

John Lohff

De bedst egnede

At finde og fastholde
de rigtige topledere

PRESS ✓ *TO*

Titel:

John Lohff: De bedst egnede
At finde og fastholde
de rigtige topledere

Copyright © 2008:

John Lohff og forlaget Pressto

Kopiering:

Kopiering fra denne bog må kun finde
sted på institutioner, der har indgået
aftale med Copy-Dan, og kun inden
for de i aftalen nævnte rammer.

Udgiver:

Forlaget Pressto,
Ulvedalen 2, 6400 Sønderborg
telefon: 74 43 14 44
telefax: 74 43 14 10
e-mail: post@pressto.dk
web: www.pressto.dk

Layout:

AKA-PRINT a/s

Tryk:

AKA-PRINT a/s
Printed in Denmark, 2008

ISBN-nummer:

978-90333-24-9

INDHOLDSFORTEGNELSE

Forord	9
1. Introduktion til branchen, ændringerne i markedet, situationen i dag samt forfatterens baggrund	11
<i>Toplederrekruttering i Danmark fra den spæde begyndelse i 1980'erne over nedturen i 2001 til i dag. De etiske regler og myterne om branchen.</i>	
2. Executive search og selection. Forskelle, fordele, ulemper og prissætning	23
<i>Definition af begreberne og fordele og ulemper ved de forskellige metoder. Hvad koster det at benytte et rekrutteringsfirma, og hvad tjener en topleder? Forskelle på provins og hovedstad.</i>	
3. Rekrutteringsprocessen	33
<i>Grundtrækkene for en rekruttering og analysen forud. Stikord til det indledende møde med kunden og spørgsmål til nøglepersoner i virksomheden i forbindelse med analysen. Den vigtige kravprofil og eksempler på denne. Databaser og persondataloven, annoncering og tidsforløbet. Styrelister giver overblik over kandidatfeltet. Hvordan håndteres interne kandidater? Forskelle mellem den private og den offentlige sektor.</i>	
4. Det indledende interview og præsentationen	55
<i>Vurdering af kandidaterne, interviews og gensidig vurdering af mulighederne inden præsentation for kunden. Fejlkilder i forbindelse med interviews.</i>	
5. Referencer og test	61
<i>Indhentning af referencer, testning af kandidater, samt eksempel på uddrag af testrapport. Samspillet mellem konsulent og kunde og ansvaret for, at processen lykkes. De afsluttende forhandlinger og knasterne i kontrakten.</i>	

- 6. Test af konkret adfærd i jobsimulerende øvelser** 71
Hvad kan en jobsimulerende øvelse vise samt eksempel på "indbakke-øvelse" med 20-30 sager efterfulgt af interview af den testede.
- 7. Opfølgning efter ansættelsen** 85
"Garantisager" – kundens sikkerhed i tilfælde af en fejlsansættelse. Hvis ansættelsen begynder at gå skævt. Den psykologiske kontrakt og afstemning af de gensidige holdninger og forventninger mellem virksomheden og den nye. Det ufrugtbare "møgfald" og den gode samtale.
- 8. Rekruttering af bestyrelsesmedlemmer** 93
Bestyrelsens professionalismisme, magt og ansvar, herunder danske bestyrel-sers ansvar og kompetence i forhold til den kontinentale og den angelsak-siske model. Hvordan den ejerledede virksomhed adskiller sig fra den bre-de aktionærgruppe. Rekruttering af bestyrelsesmedlemmer og evaluering af bestyrelsens kompetencer og samarbejdsevner. Kompetenceudvikling af bestyrelsen og eksempler på cases ved bestyrelsesseminarer.
- 9. Eksempler fra det virkelige liv** 111
Når bestyrelsen og ansættelsesudvalget bryder alle aftaler om ansvars-og arbejdsfordelingen i processen. Kandidaten med de falske referencer. Hvor skal direktøren bo? Når der pludselig kommer interne kandidater på banen. En god eksportchef skal have en stor næse. Chefen, der ikke vidste, at han skulle fyres, og søgte sit eget job.
- 10. Hvordan får man succes i branchen, og hvordan ser fremtiden ud?** 123
Den gode headhunter contra headhunteren, der ender med at blive un-derleverandør til de andre. Tip til at få succes i branchen. It-revolutionen har ændret arbejdsprocesserne. Et blik på fremtiden.
- 11. Ledelsesvurdering, karriereplanlægning samt tiltrækning og fastholdelse af toplederaspiranter** 135
Nogle jordnære råd. At tiltrække og fastholde toplederaspiranter.

