

1 Et jobtilbud

Christian lukkede døren bag sig til bestyrelseslokalet. Han var lettere rystet og samtidig fyldt med spænding. Lige nu var der mest kaos i hans hoved, hvor mange tanker og ideer dukkede op i tilfældig rækkefølge. Han havde brug for snarest muligt at få styr på tankerne og lave sig en liste over de ting, han nu skulle gøre.

Det var kommet bag på ham, da han over frokost blev kaldt op til bestyrelsen. Dagen var ellers startet helt almindeligt med et ledermøde i egen afdelingsledelse. Der havde været opfølgning på driften og så et forslag til optimering af udviklingsprocessen af det kommende nye produkt. Forslaget var blevet bragt op af en af de nye ledere, som indtil nu havde gjort det vældigt godt. Christian havde store forventninger til hende.

Han vidste godt, at der var bestyrelsesmøde i dag, men han deltog normalt ikke på bestyrelsesmøderne, med mindre han havde en sag på dagsordenen – og det havde han ikke i dag. Så han havde blot noteret sig, at det var i dag og at det sikkert ville blive svært at få fat i direktøren i dag.

Da telefonen ringede og direktionsassistenten bad ham om at komme op til bestyrelsen, var hans første tanke, om der var noget, han havde overset, om det var noget, han skulle have forberedt til mødet i dag. Han spurgte direktionsassistenten, om han kunne sige noget om, hvad det drejede sig om. Men nej, det kunne han ikke. Christian skulle nok blive orienteret på mødet.

Christian kunne godt mærke, at hans puls var lettere forhøjet, da han bankede på og trådte ind i bestyrelseslokalet. De 5 bestyrelsesmedlemmer og direktøren kiggede op og bestyrelsesformanden bad ham om at tage plads for bordenden over for hende. På vej rundt om bordet søgte hans øjne direktøren, som nikkede svagt med et beroligende smil.

Da Christian havde sat sig til rette, tog bestyrelsesformanden ordet. Hun indledte med at fortælle, at det hun nu sagde var fortroligt og under ingen omstændigheder måtte komme uden for dette lokale, før der var givet grønt lys fra hende. Christian nikkede og måtte gribe sig i at sidde med tilbageholdt åndedræt i spænding over, hvad der nu ville komme. Formanden fortalte, at den administrerende direktør for et par måneder siden, havde meddelt, at han ville stoppe først i det nye år for at gå på pension. De sidste 3 måneder ville han bruge på at overdrage til sin efterfølger, være på sidelinjen og i øvrigt afvikle ferie. Så reelt ville han stoppe med udgangen af året – altså om 3 måneder. I bestyrelsen havde man brugt de seneste to måneder på at overveje forskellige muligheder i forhold til genbesættelsen af direktørstillingen. Man havde også haft kig på nogle eksterne kandidater, men da virksomheden stod over for en større transformation, så var man i bestyrelsen blevet enige om, at den transformationsproces krævede sikre hænder på rettet og at den nye direktør kunne tiltræde og være oppe og køre i rollen nærmest fra dag 1. Summa summarum bestyrelsen mente, at Christian var det bedste bud til at løse den udfordring. Så var han interesseret i stillingen? Inden han svarede skulle han imidlertid gå hjem og sove på det. Svaret skulle bestyrelsesformanden have om to dage, hvor hun ville mødes med Christian på et mødested uden for virksomheden.

Christian takkede for tilbuddet og tilliden og bekræftede, at han havde fået noget at tænke på og at han så frem til at mødes igen om to dage.

På vejen tilbage til sit kontor mødte Christian en lederkollega. Lederkollegaen stoppede ham og spurgte ham, hvordan det stod til? Christian havde mest lyst til bare at skynde sig ned på sit kontor og få styr på

tankerne. Og først efter 5 minutters almindelig snak, synes han, at han kunne tillade sig at kigge på uret og sige, at han hellere måtte se at komme videre, da han havde forskellige småting, han lige skulle nå.

De næste to dage brugte Christian på at gøre sig nogle overvejelser omkring jobbet. Tilbuddet var kommet ret meget bag på ham, men han var sådan set ikke i tvivl om, at han gerne ville have jobbet. Det var et hop op ad karrierestigen. Han havde tænkt, at han nok på et tidspunkt ville gå efter en CEO-stilling, men havde endnu ikke gået videre med tanken. Men nu var nødt til at gøre sig nogle mere seriøse og konkrete overvejelser.

