

Har du en efterfølger parat?

Af: *Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk*



Hvad sker der med din virksomhed, hvis du får en tagsten i hovedet? Måske et lidt dramatisk spørgsmål, men også et klassisk spørgsmål, som mange ledere er blevet stillet gennem tiden.

Hvad sker der, hvis efterfølgeren ikke er på plads?

Måske tænker du, at det ikke kan have så stor en betydning. Ingen er uundværlig og tingene kører jo videre, indtil man får fundet en ny til at træde ind i lederstillingen. Men vi har for nyligt set konsekvenserne af en manglende successor plan udstillet i fuld offentlighed. Da CEO Kåre Schultz fra medicinalvirksomheden Lundbeck meget overraskende annoncerede, at han ville forlade sit job til fordel for et nyt job som CEO i Teva – en israelsk medicinalvirksomhed, faldt Lundbeck aktien øjeblikkeligt med 13%.

Jeg betvivler ikke Kåre Schultzs dygtighed som leder, men hvis aktiemarkedet vurderer, at han er så vigtig for virksomheden, er det udtryk for manglende rettidig omhu, at bestyrelsen og for så vidt også Kåre Schultz selv tilsyneladende ikke har sørget for at samle et stærkt lederteam i stedet for så ensidigt at fokusere på en enkelt stjerne. Det gør virksomheden ufatteligt sårbar og kan altså også betyde, at virksomhedens værdi falder ret drastisk, når stjernen melder sin afgang.

Tidligere finansminister Mogens Lykketoft har kaldt aktiemarkedet og børsanalytikerne for 'Hysteriske kællinger' fordi de reagerer så prompte på usikkerhed. Men det er lige præcis en vigtig pointe, at den usikkerhed opstår, fordi man (bestyrelsen og Kåre Schultz selv) ikke tilstrækkeligt klart har signaleret over for markedet, at der står et stærkt team bag og fordi man tilsyneladende ikke har en klar successor strategi.

"Ja – ja," tænker du måske. "Det er meget godt, men vi er altså en offentlig virksomhed eller mindre virksomhed, som ikke er børsnoteret, så helt så galt kommer det jo ikke til at gå hos os." Men usikkerhed omkring fremtiden skaber utryghed og u hensigtsmæssige reaktioner, også selvom man ikke er en børsnoteret virksomhed.

Sørg for at have en efterfølger parat

I forsvaret er det en helt fast rutine, at man altid har udpeget en leder, der er klar til at rykke op i rækken, hvis chefen ovenover skulle få forfald. At man altid har udpeget en efterfølger skyldes, at det er så åbenlyst, at det kan have ret katastrofale konsekvenser, hvis en enhed står uden leder i et kritisk øjeblik. Bevares mennesker dør som regel ikke i almindelige virksomheder, hvis de står uden leder, men det kan have nok så alvorlige konsekvenser, som eksempelvis magtkampe, personaleflugt, usikkerhed om retningen, udskydelse af vigtige beslutninger.



Derfor kan jeg kun anbefale, at man har taget stilling til, hvad der skal ske, hvis en leder får forfald i en længere periode eller forlader virksomheden. Det kan være, at man har udpeget en

efterfølger. Det kan også være tilstrækkeligt, at man på forhånd har udpeget en, der kan lidt mere end blot at holde stolen varm, indtil man har fundet en mere permanent afløser.

Hellere et stærkt team end én enkelt superstjerne

Udover at det kan være særdeles risikofyldt at satse ensidigt på en enkelte leder i spidsen for det hele, så viser en omfattende analyse også, at en virksomhed står langt stærkere med et stærkt lederteam. Jim Collins skrev for efterhånden en del år siden den ganske udemærkede bog 'Good to great'. Bogen bygger på en undersøgelse af, hvad der ligger til grund for virksomheder, som har lavet fantastiske resultater år efter år i flere årtier. Disse virksomheder var alle kendetegnede ved at have et stærkt lederteam – ikke ved at blive ledet af en enkelt superstjerne.

Så hvad gør I, hvis jeres leder får en tagsten i hovedet?

Har I et stærkt lederteam og har I udpeget en efterfølger?

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. Susanne Teglkamp er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den seneste 'Fusioner og forandringsledelse i praksis' udkom oktober 2016.

Se mere på www.tegkamp.dk

Fra gruppe af ledere til ledergruppe!

Vil I arbejde målrettet med at gå fra at være en gruppe af ledere til at blive en ledergruppe?

Teglkamp & Co. har gennem en årrække udviklet og med stor succes gennemført tilpassede udviklingsforløb for ledergrupper.



Forløbet i overskrifter

Forløbet for ledergruppen kunne f.eks. se således ud:

- 1) En individuel samtale med hver enkelt leder med afsæt i en personanalyse
- 2) 1/2-dags workshop med fokus på lederteamet og spørgeskema om ledergruppen
- 3) 4 x 1/2-dags workshops (temaer aftales ud fra konkrete behov og ønsker).

Læs mere her:

<https://www.tegkamp.dk/Fra%20gruppe%20af%20ledere%20til%20ledergruppe.pdf>
eller kontakt Susanne Teglkamp på tlf.: 2160 2999 eller på mail ste@tegkamp.dk