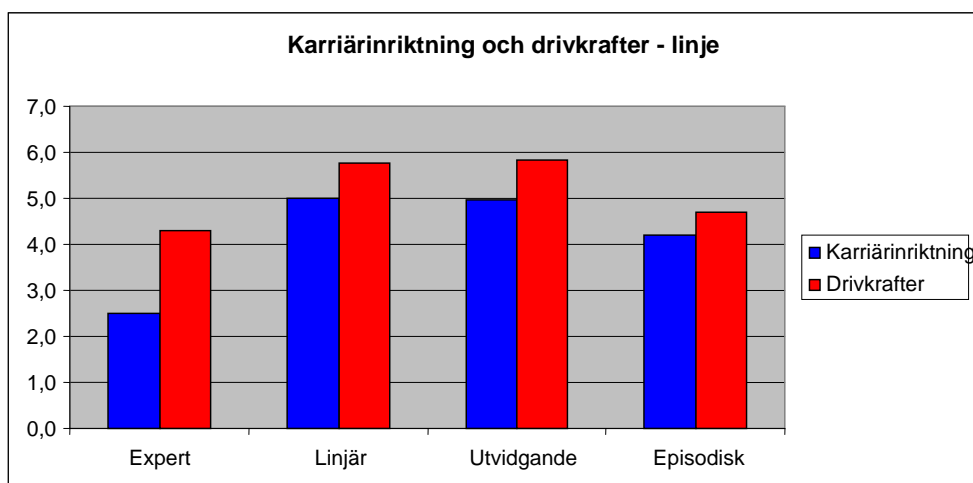
Data	Expert	Linjär	Utvidgande	Episodisk
Karriärinriktning	2,7	5,1	5,0	3,9
Drivkrafter	4,2	5,7	5,7	4,5

Figur 18 Karriärinriktning och drivkrafter – totalt



Figur 19 Karriärinriktning och drivkrafter – totalt

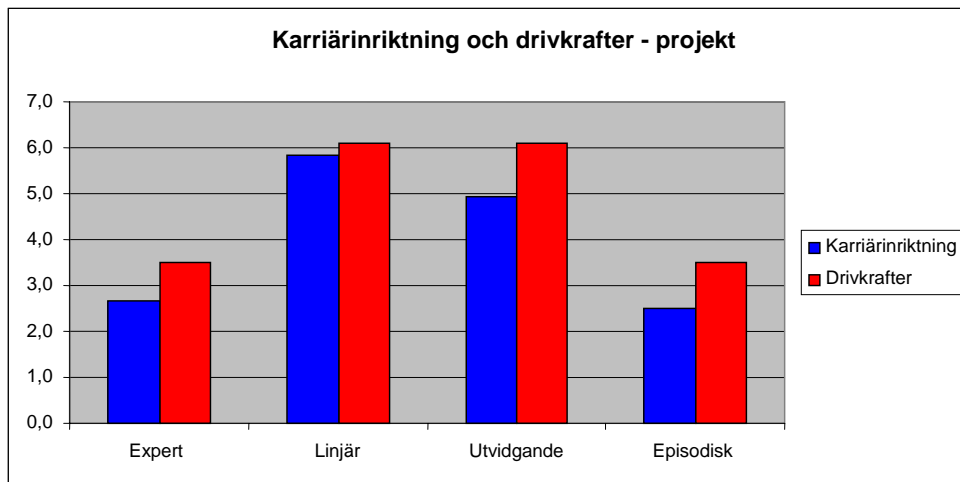
Efter att ha visat karriärinriktning och drivkrafter i genomsnitt över urvalet har respondenterna delats upp i linje- och projektverksamheten och där visas genomsnittet per verksamhet. De flesta tillhör linjen vilket delvis kan förklara varför linjen är den som mest liknar genomsnittet över urvalet i undersökningen.



Figur 20 Karriärinriktning och drivkrafter – linje

Ovan kan man se att de personer i linje har samma karriärinriktning och drivkrafter som genomsnittet i totalt. Dock finns en skillnad och det är att

episodisk är något högre på både karriäriinriktning och drivkrafter, vilket kan innebära att de är mer förändringsbenägna än urvalet i stort.

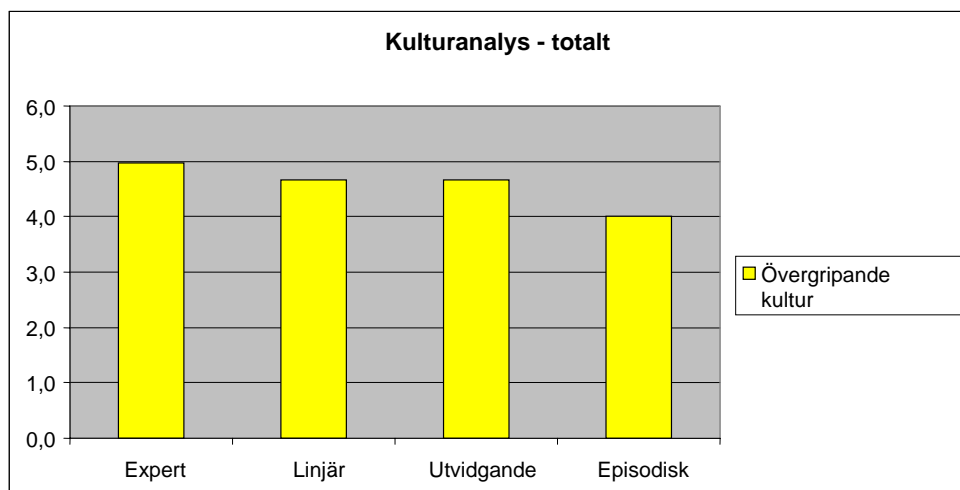


Figur 21 Karriäriinriktning och drivkrafter – projekt

Genomsnittet för projektdelen presenteras ovan och här kan man se att expert- och episodisk inriktningen är låg i jämförelse med linjär och utvidgande. Det kan tolkas som att de inom projekt inte vill jobba inom samma arbetsområde och att man gärna gör karriär genom förflyttningar och har mycket ansvar och auktoritet.

4.8.2 Karriärkulturundersökningen

Som vi nämnde tidigare har respondenterna även svarat på hur de ser på kulturen inom EMP med fokus på strategi, struktur, utvärderings- och belöningsystem. Dessa svar har resulterat i data som presenteras nedan.



Figur 22 Kulturanalys genomsnittsvärde för alla respondenter

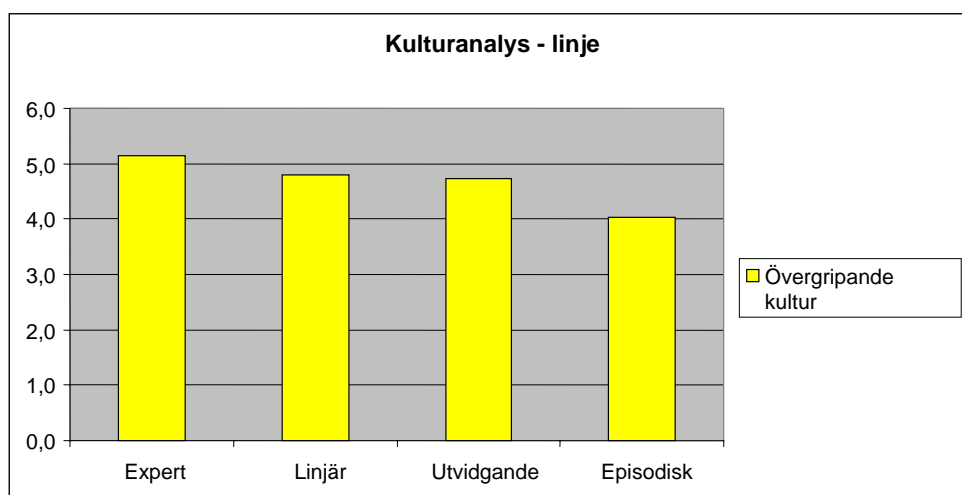
Då den högsta stapeln är expertstapeln innebär detta att respondenterna på EMP främst ser sin organisation som inriktad mot en fokuserad kvalitetsstrategi som

har en stabil och platt struktur där man framförallt belönar med långsiktiga trygghetsförmåner, erkännande och fördjupningsmöjligheter.

Både den linjära och den utvidgande stapeln är lika hög vilket innebär att respondenterna inom EMP upplever att organisationen både har en stark hierarkisk struktur samt en matrisstruktur och att det belönas med hjälp av befordran och skiftande arbetsuppgifter. Vi kan även se att den episodiska stapeln hamnar på sista plats men att den ändå inte är helt obefintlig.

