

Hvem skal sidde for bordenden?

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



I forbindelse med større organisationsændringer og i særdeleshed i forbindelse med en fusion, er en af de vigtigste opgaver at få sat det rigtige ledelseshold – startende med at få udpeget ham eller hende, der skal sidde for bordenden. Hvis ikke det gribes professionelt an, er der stor risiko for, at man dels ikke får valgt de rigtige, dels skaber grobund for magtkampe, der i værste fald kan kaste hele virksomheden ud i en dyb krise.

Udpeg den øverste chef som noget af det første

Når man har formålet med organisationsændringen klart og skitseret de væsentligste udfordringer, må det også stå rimeligt klart, hvad der skal til for at drive forandringen igennem. Herefter kan det kun gå for langsomt med at udpege den topchef, der skal sidde for bordenden. For det første bliver vedkommende en vigtig medspiller i hele forberedelsen af forandringen. For det andet åbner en langvarig proces med udpegning af den nye topchef for muligheden for udvikling af magtkampe i virksomheden.



Kend de interne kandidater

Bestyrelsen eller de besluttende organer har formentlig et godt kendskab til de potentielle interne kandidater til topchefstillingen. Hvis ikke - bør man snarest sørge for at opnå dette kendskab. Tag som udgangspunkt en dialog med de potentielle kandidater. Få kendskab til deres præferencer og ikke mindst deres ønsker for fremtiden, hvis ikke de kommer til at sidde for bordenden.

Tal åbent om positionerne

Hvis man har gjort sin stilling op, kan det være en lettelse for alle parter at tale åbent om, hvorvidt man er kandidat til stillingen. Er man ikke kandidat, kan det give mere ro til processen at melde det klart ud. Er man kandidat, kan det faktisk også give ro og man kan koncentrere sig om løsningen af opgaven. I dette tilfælde kan man aftale rammerne for, hvordan man skal arbejde sammen om at løse opgaven, indtil topchefstillingen er blevet afgjort.

Tag den interne kandidat, hvis kvalifikationer er til stede

Det kan være tillokkende at få en ekstern kandidat ind i topchefstillingen – nye kræfter og nye øjne. Og det kan også være det rigtige valg i situationen. Men hvis man har interne kandidater, der efter en nøje analyse besidder de rigtige kvalifikationer, så gå efter ham eller hende. En intern kandidat har den meget store fordel, at han eller hun kender virksomheden. Momentum i forandringsprocessen kan ved en intern kandidat fastholdes på et andet niveau, end hvis en ekstern kandidat først skal sætte sig i stolen og lære virksomheden at kende.

Tag den bedste mand/kvinde til jobbet

Ofte er det chefen fra den største afdeling eller virksomhed, der bliver udpeget til at stå i spidsen for den nye organisation. Det kan være den bedste løsning, men det kan også være lidt for

meget af en automatreaktion. Opfordringen til bestyrelsen eller de besluttende organer er derfor til at vurdere åbent og fordomsfrit, hvem af de interne kandidater, der vil være bedst til at stå i spidsen for den nye organisation.

Giv 'taberen' en fair behandling

Hvis der er flere interne kandidater, der går efter topchefstillingen, så vil der stå en eller flere tilbage som 'tabere', når der er sat navn på den nye topchef. Giv dem en ordentlig behandling. Måske skal I lave en fornuftig fratrædelsesordning. Måske vil det være relevant og ønskværdigt for alle parter at finde en anden plads i organisationen. Det sidstnævnte bør dog kun ske i samråd med den nye topchef, der bør have mulighed for at sætte sit eget ledelseshold.

Artiklen er et bearbejdet uddrag af et kapitel fra Susanne Teglkamps bog: Fusioner og forandringsledelse i praksis. Bogen kan bestilles her:

<https://response.questback.com/teglkampco/fusioner>

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.teglkamp.dk

Kører din karriere på skinner?



Er du på den rigtige hylde og hvordan ser din hylde ud? Vil du gerne blive mere klar på, hvad du vil med din karriere? Så kan det være en god idé at sparre med en person, som ikke er en del af din hverdag.

Teglkamp & Co. tilbyder karriererådgivning på timebasis eller et på forhånd tilrettelagt forløb på i alt 5 timer.

Læs mere her: <http://www.teglkamp.dk/Karriereudvikling.pdf>