

Ny leder på 10 dage

– *interim management i praksis*

af adm. direktør og business partner Torben Hvashøj,
thp@nextt.dk,
og ledelseskonsulent og business partner Villy J. Rasmussen,
vjr@nextt.dk,
Nextt Management A/S

1. Indledning

Interim management er et ledelsesværktøj, som stadig flere danske virksomheder benytter sig af. Artiklen anlægger en praktisk og anvendelsesorienteret vinkel på interimledelse med udgangspunkt i de overvejelser og spørgsmål, som en virksomhedsleder – bestyrelsesformand/-medlem, direktør eller chef – typisk vil have, når vedkommende skal beslutte, om et opstået midlertidigt ledelsesbehov skal dækkes med ansættelse af en interim manager.

2. Den fleksible ledelsesressource i den fleksible virksomhed

Kompetencer og fleksibilitet

Fremsynede virksomhedsledere sørger for, at deres HR-strategier fremmer såvel kompetenceopbygning som fleksibilitet. I den sammenhæng spiller interim management en voksende rolle i både private og offentlige virksomheder, hvor kontraktansatte freelanceledere løser definerede og tidsbestemte opgaver uden at øge de faste interne omkostninger.

HRM-professor Henrik Holt Larsen fra Copenhagen Business School siger: "De turbulente vilkår, som virksomhederne lever under, gør det nødvendigt med fleksible ansættelsesformer. Vi har i forvejen et fleksibelt arbejdsmarked i

Danmark, og det medvirker også til, at der er flere mennesker til rådighed for interim management. Trenden hen imod fleksible ansættelsesformer forstærkes under nedgangskonjunkturer”.

3. Interim management er også en bestyrelsessag

I takt med, at HRM får større plads på bestyrelsernes dagsorden, bliver interime ledelsesressourcer en bestyrelsessag.

Formandens erfaringer

En af de bestyrelsesformænd, der har erfaringer med interim management, er Ib Paaskesen. Han er bl.a. bestyrelsesformand i Nordic Medical Supply koncernen, hvortil han ansatte en interim økonomidirektør i nogle måneder indtil en permanent leder kunne tiltræde. Han siger: “Det er bestyrelsens ansvar at sikre, at en virksomhed til enhver tid har en kompetent ledelse, og at ledelsesopgaverne bliver udført. Om det udelukkende sker med fastansatte ledere eller i en periode også med interim managers, er ikke afgørende – det afgørende er, at løsninger findes og at de fungerer.”

4. Interim manageren løser vigtige opgaver

Senrusta

Utilfredsstillende økonomiske resultater, stor voldgiftssag, udflytning af en del af produktionen til Baltikum samt flytning og integration af en anden virksomhed – det var de store udfordringer, som ledelsen af beslagproducenten Senrusta ApS ved Køge kæmpede med i 2005. Stillet overfor de store udfordringer erkendte ledelsen, at der var brug for hurtig og kvalificeret hjælp

Man besluttede at ansætte interim manager Laurits Zangenberg, der i et år skulle være Jørgen Henriksens partner i Senrustas daglige ledelse. Jørgen Henriksen siger, “Laurits gjorde parløbet let for mig. Han fik hurtigt et overblik over situationen og tog derefter fat på at løse opgaverne sammen med mig, og efter et år havde vi bragt Senrusta sikkert igennem både fusion, outsourcing, voldgiftssag og økonomien var rettet op”.

Typiske interim-opgaver

Ovenstående case illustrerer nogle af de opgaver, som interim managers løser. Andre eksempler er

- når økonomichefen er sygemeldt i længere tid og opgaverne ikke kan vente
- når direktøren afskediges og virksomheden har behov for at finde en midlertidig erstatning i en fart
- når et firma er gået konkurs, og kurator mangler en leder til virksomheden
- når en virksomheds produkter skal introduceres og markedsføres på et nyt og ukendt marked
- når der er behov for en projektleder med en ny kompetence.

Fælles er, at der er behov for en kvalificeret og engageret ledervikar i en fart, som tager et ansvar for at løse den konkrete opgave.

Vestas

I foråret 2007 tog Vice President Jan Nørgaard fra Vestas Control Systems en usædvanlig beslutning – nemlig at ansætte en interim manager. Han var fabrikschef i en produktionsenhed, der udover at håndtere den daglige travlhed stod overfor en meget stor forandringsproces.