Det är ingen stapel som når det högsta möjliga värdet, det vill säga 7.0, för en viss typ av kultur. Något som är intressant är det faktum att alla fyra staplarna befinner sig inom 1.0 avstånd från varandra (högsta värdet är 5.0 och lägsta är 4.0). Detta tyder på att EMP har en organisation som inte är utpräglad för någon enskild karriärstyp utan passar de flesta ganska väl.

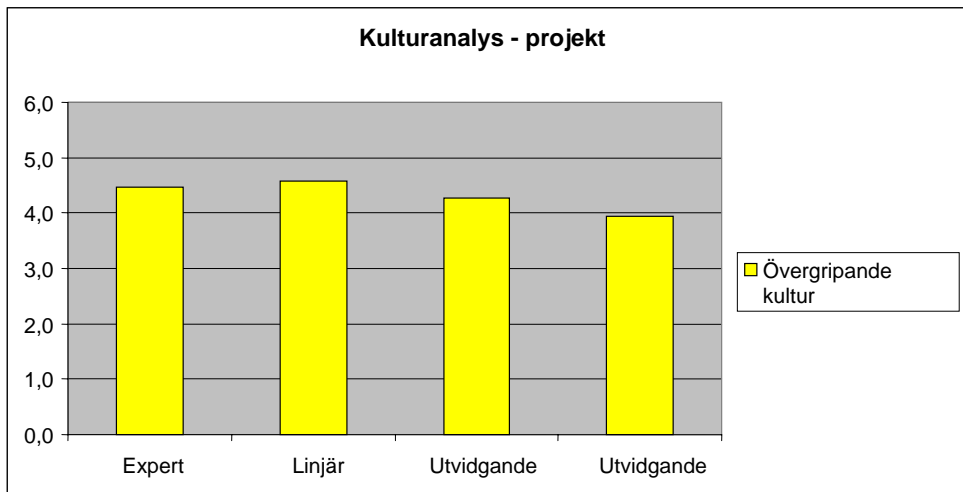
I figuren nedan kan vi se att det inte skiljer sig särskilt mycket mellan det totala och det linjära genomsnittet förutom att den linjära stapeln placerar sig på en ensam andraplats då den har ett värde som är 0,1 större än den utvidgade stapeln. Expertstapeln är högre jämfört med det totala genomsnittet, vilket tyder på att de inom linjen identifierar kvaliteten som den viktigaste utvärderingsfaktorn. Vilket kan innebära att linjechefer inom EMP anser det är viktigast med noggrannhet, pålitlighet och sakkunnighet. Dock ligger lönsamhet nära kvalitet för linjen när det gäller utvärdering. Att genomsnittet för linjeverksamheten är så likt genomsnittet för det totala genomsnittet kan naturligtvis förklaras genom att de flesta respondenterna kommer ifrån linjeverksamheten.



Figur 23 Kulturanalys genomsnittsvärde för linjeverksamheten

Om vi ser till genomsnittsvärdet för projektverksamheten kan vi se att det är den linjära kulturstapeln som dominerar. Detta betyder att respondenterna från projektverksamheten ser EMP som en linjär organisation i större utsträckning än vad linjeverksamheten gör, vilket är intressant eftersom projektverksamheten har en sådan stor uttalad betydelse inom EMP. En annan skillnad mellan linje och projekt är att expertstapeln är lägre hos projekt än linje. Tittar man närmare på det ser man att det är utvärdering och belöning som skiljer sig åt inom expertstapeln

mellan linje och projekt. Projektverksamheten placerar lönsamhet före kvalitet i som utvärderingsfaktor, medan linje gör tvärtom, placerar kvalitet före lönsamhet. Utmärkande utvärderingsfaktorer för linjära kulturer som kan identifieras hos projektverksamheten är ledarskapsförmåga, kostnadseffektivitet och resultatuppfyllelse, dessa faktorer stämmer in på bilden vi har fått av dem personer inom projektverksamheten hos EMP. Inom belöning placerar projekt befordran före rotation till skillnad mot linje som placerar befordran högst men erkännande på andra plats.



Figur 24 Kulturanalys genomsnittsvärde för projektverksamheten

5 Analys

I analysen diskuteras empirin utifrån den teoretiska analysmodell som presenterades i figur 13. Vi kommer således att analysera vilka vertikala och laterala ledarskapsflöden som finns inom EMP med hjälp av *The Leadership Pipeline* och *Karriärmodellen*. Vi kommer även att göra en koppling till hur dessa verktyg används eller skulle kunna användas i en matrisorganisation som EMP. Charan et al. poängterar att varje organisation skall skräddarsy *The Leadership Pipeline* efter den struktur som gäller inom respektive företag. Eftersom EMP är en business unit till Ericsson koncernen stannar den traditionella pipelinen på nivån *Business Manager*, något som EMP kallar för *General Manager*. Vi kommer nedan även visa hur en pipeline kan se ut inom EMP med de nivåer och dimensioner som är signifikativa för organisationen.

5.1 Vertikala ledarskapsflöden

Inom EMP:s matrisorganisation finns det som tidigare nämnt tre olika verksamhetsblock. Under följande kapitel kommer vi att analysera de vertikala ledarskapsflöden som finns inom varje sådant block, det vill säga inom linje-, projekt- och specialistverksamheten.

5.1.1 Linjeverksamheten

Inom EMP:s linjeverksamhet har vi identifierat sex olika hierarkiska nivåer och vi kommer nedan analysera dessa nivåer och passagera dem emellan.

Utvecklare

Detta är den första nivån på EMP och har en klar likhet med den nivå som *The Leadership Pipeline* kallar för *Manage Self* eller *Individual Contributor*. Utvecklaren ligger som grund till hela organisationen eftersom de finns inom såväl linje-, projekt- och specialistverksamheten. Vi har uppfattat det som att den typiske utvecklaren på EMP är en civilingenjör och vi kan därmed utgå ifrån att det tekniska intresset är mycket stort. För att gå från utvecklare till en första linjens chef krävs det att individen ”visar framfötterna” och gör ett bra jobb. Teorin talar risken med att en första linjens chef, eller *Manage Others*, lägger för stor vikt vid den tekniska aspekten istället för att ägna sig åt ledarskapsfrågor. Genom *management planning* processen identifierar EMP vilka kandidater som anses ha rätt kvalitéer för nästa nivå och skickar iväg dessa på ett *Assessment Development Center*. Detta ser vi som ett sätt att undvika att fel sorters människor blir befordrade och därmed ett sätt att säkerställa den första passagen.

Sektionschefer (Första linjens chefer)

Första linjens chefer på EMP har till uppgift att bedöma och utveckla utvecklare som man har i sin sektion. Enligt teorin ska man få arbete gjort genom andra, detta är också något som är svårt för första-gångs-chefer eftersom de ofta vill fokusera på det som de är gjorde bra på sin tidigare position. Inom EMP kan man se att sektionschefer fortfarande lägger tid på att vara utvecklare fast de inte borde göra det. Problem uppstår i chefsflödet och det gör att de inte kommer vara bra chefer därför att de fokuserar på annat än vad de borde göra. Vissa av våra respondenter menar att en första linjens chef lägger ner 25 – 30 procent av sin tid på chefsrollen och den övriga på operativt arbete medan andra menar att en första linjens chef skall lägga all sin tid på chefsarbete. Teorin menar att en individ på Managing Others nivån fortfarande har utrymme för operativt arbete men att de måste ha lärt sig att uppskatta och prioritera chefsrelaterade arbetsuppgifter. Även om åsikterna inom EMP går isär känns det ändå som att alla är överens om att chefsrollen är något som måste prioriteras på den här nivån. Speciellt när det är uppdelat i linjeverksamhet och projektverksamhet eftersom linjen fördelar resurser och inte arbetsuppgifter.

För att säkerställa dugliga chefer på den första linjen genomför EMP utbildningen *Leadership Core Curriculum* (LCC) inom ett år efter det att individen blivit chef för första gången. The Leadership Pipeline menar att en person skall vara förberedd för en passage till nästa nivå och det går därför att ställa sig frågan om en utbildning i efterhand är det bästa alternativet. Kanske hade det varit bättre att genomföra LCC före, eller i det initiala skedet som en individ blir chef för första gången. Våra respondenter verkar dock vara av motsatt åsikt då de tycker det är bra att ha erfarenhet av chefsrollen före LCC eftersom det blir lättare att reflektera över det som kursen tar upp. I de bästa av världar hade det nog varit bättre med en förberedande LCC och sen en mer ingående uppföljande LCC efter det att individen fått lite erfarenhet. På så vis förbereds en första linjens chef till den nivå de förväntas operera på samt att de får en djupare reflektion över sin position ett år efter det att de tillträtt positionen.

