

## KARRIERE



# KARRIERE

WWW.BUSINESS.DK/KARRIERE  
HVER ONSDAG I BERLINGSKE BUSINESS

## Motivér nye ledere

**OPGAVE.** Det at motivere sine medarbejdere ligger helt i top i forhold til ledelsesmæssige opgaver i dag, fremgår det af en undersøgelse fra Lederne's Hovedorganisation. Tallene i undersøgelsen viser, at 85 procent af de nye unge ledere lægger stor eller meget stor betydning i det at motivere medarbejderne. Til sammenligning er det kun 72 procent af de øvrige ledere på samme niveau, der har svaret det samme. »Traditionelt er de ældre ledere opdraget mere konservativt, hvor ledelsesopgaven handler om at planlægge og uddelegere, så lederne selv gør tingene,« siger Michael Uhrenholdt, ledelsesrådgiver i Lederne. *chpj*

## Ledighed og konkurs

**KRISE.** Lønmodtagerens Garantifond oplever en kraftig stigning i antallet af konkurs i erhvervslivet, og det har medført ekstra pres på sagsbehandlingen. »Snart vil vi ansætte en ny sagsbehandler, da vi forventer en stigning i antallet af konkurs i 2009,« lyder det fra Gert Bronton, chef for Medlemsbetjeningen i Lederne. De mørke forventninger er baseret på de seneste økonomiske prognoser fra Finansministeriet, hvor der står, at ledigheden fordobles i 2009. Det betyder en stigning fra det ekstremt lave 0,6 procent til 1,2 procent.

## Finansiering i banker

**VIRKSOMHEDER.** Manglen på kredit presser virksomheder. Omkring hver tredje virksomhed melder om problemer med at få adgang til finansiering i bankerne, viser en DI-undersøgelse foretaget blandt 558 medlemsvirksomheder. Især virksomheder, der er medlem af Di Handel, Di Transport og Di Fødevarer er ramt.

## Hemmelig løn

**OPFORDRING.** Ekspert er opfordrer til at tale åbent om lønnen, men flertallet af lederne ønsker hemmelig løn, viser undersøgelse fra Lederne's Hovedorganisation. 811 ledere har deltaget i undersøgelsen.

## Unge vil i A-kasse

**STIGNING.** Flere unge vælger at satse på det sikre, og det kan mærkes hos CA A-kasse, der i 2008 oplever en stigning i antallet af nyuddannede medlemmer fra handelshøjskoler og erhvervsakademier. En undersøgelse, CA A-kasse står bag, viser, at der kom 696 nyuddannede medlemmer ind i A-kassen i 2007, mens tallet var oppe på 1.064 i 2008. Stigningen skyldes finanskrisen, påpeger man hos CA. »Nu er der økonomisk krise, og ledigheden forventes at stige til det dobbelte, og det får flere til at satse på det sikre,« siger Christian Friis, direktør i CA A-kasse. *chpj*

## Mere latter på jobbet i Korea

**LATTER.** Det skal være sjovt at gå på arbejde. Også i Korea. Derfor er den danske lattercoach Thomas Flindt, der står bag bogen, »The power of laughter – at work« en glad og tilfreds mand, for den 15. januar udkommer hans succeshistorie på koreansk i Seoul. »Vi har mere end nogensinde før behov for et middel til at komme af med den anspændthed og stress, som mange mennesker har, og som truer deres helbred,« siger Thomas Flindt, der har fundet ud af, at en virksomhed fik en omsætningsstigning på 40 procent ved at lade deres medarbejdere grine omkring ti minutter om morgenen, inden de gik i gang med dagens arbejde. Bogen kommer til at hedde »Mind Vision« i Korea. *chpj*



## Sladder i rutinejob og karrierejob

**TENDENS.** Sladder opstår sammen med mange kolleger og i rutinepræget arbejde. Eller i et konkurrencepræget miljø, siger virksomhedskonsulent Hanne Gullestrup og antropolog Perle Møhl, der forsker i sladder. Sladder kan blive en meget vigtig del af det sociale fællesskab, og nærmest det, der gør, at man kan holde ud at være der. »Når selve jobbet ikke er så spændende, er man nødt til at være optagede af noget andet. Og så sladder der mere, der hvor mange mennesker arbejder sammen,« siger Hanne Gullestrup til HK's Nyhedsmagasin med udgangspunkt i en undersøgelse. Det er især butiksassistenten og lagerarbejdere, der oplever meget sladder, men også på arbejdspladser med meget konkurrence er der sladder, eksempelvis i konsulentbranchen, hvor man taler meget om kollegernes manglende kvalifikationer. *chpj*

## Natarbejde og lange vagter giver ulykker

**ARBEJDSSTID.** Lange arbejdsdage, skifteholdsarbejde og natarbejde øger risikoen for helbredsproblemer og ulykker, viser ny norsk forskning. Ved arbejdstider over 12 timer er der øget risiko for at få stress, hjertekarsygdomme og muskelskader, mens der ved nat- og skifteholdsarbejde er en øget risiko for søvnforstyrrelser, enkelte kræftformer og aborter, skriver DR.

