



DSV valgte en kandidat fra egne rækker, da selskabet placerede Jens Bjørn Andersen i førersædet.

Arkivfoto: Stine Larsen

undersøgelse baseret på samtlige virksomheder i Danmark med over 100 ansatte. Den viser, at 80 pct. af de ansatte topchefer, der er rekrutteret inden for det seneste år, er rekrutteret eksternt, mens kun 20 pct. af de nye topchefer er hentet inden for murene. Og så er det typisk fra niveauet lige under direktionen og ofte en, der er ansvarlig for salg eller for en division.

»Man skal passe på med at generalisere, men der er ingen tvivl om, at nogle ledere er rigtig dygtige til at drive virksomhed i opgangstider, men ikke så gode til det i nedgangstider. Og omvendt. Populært sagt: I krisetider ansætter man bogholdere, fordi der skal styr på omkostningerne, mens man i opgangstider vil have de kreative, der kan få ideer, slå ud med armene og sætte ting i gang. Og i turbulente faser gælder det om at fokusere og holde retningen.«

Professor Holt Larsen sammenligner en ekstern rekruttering med en organtransplantation.

Det kan være nødvendigt, men det stiller store krav til vævenes forenelighed, for at vedkommende ikke skal blive afstødt.

»Jeg tror ikke, at en blankpoleret nålestribe bankmand ville få det let i DSV. Men ændringsbehovet i en virksomhed kan være så stort, at man er nødt til at komme ind udefra og vende virksomheden på hovedet. Det giver masser af knubs og blå mærker, men kan være nødvendigt. Og hvis man er tilstrækkelig robust, kompetent og professionel, kan man efterhånden vinde krigen og få folk til at indse, at det var godt, at en person, der ikke er gået i ét med virksomhedskulturen, overtog roret,« fastslår professoren.

Husk at have en afløser parat

En af bestyrelsens mest centrale opgaver er at sikre arvefølgen i den daglige ledelse. Stanford-professor Daniel Siciliano anviser vejen til at finde den rette person.

ANDERS MØRKBAK BRUUN | anmb@jp.dk

Det er en helt central opgave for bestyrelsen at lave planer for, hvem der skal efterfølge direktøren. Men noget mange virksomheder forsømmer.

Sådan lyder et budskab fra professor Daniel Siciliano fra den prestigefulde Stanford Law School i Californien, som for nylig besøgte Danmark i forbindelse med et bestyrelsesseminar arrangeret af Institut for Selskabsledelse. Han nævner Yahoo som et aktuelt eksempel. Internetvirksomheden afskedigede sin topchef gennem togethalvt år, Carol Bartz, efter sigende ganske pludseligt.

»Det så ikke ud, som om Yahoo havde gjort en indsats, inden de fyrede Carol Bartz. Men bestyrelsesmedlemmerne skal engagere sig i arbejdet med at finde mulige afløsere også inden, de har brug for en. For det er nemlig svært for direktionen selv at gøre,« siger Daniel Siciliano.

Professoren påpeger, at det koster mere at vente til sidste øjeblik, da sidste øjeblikskandidater sidder med en stor forhandlingsfordel mht. bl.a. løn. Han henviser til ledelsesforskning, der viser, at en virksomhed kan spare 40 pct. i lønomkostninger til topledelsen ved at lægge en god slagplan for at rekruttere direktørens efterfølger.

»Det er en fejl ikke at ofre tid på en plan for arvefølgen. For bestyrelsen vil det være et stort nederlag udadtil og indadtil at skulle ud at opspore endnu en kandidat, hvis det sidste alternativ takker nej,« siger han.

Omvendt vil bestyrelsen give sig selv mere forhandlingsmagt, hvis det har en ekstra kandidat i kikkerten til sidst. Også selv om bestyrelsen allerede har bestemt sig for, hvem den vil tilbyde direktørposten, påpeger Daniel Siciliano.

3 TYPISKE FEJL

Når bestyrelsen rekrutterer en direktør, begår den ifølge professor Daniel Siciliano gerne tre fejl:

1) Hvis man udelukkende betror sig til et headhunter-firma, udelukker man måske gode emner. Bestyrelsesmedlemmerne kan med fordel selv deltage i eftersøgningen og opfordre emner til at melde sig som interesserede.

2) Undlad at udmelde en officiel tidsfrist, hvis det er muligt, da man risikerer at binde sig selv til en kandidat i en forhandlings-situation.

3) At udmelde en lønramme, inden de sidste forhandlinger er på plads.

Kilde: Daniel Siciliano, professor ved Stanford Law School



Daniel Siciliano betoner vigtigheden i at have arvefølgen på plads i rette tid.

Foto: Gregers Tycho