Avdelningschefer (Andra linjens chefer)

Teorin om The Leadership Pipeline menar att det är på nivån Managing Managers som en chef går över till en renodlad chefsroll, det vill säga fullt fokus på att leda andra chefer och inget fokus på operativt arbete. I EMP verkar det som om andra linjens chefer gör just detta.

Som förberedelse till att bli andra linjens chef finns i stort sett bara småkurser och ”bra att ha mappar” men ingen klar passage. För att gå från första linjens till andra linjens chef tar EMP hjälp av *management planning* processen som avgör ifall en person är *capable next level*. Detta känns som en urvalsprocess som filtrerar och säkerställer att det är rätt sorts individer som tar steget upp i organisationen utifrån verksamhetens perspektiv. Dock kan det diskuteras ifall detta förbereder individen för avancemang eftersom många tycks veta vad som krävs på nästa nivå fast det råder osäkerhet om hur själva urvalsprocessen går till väga. Här har EMP *deputy rollen* som är mer inriktad på att förbereda individen för nästa nivå. Nackdelen

med detta är att inte alla med rätt potential kan bli deputy eftersom chefsrollerna är begränsade. En annan fråga som går att ställa är huruvida en deputyroll stoppar upp chefsflödet i en organisation. Om en deputy är avsedd att ta över sin chefs position i framtiden måste deputyn invänta att den specifika positionen blir ledig. Om positionen i fråga inte blir ledig sitter deputyn fast på sin gamla position utan möjlighet att avancera. Är det så att en deputy blir förberedd för nästa nivå istället för en specifik position är risken för ett uppstoppat chefsflöde betydligt mindre eftersom han eller hon då kan ta över den första positionen som blir ledig på tilltänkt nivå i organisationen. Kanske är det till och med så att en deputy utses när det är dags för en chef att börja röra på sig och i så fall finns inte risken med ett uppstoppat chefsflöde eftersom deputyn kommer att stiga in i sin nya position inom en snar framtid. Det är inte bara på andra linjens nivå som deputyrollen går att finna utan alla chefer inom linjeverksamheten skall ha en utsedd deputy, även högsta chefen Robert Puskaric.

Teorin talar dessutom om att det är på Managing Managers nivån som cheferna tar fram potentiella framtida ledare utifrån Managing Self nivån. Det går inte att identifiera exakt hur urvalsprocessen går till inom EMP förutom att det handlar om management planning processen. Huruvida en andra linjens chef avgör vilken som skall bli första linjens chef eller inte har inte framgått på ett tydligt sätt. Vi har fått intrycket att andra linjens chefer utvärderar första linjens chefer med hjälp av management planning processen medan det är *Assessment Development Centret* som avgör huruvida en individ har rätt förutsättningar för att bli en första linjens chef eller inte.

Sektorchefer (Tredje linjens chefer)

Enligt teorin har en *Functional Manager* ett större strategiskt ansvar, en mer utbredd kommunikation samt längre ner till golvet än en individ på Managing Managers nivån. Detta är något som stämmer väl överens med tredje linjens chefer på EMP.

För att säkerställa att en individ lägger sig till med rätt sorts värderingar från andra linjen till tredje linjens chef använder sig EMP av *Our Ways of Leading*. Our ways of leading är dock ett generellt begrepp som gäller över hela organisationen men som "skruvas till lite för varje nivå". Återigen är det mest specifika förberedande exemplet deputyrollen på individuell nivå och management planning processen för verksamheten. Det intressanta är att det blir vagare och vagare beskrivningar för hur förberedelser ser ut för en individ ju högre upp i organisationen denne befinner sig. Samtidigt väger individens beslut tyngre ju högre upp han eller hon befinner sig. Det borde således finnas klarare beskrivningar och tydligare tillvägagångssätt för att säkerställa passager på högre nivå inom EMP.

Vice president

Här har vi en nivå inom EMP som inte finns med i teorin utan hamnar lite mitt emellan functional manager och business manager. Rent generellt kan man säga att även vice presidents i EMP är functional managers eftersom de har ansvar för en eller flera funktioner. Dock befinner de sig på en högre nivå eftersom de sitter

med i ledningsgruppen och rapporterar direkt till Robert Puskaric som är general manager. Således har vice presidents ett större strategiskt ansvar än sektorcheferna.

För att säkerställa kvalitén på cheferna har Ericsson koncernen tagit fram en utökad LCC utbildning för executives. Precis som med den grundläggande LCC utbildningen sker denna när individen redan har blivit vice president. Återigen kan vi diskutera ifall det är bra eller dåligt att en individ får göra utbildningen *efter* avancemang istället för att vara förberedande och göra utbildningen *före* avancemang. Eftersom vi upplever att steget från sektorchef till vice president inte är lika stort som exempelvis mellan utvecklare och första linjens chefer kanske det inte är helt fel att genomföra LCC för executives i efterhand. Å andra sidan gäller det att förbereda individen på vad det är som måste ändras i form av värderingar och prioriteringar och då borde kanske utbildningen genomföras i ett förberedande syfte. Det kan även vara så att de olika nivåerna tillsammans med ett väl utfört deputyprogram i sig är tillräcklig förberedelse för vad som komma skall på de högre nivåerna inom organisationen.

LCC för executives kan även ses som en förberedande utbildning för steget från vice president till general manager. Detta eftersom executives innefattas i den högsta ledningen på Ericsson.

5.1.2 Projektverksamheten

Inom EMP:s projektverksamhet har vi identifierat fem olika hierarkiska nivåer och vi kommer nedan analysera dessa nivåer och passagerna dem emellan.

Utvecklare

Precis som i linjeverksamheten så finner vi utvecklarna i början av pipelinen eftersom dessa ligger till grunden för hela EMP:s organisation. När en utvecklare tar steget upp till sektionschef inom linjeverksamheten tycker vi att det känns som ett stort steg att ta. Inom projektverksamheten känns övergången från utvecklare till objektledare mer naturlig och jämförbar med The Leadership Pipeline. Detta eftersom första linjens chefer känns som ”fullfjädrade chefer” medan teorins managing others nivå framstår som ett mellanting mellan individuell bidragare och en fullfjädrad chef.

Objektledare

En objektledare inom EMP stämmer, som tidigare nämnt, väl in med teorins nivå managing others. Detta eftersom en objektledare lägger mest tid som individuell bidragare men som ändå har till uppgift att leda en mindre grupp utvecklare i det dagliga arbetet. Teorin menar att det gäller att få arbete gjort genom andra istället för att utföra det själv medan en objektledare snarare arbetar med sina medarbetare än genom dem. Detta är något vi tycker stämmer väl in med objektledarens faktiska arbetsuppgifter på EMP.

EMP har inte samma rigorösa krav på att en objektledare skall uppfylla samma krav som en första linjens chef eftersom det här inte är tal om något Assessment Development Center eller någon LCC utbildning. Ett Assessment Development Center fungerar som ett filter när någon har blivit identifierad som potentiell chefskandidat och en objektledare kan således bli skickad på en sådan utvärdering. Det är dock inte titeln objektledare som avgör huruvida denna utvärdering sker eller inte utan snarare det resultat som management planning processen visar.

För att säkerställa att en objektledare driver sina objekt på rätt sätt har EMP olika utbildningar inom projekt och objektledning som en objektledare får ta del av.

Delprojektledare

En delprojektledare är nivån ovanför en objektledare inom projektverksamheten. Inom teorin är nivån ovanför managing others managing managers. Denna nivå inkluderar att finna och utveckla framtida ledare något som en delprojektledare inte har till arbetsuppgift. En delprojektledare påminner om en mer utvecklad version av managing others eftersom en objektledare arbetar med sina medarbetare medan en delprojektledare arbetar mer genom sina medarbetare. Eftersom man inom en matrisorganisation skiljer på dagligt ledarskap och utvecklande ledarskap blir det svårt att hitta en nivå inom teorin som stämmer överens med delprojektledaren samt de övriga nivåerna inom projektverksamheten.

Projektledare

Projektledare och delprojektledare är väldigt lika varandra eftersom en delprojektledare i ett stort projekt kan ha lika stort ansvar som en projektledare i ett mindre projekt. Om en delprojektledare ligger ganska långt ner på managing others nivån ligger en projektledare längre upp. På EMP är det här viktigt att man planerar andras arbete istället för att genomföra operativt arbete på egen hand.