## Undgå fyringer med efteruddannelse

**UDDANNELSE.** Lad de ansatte blive efteruddannet, mens krisen kradser og undgå fyringsrunder. Rådet kommer fra Dansk Erhverv og HK Handel til virksomheder inden for handelsområdet. Efteruddannelse kan være med til at afbøde økonomiske problemer her og nu, samtidig med at de ansatte får forbedret deres kvalifikationer. Og som en ekstra bonus dækker en række offentlige ordninger en del af udgifterne, skriver Erhvervsbladet.dk



Hans Frost har efterhånden arbejdet i op mod 100 virksomheder. Foto: Peter Helles Eriksen

# Lej en direktør

Hent en direktør ind udefra, få løst opgaven – og sig så farvel. Herefter suser chefen videre til næste opgave. Flere danske virksomheder lejer en direktør for en kortere periode, når konkrete opgaver skal løses.

## Af Charlotte Pries Jensen

Kald dem daglejere med chefløn og hjørnekantor eller problemløsnere på timekontrakt. At leje en direktør har fundet vej til Danmark. Interim Management handler om, at lederen bliver kaldt ind i en virksomhed for at løse en konkret opgave i en tidsbegrænset periode.

Göran Johansson, adm. direktør i virksomheden Nexus Interim Management, har oplevet en stigning på 20 procent i brugen af chefer på fremleje inden for det sidste år.

»Dagens topledere har brug for et værktøj til at »trimme« organisationen, nu hvor der er krisetider,« forklarer han.

Direktøren kan eksempelvis træde ind i en virksomhed i seks til otte måneder, levere varen og herefter suse videre til en ny opgave. Netop nu hvor der er nedgangstider, søger flere virksomheder efter fleksible løsninger.

## Frie fugle

Interim Management er et relativt nyt begreb i Danmark, der kom her til for otte år siden. Konceptet opstod i Holland sent i 1980'erne og blev

senere populært i England. Ifølge Nigel Young, partner i den internationale headhuntervirksomhed Heidrick & Struggles London, skyldtes det, at når en chef blev fyret, var lederen i en mellemfase, fordi der ofte var en konkurrenceklausul, der forhindrede ham eller hende i at søge nyt job i en konkurrerende virksomhed. I stedet benyttede chefen tomrummet til at yde assistance som freelance leder.

Og hvem er de så? De lejede direktører kan karakteriseres som fritflyvende fugle, der kommer ind i et projekt i



**KARRIERÆS.** Læs de bedste karriere- og ledelsehistorier på [www.business.dk](http://www.business.dk)

# KARRIERE



## »Jeg tænder på problemer«

Hans Frost har været rejsende i direktør-job som interim direktør de sidste 15 år.

**Af Charlotte Pries Jensen**

»Det er mig, der skal komme med løsningerne.«

Som direktør i en tidsbegrænset periode, hvor der på forhånd er fastlagt mål, kender Hans Frost sin opgave, når han træder ind i en ny virksomhed. Mens andre direktører ofte skal bruge tid på at lære en ny kultur at kende og sætte sig ind i fremmede rutiner, går han direkte til opgaven fra første dag. Et job, der passer ham perfekt, fordi han med egne ord er en ildsjæl, der per natur ikke er bange for problemer.

»Min filosofi er, at kriser er godt for en virksomhed, så nu hvor der er finanskriser, ser jeg masser af muligheder for at optimere virksomheder,« siger Hans Frost over en kop kaffe på en café i det indre København.

Han har ikke tal på, hvor mange virksomheder, han har arbejdet for, men han spår, at tallet når op mod omkring hundrede. Hans primære opgave har været at sætte sig i direktørstolen hos små og mellemstore danske virksomheder, og hans arbejdsopgaver spænder fra at være personaleleder og sparingspartner til at træde ind i konkurstruede eller ramte virksomheder.

»Dybest set er det foranderligheden, jeg brænder for.«

**HANS FROST, interim manager**

»Dybest set kan du betragte min ledertype som en, der løser flaskehalsproblemer, og som skaber flow i virksomheder. Det duer jo ikke, at en udviklingsafdeling laver nogle fantastiske produkter, hvis salgsafdelingen ikke fungerer,« forklarer han.

Ifølge ham er det en del af lederjobbet at skulle ansætte, såvel som afskedige medarbejdere. I daværende Hafnia stod han for at restrukturere

organisationen. Et job, der indebar, at han var med til at halvere medarbejderstaben.

Hans Frost stopper et øjeblik. Han blev på et tidspunkt ringet op af et stort forsikringsselskab, der ville have ham til at fyre 150 mand, men her sagde han nej tak.