Ventetiden op til mødet med bestyrelsesformanden brugte han dels på at undersøge forskellige ting, dels på at tage en snak med den afgangende direktør. Den afgangende direktør sagde, at han havde fået mundkurv på af bestyrelsesformanden, men at han kunne sige så meget som, at der ventede en ret stor ledelsesopgave. Direktøren fortalte, at han selv på et meget tidligt tidspunkt havde peget på Christian som hans efterfølger. Direktøren sagde også, at hvis Christian takkede ja til jobbet, ville direktøren gøre, hvad han kunne for at overdrage jobbet på bedste vis til Christian.

På det aftalte tidspunkt to dage efter samtalen med bestyrelsen mødte Christian velforberedt op til mødet med bestyrelsesformanden. De havde aftalt at mødes i lobbyen på et hotel. Formanden var allerede kommet og havde fundet et roligt hjørne, hvor de kunne tale uforstyrret. Efter at hun havde fået kaffe i koppen, kiggede hun på Christian og spurgte, hvad han tænkte omkring tilbuddet.

Christian meldte med det samme ud, at han var interesseret i jobbet og han ville takke ja, hvis ellers de kunne blive enige om vilkårene. Bestyrelsesformanden kvitterede med et tilfreds smil og sagde, at vilkårene kunne de tale om til sidst på dagens møde, men inden da var det vigtigt, at han vidste lidt mere om, hvad det var, han gik ind til og hvad bestyrelsen forventede af ham.

Bestyrelsesformanden fortalte, at man i bestyrelsen anså det for nødvendigt at lave et større strategiskift for at gribe de udfordringer og muligheder, man forudså de næste par år. Det ville kræve en større transformation af virksomheden på alle niveauer. Der ville både skulle ske organisatoriske ændringer, ansvarsområder ville blive ændret eller flyttet rundt, afdelinger ville skulle sammenlægges, andre måske nedlægges og der ville formentlig også skulle oprettes nye afdelinger. Det ville også være nødvendigt med en digitalisering af nogle af de centrale processer. Det ville ikke kunne undgå at berøre langt de fleste af medarbejderne og stort set alle lederne. Der ville være nogle, som skulle lave noget andet end de gjorde i dag, nogle ville skulle opkvalificeres. Der ville være brug for at hente nye kompetencer ind og der ville formentlig også være nogle, som ville skulle afskediges, fordi de hverken havde evnen eller viljen til at følge med under transformationen. Så alt i alt ville det blive et meget stort forandringsprojekt, hvor det ville være rigtig vigtigt at tage de rigtige skridt i den rigtige rækkefølge og at man ikke tabte momentum under processen. Altså en meget stor opgave, som påhviler den nye direktør, sluttede formanden og kiggede undersøgende på Christian.

Christian havde siddet og taget notater undervejs og havde en lang række spørgsmål. Over de næste par timer havde de en rigtig god dialog. Til sidst spurgte formanden, om Christian stadig var interesseret i jobbet. Christian var ikke i tvivl om, at det var en meget stor og krævende opgave, han stod foran, men også at han havde meget stor lyst til at tage udfordringen op. Han var så heller ikke i tvivl om, at han ville få brug for bestyrelsens støtte undervejs og ikke mindst en god sparringspartner udover bestyrelsen.

Formanden så meget tilfreds ud og sagde, at hun var glad for svaret og ikke mindst, at Christian havde øje for, at han havde brug for hjælp undervejs. Hun ville være blevet bekymret, hvis han havde givet udtryk for, at han som en anden enmandshær skulle køre den opgave i mål alene. Christian ville have de næste 3

måneder til at forberede sig til at overtage opgaven. Han ville ikke i den mellemliggende tid kunne bruge nogle i organisationen, da direktørskiftet først ville blive meldt ud omkring årsskiftet. Hun var helt klar over, at Christian ville have brug for alt den støtte, han kunne få undervejs. Selvfølgelig ville bestyrelsen og den afgangende direktør stille op, men derudover havde hun faktisk allerede tænkt over, hvilken støtte han ellers ville kunne få brug for. Og hun kunne anbefale en rigtig god mentor, som hun selv havde haft stor gavn af undervejs i sin karriere. Men Christian skulle være beredt på at mentoren nok var meget anderledes end nogle af de coaches og sparringspartnere, han ellers var stødt på undervejs i sin karriere. Hvis han ville bruge den mentor, måtte Christian love hende, at han ville være åben og give forløbet med mentoren en reel chance.

Christian takkede både for støtten og for tilbuddet om en mentor. Og så var der vilkårene og kontrakten, sagde formanden. Den sidste del af mødet brugte de på at tale kontrakten på plads.

Allerede dagen efter kontaktede Christian den mentor, som formanden havde anbefalet og lavede en aftale med ham. Michael, som mentoren hed, inviterede ham hjem til sig privat mandagen efter kl. 10.00.