En projektledare blir skickad på Assessment Development Center samt får genomgå en LCC utbildning vilket kan tolkas som att EMP ser en projektledare som en chef. En annan anledning skulle kunna vara att projekten inom EMP har en så pass stor betydelse för organisationen och att företaget därför vill säkerställa att det finns kompetenta ledare även inom projektverksamheten. Ytterligare en tolkning av att projektledarna får gå en LCC utbildning skulle kunna vara att det råder brist på linjechefer inom organisationen och att EMP vill utvidga sin chefspool genom att låta fler bli utvärderade genom Assessment Development Center och utbildade genom LCC. Detta sätt att se på situationen kan även finna stöd i det faktum att EMP har expanderat väldigt mycket under senare år.

Det faktum att en projektledare får gå LCC utbildningen gör det lättare för EMP att flytta personal mellan de olika verksamhetsblocken. Det kan diskuteras ifall detta är bra eller dåligt då det uppenbarligen är olika fokus beroende på vilket verksamhetsblock en individ opererar inom. Det finns med andra ord risk för att en individ kan missa en passage när han eller hon hoppar från det ena verksamhetsblocket till det andra. Här spelar även den kommunikation som en

projektledare har med olika första linjens chefer in. Då en projektledare grovt sett kan ses som en första linjens chefs jämlike blir det lättare att ta ett steg i sidled än att ta ett steg uppåt till exempelvis en position som andra linjens chef. Samtidigt som vi talar om ett steg i sidled så innefattar ett positionsbyte från projektledare till sektionschef faktiskt ett steg uppåt eftersom en projektledares främsta chef är en chef som befinner sig på den första linjen. Detta är ett komplext samspel som uppstår på grund av matrisorganisationens utformning.

Programchef

En programchef inom EMP har inte särskilt mycket kontakt med utvecklarna och de styr framförallt olika projektledare inom programmet. Således kan man placera en programchef på managing managers nivån inom The Leadership Pipeline teorin. En programchef har dock inte till uppgift att finna framtida chefer och utveckla dessa utan snarare att se till att programmet fortlöper efter planerna. Ansvar för att utveckla personal ligger på linjecheferna inom EMP.

En programchef har dock en otroligt stor auktoritet inom EMP eftersom programmen är så pass omfattande som de är. En programchef kan ha fler personer att styra över på en daglig basis än vad exempelvis en avdelningschef har. Det strategiska ansvaret för en programchef är därmed begränsad till programmet och kan således ses som ganska kortsiktigt. Auktoriteten hos en programchef gör det därmed möjligt att hoppa över till en hög position inom linjeverksamheten, som en av våra respondenter också har gjort. Om vi ser till respondenten i fråga ansåg han att det var ett steg snett nedåt i hierarkin när han bytte från programchef till andra linjens chef fast att det fortfarande är lika många steg mellan honom och högsta chefen. Detta visar på hur personen i fråga värderar programmets betydelse jämfört med linjens.

5.1.3 Specialistverksamheten

Som vi väljer att se på specialistverksamheten inom EMP så är det ingen som kommer ovanför managing self nivån enligt The Leadership Pipeline teorin. Detta eftersom de aldrig får någon faktiskt chefsroll utan enbart har ett pedagogiskt syfte. Det är för att underlätta detta pedagogiska syftet som EMP väljer att ge sina specialister viss ledarskapsutbildning. Denna ledarskapsutbildning i kombination med den auktoritet som de olika positionerna inom specialistverksamheten ger underlättar i sin tur för hopp mellan verksamhetsblocken.

Med den insikten vi har fått anser vi inte att The Leadership Pipeline går att applicera på specialistverksamheten eftersom vi här inte talar om något chefsflöde utan snarare om en karriärväg.

5.2 Lateral chefsflöden

Som vi har förstått det sker det en hel del laterala utbyten av ledare och chefer mellan de olika verksamhetsblocken inom EMP. Alla respondenter är rörande överens om att det går att välja vilken väg som helst inom organisationen eftersom den är så pass stor som den är. Som vi uppfattar det finns det inga hinder för någon som är specialist att hoppa över till en linjefe- eller projektledarposition. Ett exempel är Anonym B som gått från en position som objektledare till en position som första linjens chef. Anonym B kunde valt att vandra uppåt i sin verksamhetsyhierarki men tog istället beslutet att göra en lateral förflyttning över till linjeverksamheten. Vi ser inte detta som en förflyttning rakt i sidled eftersom den allmänna inställningen på EMP är att en första linjens chef har en högre hierarkisk status än en objektledare. Anonym B tog således ett steg snett uppåt i hierarkin när han eller hon bytte från objektledare till första linjens chef. Personen i fråga gick uppåt, fast till ett annat block.

Ett annat exempel är Stefan Johansson som gick från att vara en programchef med hög status till att bli en andra linjens chef inom linjeverksamheten. Inte för att hans status har förändrats inom organisationen men han ser själv det som om han tagit ett steg snett nedåt. Här har vi ett omvänt förhållande jämfört med Anonym B bortsett från att båda gick från projektverksamheten till linjeverksamheten.

Det känns som om det blir lättare att göra laterala förflyttningar inom EMP ju högre upp en person befinner sig i organisationen. Frågan som går att ställa är huruvida detta gynnar organisationen eller inte. Om en nyckelperson på hög nivå bestämmer sig för att byta verksamhetsblock kan det innebära att han eller hon blir befordrad till sin inkompetens nivå utan att i egentlig mening gå uppåt i hierarkin. Bara för att en person gör ett bra arbete inom det ena verksamhetsblocket betyder inte det att per automatik att han eller hon kommer att göra det samma inom ett annat, man skulle kunna tala om en lateral Petersprincip.

Å andra sidan behöver ett lateralt byte inte betyda att ett verksamhetsblock blir av med en nyckelperson om denna har skolat en bra deputy som ersätter personen efter det att han eller hon byter block. Nyckelpersonen kan då komma in i det nya verksamhetsblocket med "nya ögon" och ta med sig det bästa från två skilda verksamhetsblock. Detta kan då leda till att man undviker att fastna i samma tänkande och bidrar till att organisationen utvecklas. Nackdelen är om flödet inom blocken inte fungerar som de skall och det inte finns någon efterträdare som är mogen för att stiga in på den position som lämnats. Att hålla The Leadership Pipeline full kan då bli svårt för detta blocket och det kan i sin tur innebära att hela organisationens ledarskapsflöde riskerar att påverkas negativt.

Som vi nämnt tidigare har vi enbart intervjuat personer ifrån projekt- och linjeverksamheten och därmed har de exempel av laterala flöden som vi fått ta del av rört dessa två verksamhetsblock. Däremot har vi förstått att den ledarskapsutbildning som specialisterna får inom EMP underlättar för laterala passager mellan alla tre verksamhetsblocken. Dock har vi inte fått någon

uppfattning om hur de olika nivåerna av specialister står sig emot de övriga verksamhetsblocken ur ett hierarkiskt perspektiv och vi kan därför inte svara på vilka ”naturliga” laterala passager som finns mellan specialistverksamheten och de övriga två.

Naturliga laterala passager anser vi vara sådana som ligger nära varandra ur ett hierarkiskt perspektiv. En projekt- och objektledare, beroende på projektets storlek, ligger enligt oss nära en första linjens chef medan en programchef ligger närmre en andra linjens chef ur ett hierarkiskt perspektiv. Det finns ingen rak lateral passage mellan de olika verksamhetsblocken men det är naturligt att flödet går snett uppåt eller snett nedåt. En programchef med högt anseende kan således göra ett positionsbyte till såväl andra som tredje linjens chef men det känns inte särskilt troligt att han eller hon förflyttar sig högre eller lägre än så.

5.3 Karriärmodellen

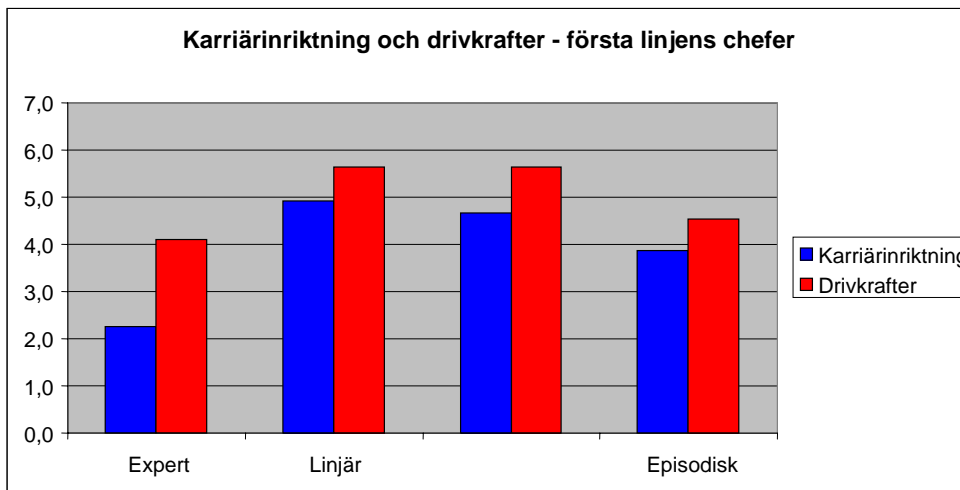
Som vi kunde se var det ingen större skillnad mellan projekt- och verksamhetsblocket då de hade linjära och utvidgande drivkrafter som förstahandsval. Linjeverksamheten har sen de episodiska drivkrafterna på en tredjeplats och expertdrivkrafterna hamnar längst bak. Projektverksamheten har dock bara en ett och en två eftersom det är jämt mellan de linjära och utvidgande drivkrafterna på förstaplats och de episodiska och expertinriktade drivkrafterna kommer på en delad andraplats.