12. Sammenfatning og afslutning	145
Litteraturoversigt	149
Forfatterens CV	151
Bilag 1: Eksempel på ordrebekræftelse ved hjælp af executive search	153
Bilag 2: Eksempel på ordrebekræftelse ved hjælp af selection/annoncering	155
Bilag 3: Løngoder og sammensætningen af en samlet lønpakke	157
<i>Gennemgang af de forskellige muligheder for løngoder ud over kon- tantlønningen og de skattemæssige konsekvenser af de enkelte tilvalg.</i>	
Bilag 4: Eksempel på ansættelseskontrakt for en administrerende direktør	165
Bilag 5: Etiske retningslinjer	173
<i>Professional Practice Guidelines fra The Association of Executive Search Consultants (AESC).</i>	
Bilag 6: Branchekodeks for Dansk Management Råd	179
Bilag 7: Etiske retningslinjer fra Dansk Management Råd for konsulentopgaver med personvurdering	183

FORORD

Hvordan finder man de bedst egnede topledere til en virksomhed? Hvordan foregår hele processen omkring toplederrekruttering eller headhunting, som det populært og lidt fejlagtigt kaldes? Det er hovedemnet for denne bog, hvor jeg også gerne vil aflive nogle af de mange myter, der findes om branchen og om, hvad der foregår i den. For rekruttering af topledere handler i bund og grund om faglig, forretningsmæssig og organisatorisk viden, erfaring, indfølelse, menneskelig forståelse og rutine i at anvende en række rekrutteringsværktøjer fornuftigt.

I denne bog forstås topledere som chefer på de to øverste niveauer i typiske danske virksomheder, uanset deres størrelse. Det vil sige direktører og funktionschefer. Hertil kommer bestyrelsesmedlemmer.

Men det er ikke nok at bede et rekrutteringsfirma om at fremskaffe en liste over de bedst egnede kandidater til en bestemt topstilling. Det er lige så vigtigt for en virksomhed at gøre sig overvejelser om, hvordan den gør sig attraktiv som arbejdsplads for de bedste topledere, så de får lyst til at sige ja tak til det job, der skal besættes. Dernæst at holde fast i de gode topledere og sikre sig, at de udvikler sig – og får plads til at udvikle sig – i takt med virksomhedens behov. Tilsvarende er det vigtigt at vide, hvordan man planlægger sin karriere, hvordan man uddanner og udvikler sig, hvis man gerne vil være topleder. Det er emner, jeg også kommer ind på i bogen.

Bogen er i første række tænkt som en fagligt orienteret – og orienterende – bog for en relativt bred gruppe af ledere i Danmark. Der er gode råd til ledelser, til ledere og til potentielle kandidater. Mit mål er at give et dækkende billede af, hvordan topledere rekrutteres i Danmark og hvilke overvejelser, man skal gøre sig i den anledning. Det gælder for såvel virksomhedsledelser, der overvejer at lukke rekrutteringskonsulenter ind i organisationen, som for andre, der blot ønsker et grundigt indblik i branchen.

Jeg har i flere år haft lyst til at skrive en bog om rekruttering af direktører, chefer, ledere og bestyrelsesmedlemmer i Danmark. Det er et

erhverv, jeg i 1985 første gang begav mig ud i som selvstændig. Det var med hovedrysten fra mine tidligere kolleger, at jeg sagde min stilling op, idet jeg som leder af reserveofficeruddannelsen i Sønderborg var tjenestemandsansat med pension og det hele. Det er dog ikke et valg, jeg nogensinde har fortrudt, idet beskæftigelsen fra første færd har givet mig brød på bordet og mange gode og spændende oplevelser blandt ledelserne i dansk erhvervsliv, institutioner og organisationer. Efterhånden som jeg har været i branchen i mere end 20 år, er jeg ofte stødt på hændelser og episoder, jeg har mødt tidligere, blot i en anden forklædning. "Denne sag indeholder de samme komplikationer, personlige intriger og magtspil som den opgave, jeg løste for syv år siden i X-købing," har jeg tænkt, og det har givet mig lyst til at uddrage og videreformidle nogle af de vigtigste træk omkring toplederrekruttering.

Alle eksempler er hentet fra løste opgaver, men firmanavne er udeladt og i stedet erstattet af navnet Virksomheden A/S. Ligeledes er konsulentnavne og andre navne opdigtede eller blot betegnet ved hjælp af et par bogstaver.

Jeg vil gerne takke en række personer for hjælp til redigering, for at komme med gode råd og for at lade kritiske øjne løbe hen over tekst, layout og indhold. Det gælder i første række min hustru, cand. mag. Jytte Lohff, og min kollega og partner, Preben Svendsen. Det gælder også senior consultant Henrik V. Nørgaard, gode bekendtskaber og forretningsforbindelser, herunder forfatter og redaktør Bjarke Larsen, Pressto Kommunikation, samt Klaus Zartov, Børsen Executive Club.

John Lohff,
Oktober 2008