»Det handlede for meget om at sortere medarbejdere fra, og det er ikke det, jeg brænder for. Der var kort sagt alt for meget fokus på at få blod på hænderne,« siger han.

»Dybest set er det foranderligheden, jeg brænder for, og det at være synlig som leder og have nær kontakt til medarbejderne i en virksomhed, der måske er gået konkurs. Jeg er en ildsjæl, der synes, det er spændende at skabe de værktøjer, der giver et flow i en virksomhed, så en virksomhed kommer fra A til B, også selv om den er ude i økonomiske problemer,« forklarer han.

**Svært at sige farvel**

Med sig i bagagen har Hans Frost mange års erfaring som administrations- og logistikchef i en stor IT-virksomhed, men da IT-boblen bristede i 1992, blev mandskabet reduceret med 200 mand. Han var dengang 42 år, men havde ingen skrupler med hensyn til at skifte sikkerheden ud med et liv som selvstændig.

»Jeg har ikke fortrudt mit valg,« siger han uden tøven.

Og dog. Han har et ømt punkt, når det kommer til at skulle forlade virksomhedens medarbejdere.

»Det kan være rigtig hårdt og svært, for jeg følger jo med i deres liv, mens jeg er i virksomheden.«

[chpj@berlingske.dk](mailto:chpj@berlingske.dk)

[business.dk](http://business.dk)

**LEJ EN DIREKTØR**

Læs mere på [Business.dk](http://Business.dk), hvor debatten om at leje en direktør kører videre.

kortere perioder. De behøver ikke et sikkerhedsnet og er derfor også ideelle i forbindelse med, at en virksomhed skal ansætte en ny direktør. Ofte tager det lang tid at finde en ny chef, og i den mellemliggende periode, hvor direktørstolen er tom, skal posten køre videre.

Som oftest er den lånte direktør en erfaren leder mellem 40 og 50 år, der har en faglig bredde, og som har haft topjob som administrerende direktører, funktionschefer, finansdirektører eller lignende. Sidst, men ikke mindst, skal en lejet interimdirektør være god til at netværke og kunne benytte sig af den store kontakflade, det giver at komme rundt i mange virksomheder.

**Giver tid og ro**

Birgitte Meisner Nielsen, fagchef for HR og Ledelse i Dansk Erhverv, mener da også, det kan være en fordel at ansætte en lejet direktør i perioden, indtil en virksomhed finder en ny og blivende direktør.

»Nogle vælger at opgradere

»Det er vigtigt, at direktøren tænder på at få en tidsbegrænset kontrakt, men det gør de færreste danske direktører.«

**TOBIAS PETRI, headhunter**

økonomichefen, men det kan blive et problem, når lederen senere skal rykke ned på sin vante post igen. Derfor foretrækker flere virksomheder at sige ja til få en midlertidig direktør ind i den tomme stol. Så er der samtidig tid og ro til at søge efter den blivende,« lyder hendes opfordring.

Anders Harbo, ledelsesudviklingschef i Dansk Industri tilføjer, at virksomheder med fordel kan ansætte en Interim Manager, hvis de gerne vil have et frisk pust udefra.

»Interim managers har ofte drive – og så hænger virk-

somheden ikke på at skulle give lederen »et gyldent håndtryk«, hvor en leder får en sum penge for at stoppe i forbindelse med en aftrædelse,« siger han.

Netop det er en fordel lige nu, hvor flere virksomheder er truet af konkurser.

**England og Holland**

Eneste minus er ifølge Tobias Petri, partner i Heidrick & Struggles Danmark, at niveauet for interim management trods fremgangen er overraskende lavt i Danmark i forhold til i Holland og England. Det kan hænge sammen med, at der er længere tradition for at benytte sig af netop denne ledertype, og at det stadig ikke er velanset i branchen at være freelance-direktør.

Han vurderer derfor, at der kun er omkring 150 dygtige af slagsen i Danmark i dag.

»Det er vigtigt, at direktøren tænder på at få en tidsbegrænset kontrakt, men det gør de færreste danske direktører, og det betyder, at der desværre stadig er langt

mellem snapsene i Danmark i forhold til i England og Holland, hvor begrebet er langt mere udbredt,« siger han.

Den gode interim manager er nemlig aldrig arbejdsløs i længere tid af gangen, vurderer Tobias Petri.

[chpj@berlingske.dk](mailto:chpj@berlingske.dk)

**FAKTA**

**INTERIM**

Interim managers fungerer på lige fod med virksomhedens ledelse inden for specifikke områder og med en fast mission - ofte i forbindelse med kriseledelse og turnarounds og bruges f.eks.:

■ Ved orlov, opsigelser, sygdom, spidsbelastninger, hasteopgaver. Ved forandringer, hvor virksomheden står over for et generationsskifte, en ny forretningsudvikling eller nye markedsområder. Ved fyringsrunder eller andre effektiviseringer



**Tobias Petri:** »Det er vigtigt, at direktøren tænder på at få en tidsbegrænset kontrakt.«