Karriärinriktningarna visar att det inom linjeverksamheten är jämt mellan linjär och utvidgande inriktning och att den episodiska inte kommer särskilt långt efter. Den karriärinriktning som hamnar på efterkälken är expertinriktningen inom linjen. Dock kan man se att gapet mellan drivkrafter och karriärinriktning är som störst hos expertinriktningen och eftersom drivkrafterna är så pass mycket högre än karriärinriktningen betyder det att linjeverksamheten faktiskt motiveras av expertrollen i större utsträckning än vad de själva tror. Dock skall det tilläggas att drivkrafterna för en expertinriktning ändå är lägst av alla drivkrafter vilket innebär att det fortfarande är den minst prioriterade inriktningen. Det man kan säga är att individerna inom linjeverksamheten skulle bli positivt överraskade av en expertinriktning men att denna inriktning ändå inte skulle vara att föredra.

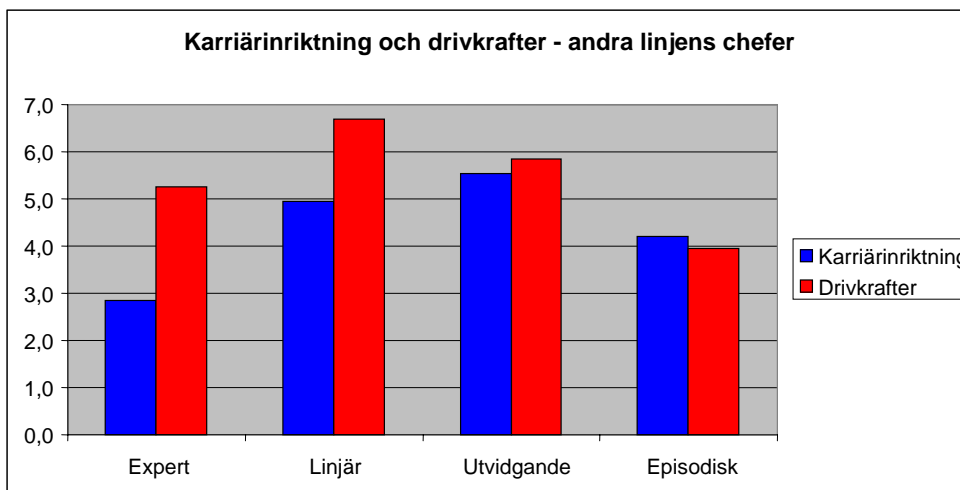
Inom projektverksamheten är det den linjära karriärinriktningen som dominerar med utvidgande på andraplats och sen är det jämnare mellan expertinriktningen på tredjeplats och den episodiska inriktningen på fjärde. Störst gap mellan drivkrafter och karriärinriktning hittar vi inom den utvidgande inriktningen. Detta tyder på att respondenterna inom projektverksamheten motiveras mer av den utvidgande karriärinriktningen än de är medvetna om. Det som är intressant är att respondenterna inom projektverksamheten är mer linjära i sin karriärinriktning än vad linjecheferna själva är. Ett mer naturligt resultat hade varit ifall de hade varit mer utvidgande i sin karriärinriktning då dessa föredrar en matrisbaserad struktur

och således arbete i projektform. Det går å andra sidan att arbeta i projektform utan att ha en matrisstruktur.

Då det inte går att se någon större skillnad mellan framförallt projektverksamheten och linjeverksamheten har vi delat upp linjeverksamheten i första och andra linjens chefer. Detta eftersom de flesta respondenter befinner sig inom dessa två nivåer, två stycken andra linjens chefer och sex stycken första linjens chefer. Det är även intressant att se om det är någon skillnad mellan två tydliga nivåer inom ett och samma verksamhetsblock. Nedan kan vi se tabellerna för hur första och andra linjens chefer har svarat på karriärmodellen.



Figur 25 Karriäriinriktning och drivkrafter - första linjens chefer



Figur 26 Karriäriinriktning och drivkrafter - andra linjens chefer

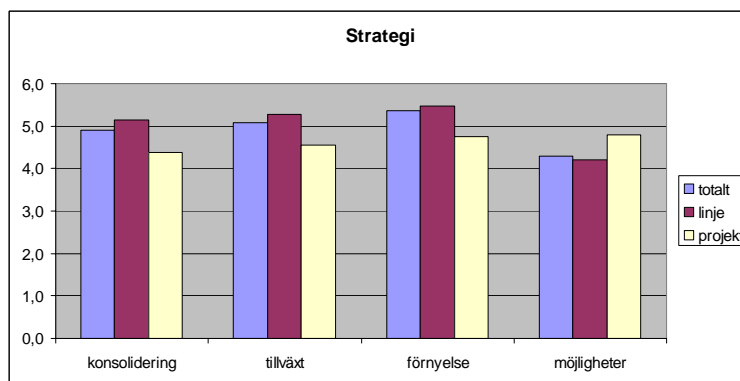
Som vi kan se har andra linjens chefer större linjära drivkrafter än vad den första linjens chefer har. Detta tyder på att de motiveras av auktoritet och en snabb karriär i större utsträckning än vad första linjens chefer gör. Gapet mellan de linjära drivkrafterna och den linjära karriäriinriktningen är här större hos andra linjens chefer vilket kan tydas som att de blir mer motiverade i sitt arbete än de är medvetna om. Precis som figur 19 visar är det största gapet mellan drivkrafter och

karriärinriktning i expertstapeln. Här har gapet till och med ökat en aning mellan första och andra linjens chefer.

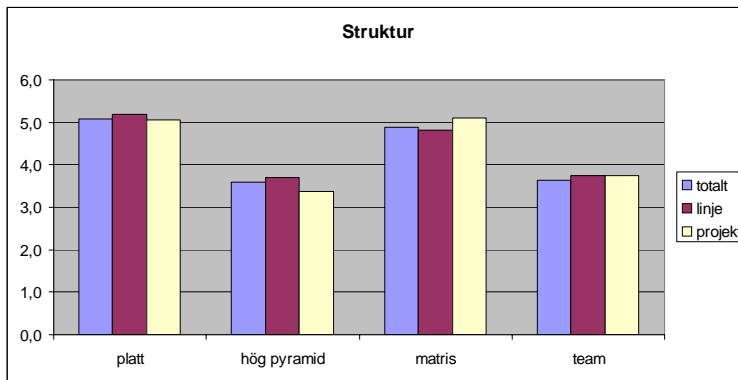
Den dominerande karriärinriktningen för första linjens chefer är den linjära medan det för andra linjens chefer är den utvidgande karriärinriktningen som dominerar. Det är ganska intressant att den utvidgande karriärinriktningen ökar från första till andra linjen medan det är de linjära drivkrafterna som ökar och inte de utvidgande. Detta kan man tolka som att andra linjens chefer ser sig som mindre linjära än första linjens chefer och att de vill bredda sin kompetens i större utsträckning än första linjens chefer. Detta samtidigt som de än mer motiveras av snabb rörelse uppåt i organisationen och den auktoritet som medföljer detta avancemang än vad första linjens chefer gör.

En annan skillnad som man kan se mellan första och andra linjens chefer är att andra linjens chefer har en mindre episodisk drivkraft än första linjens chefer. En episodisk individ byter arbete frekvent och motiveras av variation och oberoende medan en expert väljer arbetsinriktning för livet och motiveras av trygghet i anställningen. Eftersom expertdrivkrafterna fortfarande bara är på en tredjeplats för andra linjens chefer kan man inte dra allt för stora växlar men det bör ändå noteras att det har blivit mycket viktigare med trygghet, specialisering och ett långvarigt engagemang för andra linjens chefer.

