Klik her hvis du ikke kan læse den tankevækkende mail - Klik her for at udskrive mailen

Skal din næste leder hentes internt?

25. maj 2012

I de fleste virksomheder har man på et tidspunkt oplevet at ansætte en medarbejder, hvor det senere viste sig, at medarbejderen ikke passede til stillingen eller til virksomheden. Det koster naturligvis tid, penge og ærgrelser. Værre bliver det, når den forkerte mand eller kvinde rekrutteres til en lederstilling.

I mange virksomheder vælger man ofte at finde sine ledere internt, da man dermed får en leder, der kender virksomheden godt, og som derfor hurtigt kan komme i gang med at videreudvikle sit område.

Men ikke alle interne lederrekrutteringer går lige godt. Ofir.dk har talt med ledelses- og udviklingskonsulent Jesper Gottschalck-Hansen fra konsulentvirksomheden HUCAMA om emnet. Læs interviewet her.

Nemme faldgruber

Hvilke problemer kan være forbundet med intern lederrekruttering?

"Det største problem er, at man risikerer at ansætte den forkerte person til jobbet. Typisk vælger man at forfremme en fagligt dygtig og flittig specialist, men hvis personen ikke er den rette til at lede, så mister man både en god specialist og får en leder, der i værste fald påvirker sine nye medarbejdere negativt. Og det kan mærkes på bundlinien."

Hvad er den mest almindelige årsag til, at interne lederrekrutteringer går galt?

"Ofte bygger det på en misforståelse af, hvad en god leder er. At være en god leder kræver ikke, at man er den dygtigste, den mest flittige eller vellidte blandt sine kolleger. Ledelse er en unik faglighed i sig selv, der kræver ligeså specifikke kompetencer som en svagstrømsingeniør eller en sprogofficer. Typisk får virksomheder, der vælger sine ledere blandt medarbejderstaben, problemer, hvis virksomhederne ikke har øje for dette."

"Tag for eksempel den dygtige sælger i en mellemstor virksomhed, der bliver forfremmet til salgschef. Han eller hun har leveret gode resultater og er formentlig vellidt blandt kollegerne. Men i stillingen som salgschef udgør salget måske kun 20-30 procent af vedkommendes tid. Resten af opgaverne kræver kompetencer, der ligger uden for vedkommendes hidtidige kompetencer, fx personaleledelse og strategiudvikling."

"Hvis en virksomhed omvendt finder sine ledere uden for virksomheden, så er der en tendens til, at kandidaterne bliver målt og vejet mere grundigt og objektivt undervejs i rekrutteringsfasen. Den internt rekrutterede mand eller kvinde bliver ikke lige så ofte screenet i detaljer, og derfor er det ikke sikkert, at de rette kompetencer er til stede. Derudover ser vi ofte, at den internt rekrutterede leder ikke bliver indført ordentligt i det nye arbejde i forhold til de eksternt rekrutterede."

"Et andet problem kan være, at man i processen ikke har fået afstemt de gensidige forventninger ordentligt, og endelig kan det også være, at den nye leder ikke er blevet tilstrækkeligt klar over, hvad det vil sige at være leder."

En risikabel tilgang til lederrekruttering

Hvad er konsekvenserne ved at forfremme den forkerte medarbejder?

"Konsekvenserne kan være ret alvorlige og kan både koste tid, penge og ærgrelser. Hvis den nye salgschef for eksempel er en dårlig leder, kan det gå direkte ud over de andre sælgeres performance og skabe dårlig stemning. Lederen selv trives formentlig heller ikke med det, og så har du en situation med dårligere resultater i afdelingen og dårlig stemning, samtidig med at du har mistet en god sælger."

"Måske havde det i den situation været bedre at ansætte en ekstern leder og så finde andre udfordringer til den dygtige sælger, fx nye porteføljer, en lederuddannelse eller lignende."

Hvor udbredt er problemet?

"Det er svært at sige præcist, men jeg vil tro, at op imod 1/3 af alle interne lederrekrutteringer volder problemer og dermed ender med at blive for dyre i forhold til at rekruttere eksternt. Der kan naturligvis være mange gode grunde til, at man ønsker at rekruttere internt, fx hvis det er svært at finde tilstrækkeligt mange kvalificerede kandidater. Men det vigtigste er nu en gang at få afdækket de afgørende kompetencer og krav til lederstillingen samt undersøge, hvorvidt den interne kandidat kan honorere disse."

Intern eller ekstern lederrekruttering?

Betyder det, at man skal afholde sig fra at ansætte ledere blandt eksisterende medarbejdere?

"Nej, på ingen måde. Der kan være mange fordele ved at rekruttere sine ledere internt, hvis bare man sikrer sig, at den nye leder vitterligt er den rette til jobbet, og ikke blot får stillingen som en forfremmelse. Al god lederrekruttering består i at matche virksomhedens strategi med de rette lederkompetencer."

"I sidste ende handler det om kompetence- og karriereudvikling på lederniveau. Hvis man er god til dette, kan man sagtens ansætte sine ledere internt."

Et sidste råd?

"Hvis en virksomhed står og skal ansætte en leder, kan det være fornuftigt at sikre sig et kandidatfelt bestående af såvel eksterne som interne ansøgere. På den måde får man det bedste udbud, og man får mulighed for at sammenligne de interne kandidater med de eksterne. Husk blot, at rekrutteringsprocessen bør være ens for alle."

Hos Ofir.dk vil vi gerne hjælpe vores kunder med at finde de rette kandidater – også på ledelsesniveau. Klik ind på Ofir.dk og se, hvad vi kan gøre for at hjælpe dig med at finde din næste kandidat.

Med venlig hilsen

Jan Lundsgaard
Salgsdirektør

Ofir.dk – gør jobbet

Telefon: 39 57 78 66 Mail: kundecenter@ofirjob.dk www.ofir.dk/Arbejdsgiver.aspx

Du er tilmeldt Ofir.dk's tankevækkende mail. Ønsker du at ændre modtagelsen af disse mails, kan du benytte dette link

Mail-ID: T.8.1.05.12