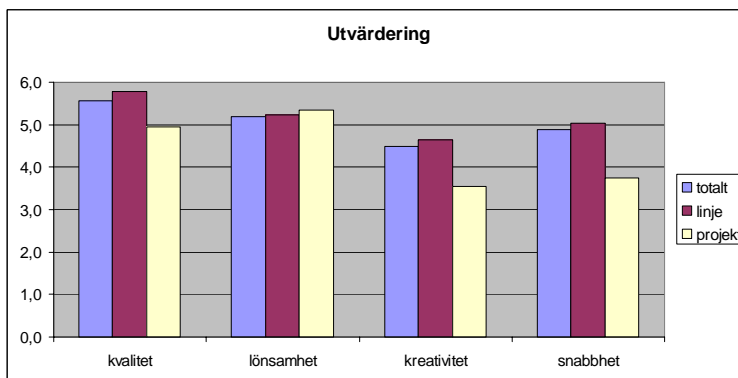
Vi har genom att tillämpa karriärmodellens karriärkulturundersökning i det urval av respondenter som undersökts kunnat visa samspelet mellan karriärtyper och karriärkultur. Det gör att man kan jämföra strategi, struktur, utvärdering och belöning mot karriärtyper och få fram karriärkulturen. Vi har delat upp karriärkulturundersökningen i strategi, struktur, utvärdering och belöning. Sedan jämförs linje och projekt med det total urvalet och sinsemellan. Tabeller av den analysen syns nedan.



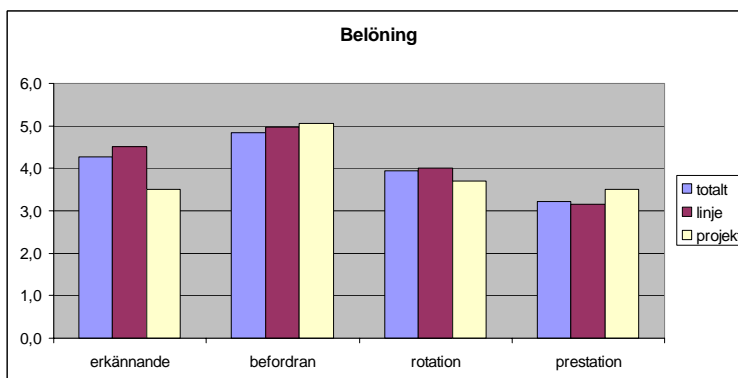
Figur 27 Karriärkulturundersökning, strategi



Figur 28 Karriärkulturundersökning, struktur



Figur 29 Karriärkulturundersökning, utvärdering



Figur 30 Karriärkulturundersökning, belöning

Genom att se på karriärkulturundersökningen ser man att EMP har en pluralistisk karriärkultur, en karriärkultur där fler individer har utrymme och motivation att göra karriär. Detta kommer från att staplarna i karriärkulturundersökningen visar värden som inte skiljer sig allt för mycket. Hade en inriktning varit dominerande skulle enbart de som identifieras inom den trivas, alla de andra hade varit inte känt sig hemma och inte presterat. För EMP är det intressant att respondenterna ser EMP som en platt organisation men de ser också EMP som en matrisorganisation vilket passar mer in eftersom EMP har en matrisorganisation. När det gäller belöning anser de att linjär belöning stämmer bäst in på EMP, det vill säga att man belönas med en befordran. Vilket går tväremot det som våra respondenter har sagt i våra intervjuer. Där har samtliga talat om monetära belöningar i form av bonussystem, lön och biljettutdelning som belöning samtidigt som de menat att

framgångsrika medarbetare inte belönas med befordran utan att det är något som kommer genom att individen syns, visar framfötterna eller gör ett bra jobb.

Jämförs linje och projekt ser man den största skillnaden i utvärdering, där linjen har en mer utvidgande utvärdering jämfört med projekt även i episodisk utvärdering finns en stor skillnad mellan linje och projekt. Det bör nämnas att expert utvärdering är det högsta på linje medan linjärt är högst för projekt.

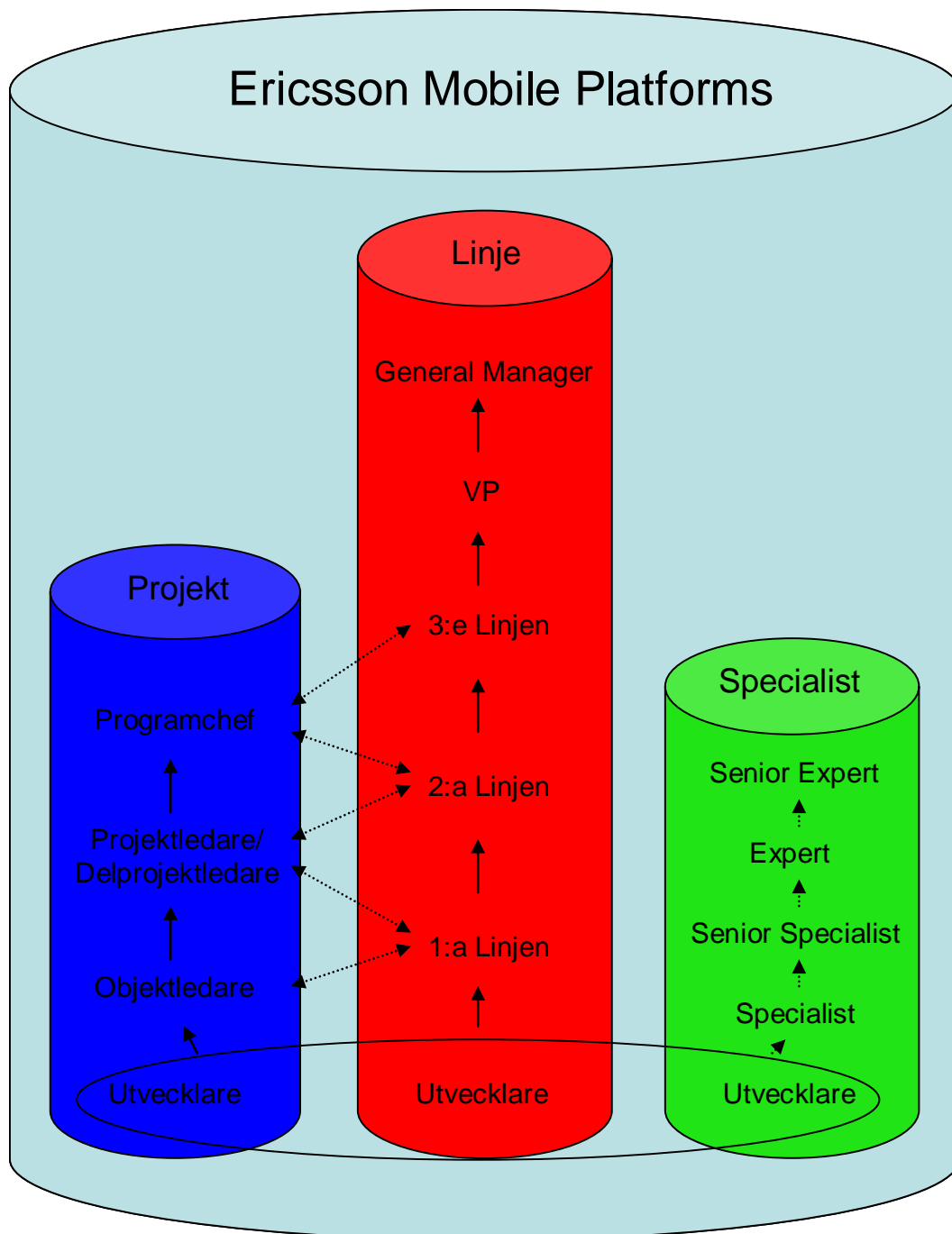
Förutom utvärderingen kan vi även se att det finns olika uppfattningar mellan linjen och projektet om huruvida organisationen belönar medarbetare med erkännande eller ej. Dock är bägge blocken överens om att det är via befordran som EMP främst belönar sina medarbetare.

5.4 Den matrisanpassade pipeline

Tidigare har vi talat om de olika verksamhetsblocken och de interna passagerna och nivåerna var för sig samt berört de laterala passager som kan uppstå mellan de olika verksamhetsblocken. Nedan illustreras varje verksamhets pipeline med de olika nivåerna och passagerna som vi tidigare nämnt.

Det är svårt att tala om en sammanhängande pipeline inom EMP eftersom det är så pass stora skillnader i arbetsuppgifter mellan de olika verksamhetsblocken. Vi kan se att linjeverksamheten följer The Leadership Pipeline ganska naturligt med vad som krävs i form av värderingar och kunskaper från en nivå till en annan. Det känns dock inte lika naturligt att använda sig av The Leadership Pipeline inom projektverksamheten eftersom de kriterier som teorin lyfter fram på de olika nivåerna och passagerna inte känns korrekta. Det hade med andra ord behövts en utvecklad The Leadership Pipeline för projektverksamheten som ger en bättre beskrivning av vad det krävs för framgångsfaktorer på de olika nivåerna och vad som är viktigt att tänka på i passagerna mellan dessa nivåer.

Inom specialistverksamheten krävs det också en bättre beskrivning av vilka framgångsfaktorer som krävs på de olika nivåerna och passagerna dem emellan. I dagens läge finns det bara utrymme för The Leadership Pipeline teorin att se alla specialister som manage self, vilket i och för sig är korrekt eftersom vi inte talar om chefer när vi talar om specialister. Dock finns det ett vertikalt flöde inom specialistverksamheten och ledarskapsutbildning som underlättar för laterala flöden mellan specialistverksamheten och de övriga två. För att det skall gå att använda sig av The Leadership Pipeline teorin inom specialistverksamheten krävs det antingen att man börjar se specialister som chefer eller också att deras roller definieras bättre i teorin. Det kan även diskuteras ifall specialistverksamheten har bör ha någon pipeline över huvud taget. Enligt karriärmodellen föredrar en expert en platt organisation och själva tanken på ett hierarkiskt system inom specialistverksamheten är därför något motsägelsefull.



Figur 31 Den matrianpassade pipelinen

Om The Leadership Pipeline skall fungera krävs det att teorin identifierar vad det är som en specialist måste tänka på när han eller hon gör en passage över till ett annat block. Delvis kan man säga att teorin täcker in linjeverksamheten i denna fråga i och med att det finns beskrivningar för vad som är viktigt att tänka på i en vertikal passage, det vill säga vad som skiljer sig från nivån under till nivån över.

The Leadership Pipeline måste även identifiera vad det är som krävs när någon gör en lateral passage och det är där utmaningen ligger. En ny dimension borde med andra ord tillkomma The Leadership Pipeline där passagerna är mer inriktade på karriärvägarna inom en matrisorganisation istället för att enbart fokusera på nivåerna som den gör idag

EMP har, som karriär- och kulturundersökningen visat, en pluralistisk karriärkultur vilket innebär att det finns möjligheter för alla sorters karriärstyper att göra karriär. Detta kan vara en anledning till att det är så lätt att göra laterala passager mellan de olika verksamhetsblocken. Dessa passager har dock inte den ingående beskrivning som The Leadership Pipeline förespråkar utan sker på ett mer ad-hoc betonat vis. Som vi inne på tidigare finns det vissa laterala flöden som känns mer naturliga än andra eftersom de ligger nära varandra ur ett hierarkiskt perspektiv. För att The Leadership Pipeline skall fungera i en matrisorganisation som EMP krävs det att förhållandena mellan dessa hierarkiska nivåer definieras och att det görs beskrivningar för vilka framgångsfaktorer som måste lyftas fram respektive tonas ner vid en lateral passage.

För EMP:s del behövs det även en anpassad The Leadership Pipeline eftersom de olika positionerna inom respektive verksamhetsblock medför en viss auktoritet. En programchef som ansvarat för ett stort program och styrt över flera hundra personer går inte gärna ner och blir sektionschef för att enbart ansvara för ett tiotal personer. En mer naturlig lateral passage för honom eller henne blir således att gå över till avdelningschef eller till och med sektorchef. För att denna passage skall ske på ett säkert vis måste The Leadership Pipeline vara medveten om att denna karriärväg är möjlig och då även vad det är som programchefen måste tänka på när han eller hon gör passagen.

En matrisorganisation har fler karriärvägar än vad en linjär organisation har eftersom möjligheten att göra karriär i sidled finns. Karriärmodellen är ett bra verktyg för att identifiera medarbetarnas drivkrafter och även för att identifiera organisationens kultur. Kanske är det ett samspel mellan The Leadership Pipeline och karriärmodellen som krävs för att täcka in alla passager i en matrisorganisation, det vill säga både de vertikala och de laterala.

6 Slutsatser

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur teorin The Leadership Pipeline kan tillämpas för att förstå chefsflödet i en matrisorganisation. I och med detta har vi gjort en prövning om hur vida teorin går att applicera direkt i en matrisorganisation eller om den behöver utvecklas för att passa in.

Våra slutsatser är att det inom EMP går att lyfta in The Leadership Pipeline i vissa delar av organisationen medan det blir svårare inom andra. Linjeverksamheten inom EMP har en mer traditionellt linjärt uppbyggnad och The Leadership Pipeline kan därför lyftas in lättare här än inom exempelvis projektverksamheten. Hade varje verksamhetsblock inom EMP fungerat som slutna pipelines, det vill säga utan utbyte sinsemellan, skulle det vara lättare att göra separata pipelines för varje verksamhet. Och då skulle det enbart behövas en modifikation av The Leadership Pipeline för nivåerna och passagerna inom projektverksamheten och specialistverksamheten. The Leadership Pipeline förespråkar själv att pipeline skall utvecklas så att den passar varje organisation och vi har således gjort en ny pipeline med nya titlar på de olika nivåerna som är mer anpassad till EMP.

Problemet med att implementera The Leadership Pipeline i dess originalform i en matrisorganisation som EMP är de laterala flöden som sker inom organisationen. Att måla upp en vertikal pipeline för alla verksamhetsblocken och identifiera vilka framgångsfaktorerna är på varje nivå och hur man säkerställer säkra passager dem emellan är något som EMP redan gör i dag. Med hjälp av diverse olika verktyg, som exempelvis *LCC* och *Management Planning*, säkerställer EMP att en person tar med sig rätt saker när han eller hon vandrar uppåt i hierarkin. Vad vi upplever är dock att det inte finns någon klar beskrivning av vad det är som skiljer i framgångsfaktorer mellan de olika verksamhetsblocken och hur man säkerställer dessa passager. I och med att projekt har en så stor betydelse för EMP får de som arbetar inom projektverksamheten en hög status. Denna status gör att en projektledare kan kommunicera med en sektionschef som peer-to-peer fast att en projektledares närmsta chef har en position som sektionschef. I kombination med att EMP erbjuder sina projektledare liknande ledarskapsutbildningar som sina linjechefer underlättar det för en projektledare att ta steget till att bli linjechef. Även inom specialistverksamheten erbjuds liknande ledarskapsutbildning vilket bidrar till att vi har tre olika verksamhetsblock som det finns möjlighet att hoppa mellan. Detta leder till en mängd olika hierarkiska förhållanden och möjliga passager. En person kan således göra en passage rakt upp, snett uppåt eller nedåt eller rakt i sidled. Som vi visade i vår matrisanpassade pipeline i figur 31 finns det ingen ren lateral passage utan de flesta sker snett uppåt eller nedåt. Vad vi inte diskuterat här är de laterala passager som sker inom varje verksamhetsblock. En andra linjens chef kan gå från en liten R&D avdelning till en stor och en programchef kan hoppa mellan stora och små program. Detta är något som inte The Leadership Pipeline täcker in men som Karriärmodellen däremot tar upp.

I och med att det kan ske många hopp mellan blocken inom EMP är risken stor att man missar passager och därmed inte lägger till sig rätt värderingar till den nya nivån eller positionen. Vad som görs är *hopp* i sidled medan man borde genomgå *passager*. Detta för att lägga till sig rätt kunskaper, värderingar och prioriteringar och det framgår inte enligt teorin. The Leadership Pipeline måste därför identifiera de olika karriärvägar som en person kan gå inom en matrisorganisation och definiera vad som krävs för att säkerställa passagera både vertikalt och lateralt. I EMP:s fall anser vi att de vertikala passagera är identifierade men att de laterala måste uppmärksammas mer eftersom det är här hotet om ett uppstoppat ledarskapsflöde är som störst. De hierarkiska förhållanden som råder på EMP gör att dessa laterala passager mellan olika verksamhetsblock känns naturliga och att det därför inte finns behov för att säkerställa dem. Risken finns dock att denna naturliga känsla vagnar in organisationen i en falsk säkerhet som kan komma att påverka verksamhetens ledarskapsflöde på ett negativt sätt, och således även företagets resultat på längre sikt. Om The Leadership Pipeline inte identifierar de olika karriärvägar som finns lateralt i en matrisorganisation finns risken för att pipelinen stoppas upp då projektledare med fel värderingar och prioriteringar går över till linjeverksamheten och vice versa.

Något som är intressant med deputyrollen är att det skapar ett inre rör i ledarskapsflödet där en person förbereds på nästa nivå. Det faktum att varje chef skall ha en deputy riskerar dock att ledarskapsflödet stannar upp om inte denna chef börjar röra på sig. Bättre vore i så fall att ett visst antal personer identifieras som deputys och att de förbereds för nästa nivå snarare än en specifik position som finns närmst ovanför dem. Kanske skulle man även kunna utvidga detta deputyprogram till att även innefatta passager mellan de olika verksamhetsblocken. Problemet med detta är att det är lättare att vara deputy till någon som befinner sig i direkt närhet än någon som opererar i ett helt annat verksamhetsblock. Men om personen i fråga bli upplärd för en specifik nivå istället för att ta över en specifik position bör detta ändå gå att genomföra. Ett annat alternativ kan vara att en chef inte får en deputy per automatik utan att en deputy utses till en chef som har potential att avancera inom organisationen.

Eftersom EMP har en pluralistisk karriärkultur motiverar de många olika karriärprofiler och de kan därmed dra nytta av personalen i alla blocken. Denna pluralistiska karriärkultur gör det dock svårare att implementera The Leadership Pipeline eftersom den inte är lika pluralistisk utan snarare linjärt inriktad. Kanske är det ett samspel mellan karriärmodellen och The Leadership Pipeline teorin som krävs för att få ett ledarskapsflöde att fungera i en matrisorganisation. Om så är fallet kan frågan ställas om The Leadership Pipeline förlorar sin metaforiska styrka i en matrisorganisation då den blir mer komplicerad och inte lika lättöverskådlig som den är idag.

6.1 Teoretiska bidrag

Uppsatsens främsta teoretiska bidrag är samspelet mellan de vertikala och laterala ledarskapsflöden som finns i en matrisorganisation som EMP. Vi har utgått ifrån teorin om The Leadership Pipeline och anpassat den, med hjälp av Karriärmodellen, till EMP:s matrisstruktur. Vi har även identifierat de olika passager som sker inom och mellan de olika verksamhetsblocken i EMP vilket visualiseras i den matrisanpassade pipelinen.¹³⁸

Konklusionen är att The Leadership Pipeline är svår att använda i en matrisorganisation som EMP då den är allt för linjärt inriktad. För att få en ökad användning utav The Leadership Pipeline krävs det ett komplement som även inkluderar de laterala rörelserna inom organisationen. Vi har i denna uppsats valt att använda oss utav Karriärmodellen som ett sådant komplement.

6.2 Praktiska bidrag

Uppsatsens praktiska bidrag är att en matrisorganisation som EMP kan använda sig av The Leadership Pipeline, Karriärmodellen och en anpassad The Leadership Pipeline till att förstå sin egen organisation och tillämpa modellerna för att utveckla chefer och ledare. Genom uppsatsen och dess slutsatser har EMP en möjlighet att få en bild av sin organisation och kunna identifiera passager som de själva inte har iakttagit. Uppsatsen visar att EMP kan säkerställa att en person tar med sig rätt när han eller hon vandrar uppåt i hierarkin, däremot bör EMP arbeta mer med beskrivningar vad som skiljer i framgångsfaktorer mellan de olika verksamhetsblocken och hur man ser till att passager och hopp säkerställs, samt att det finns metoder för detta.

Uppsatsen visar också att om EMP använde sig av Karriärmodellen kan de bidra till att bli bättre på att hantera chefsflödena. Respondenterna visar att EMP har en pluralistisk karriärkultur, vilket kan betyda att EMP har en karriärkultur där fler individer har utrymme och motivation att göra karriär. Om EMP använde sig av Karriärmodellen i deras Management Planning skulle det hjälpa dem att placera rätt person på rätt plats genom att få reda vad som motiverar en organisationsmedlem och hitta rätt matchning mellan en medarbetares förmåga och motivation och organisationens strategi och kultur.

Även andra organisationer kan dra lärdom av denna studie, speciellt företag med matrisorganisationer som arbetar i projektverksamhet och linje. De kan också ha nytta av studien för att bli medvetna om vertikala respektive laterala passager och kunna ta fram metoder för att säkerställa dessa för att inte pipelinen ska stoppas upp.

¹³⁸ Se figur 31

6.3 Förslag till framtida forskning

För att göra en generell The Leadership Pipeline för matrisorganisationer föreslår vi en mer utökad studie med ett flertal matrisorganisationer. Detta för att få en bild av hur den typiska matrisorganisationens olika nivåer och flöden ser ut. I den här uppsatsen har vi främst fokuserat på matrisstrukturen med projekt- på ena axeln och linjeverksamhet på den andra. Framtida forskning borde även fokusera på matrisorganisationer som har uppdelning på produkt och plats.

Även om vi i denna studie berört de laterala flöden som finns inom en matrisorganisation som EMP känner vi att det går att gå djupare inom detta område. Förslag till framtida forskning är att undersöka hur de laterala flödena ser ut inom de olika verksamhetsblocken, exempelvis från avdelningschef över liten avdelning till avdelningschef över större eller viktigare avdelningar. En sådan studie skulle ytterligare visa på den komplexitet som uppstår i ledarskapsflödet i en matrisorganisation. Studien skulle även kunna fokusera mer på skillnaden mellan de olika positionerna i ett lateralt flöde. Varifrån kommer individen och vad är det som skiljer i värderingar och prioriteringar från den första positionen till den andra?

Källförteckning

Publicerade källor

Andersen I. (1998) *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*. Ib Andersen och Studentlitteratur

Brousseau, K. R., Driver, M. J., Hourihan, G., Larsson, R. (2006) *The Seasoned executive's Decision-Making Style*. Harvard Business Review, Nov 2006

Charan, R. Drotter, S. (2001) *Building leaders at every level*. Ivey Business Journal May/June 2001; 65, 5; ABI/INFORM Global

Charan, R. Drotter, S. Noel J. (2001) *The Leadership Pipeline – How to build the leadership-powered company*. John Wiley & Sons, Inc.

Conger, J. A. och Fulmer, R. M. (2003) *Developing Your Leadership Pipeline*. Harvard Business Review, Dec 2003

Dagens Industri nr 195 vecka 36, 2007

Decision Dynamics Karriärmodell – Forskningsbakgrund, 2001

Figuera, S. Z. (1999) *Leadership Void*. Government Executive; Sep 1999; 31, 9; ABI/INFORM Global

Haapaniemi, P. (2004) *Succession Management: Filling The Leadership Pipeline*. Chief Executive; Apr 2004; ABI/INFORM Global

Hatch, M.J. (2002) *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Studentlitteratur

Holme, I. M. och Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, andra upplagan

Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Författarna och Studentlitteratur

Kornby, M (2005) *The EMP Story*. Ericsson Review no 01 2005

Mintzberg, H. (1983) *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.

Larsson, R. Brousseau, K. R. Kling, K. Sweet, P.L. (2005) *Strategic Talent Management: The Career Lens of Success*. Decision Dynamics
Stein, D. (2007) *Propagating the Peter Principle: Sales and Marketing Management*; Jul/Aug 2007; 159, 6; ABI/INFORM Global

Svenning, C. (1997) *Metodboken*. Lorentzförlag

Årsredovisning Ericsson, 2006

Muntliga källor

Suzanne Richter, fd Vice President HR, EMP. Personlig intervju den 18 december 2007.

Stefan Johansson, Development Manager, Software Customer Service (fd Program Manager), EMP. Personlig intervju den 20 december. 2007.

Mats Melander, Development Manager, Multimedia Technology, EMP. Personlig intervju den 21 december 2007.

Anonym A, Sub-project Manager, EMP. Personlig intervju den 29 december 2007.

Anonym B, Technical Manager, EMP. Personlig intervju den 2 december 2008.

Eva Brike, Vice President HR, EMP. Personlig intervju den 8 januari 2008.

Claes Lundqvist, Director, RF & Baseband Technology, EMP. Personlig intervju den 22 januari 2008.

Elektroniska källor

Decision Dynamics, <http://www.decisiondynamics.se>

Ericsson, <http://www.ericsson.com>

Bilaga

Intervjuguide

- Vad gör Ericsson till en Matrisorganisation?
- Vilka är de olika chefsnivåerna inom organisationen?
 - Är de tydliga för alla?
 - Hur ser övergången ut mellan de olika nivåerna?
- Hur ser rapporterings- och beslutsgången ut i organisationen?
 - Vilken är din närmsta chef? Är det tydligt vem?
 - Är du insatt i vilka din chefs arbetsuppgifter är?
- Finns det något utbildningsprogram för chefer inom organisationen?
 - Hur ser det programmet ut i så fall?
- Hur belönar man framgångsrika medarbetare i organisationen?
 - Finns det några särskilda kriterier?
- Har du hört talas om The Leadership Pipeline (LP) innan?
 - Vart skulle du vilja placera dig själv i LP?