Jan Nørgaard erkendte, at opgaven på nogle kritiske områder oversteg organisationens viden og ledelsesressourcer, og at en hurtig løsning var påkrævet, hvis ikke projektet skulle mislykkes. "Jeg drøftede sagen med et interim management firma, og kort tid efter kunne jeg ansætte Svend Erik Christensen som interim funktionschef, indtil jeg havde fundet en permanent afløser. Svend Erik medbragte en stor ballast både hvad angår ledererfaring og faglige kompetencer. Han gav os et frisk pust med sin moderne industrielle tankegang, som passede godt til vores behov".

5. Interim kompetencebasen

Den rejsende direktør

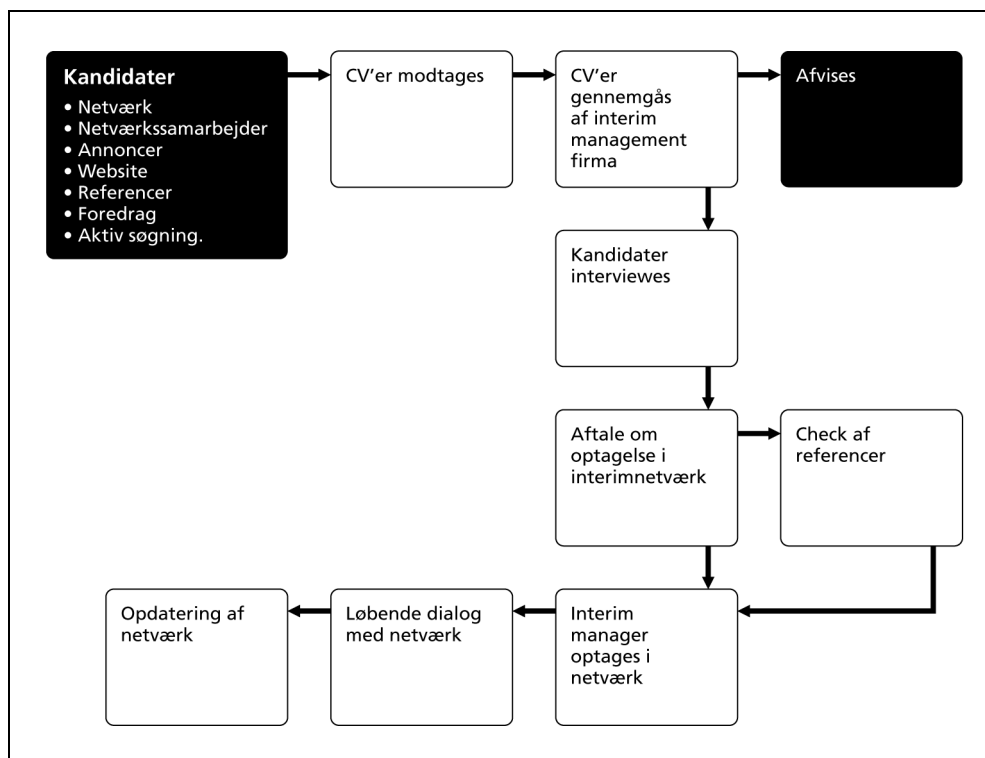
"Jeg farver røde tal sorte", siger Laurits Zangenberg, når han kort skal beskrive, hvad han gør som interim direktør. Det har han foreløbig gjort 14 gange i de sidste 18 år tilkaldt af ejere, bestyrelser eller banker med penge i klemme i virksomheder, der går dårligt.

På spørgsmålet om han i alle sine 14 interimjobs har fået vendt et underskud til et overskud svarer Laurits Zangenberg: "Ja, en meget vigtig forudsætning for at lykkes i mit job er evnen til at analysere og få et overblik over situationen på næsten 0-tid. Først når jeg føler mig sikker på, at jeg kan gennemføre en turnaround, siger jeg ja til jobbet. Det er også

vigtigt at kende sig selv godt, sine styrker og svagheder, at turde stole på sin mavefølelse og at være sig selv overfor virksomhedens ledelse og medarbejdere.

Hvordan opbygges interim kompetencebasen?

Interim managers får i stigende grad deres opgaver via specialiserede interim management firmaer, som optager kandidaterne i interim netværket efter en grundig procedure.



Interimspecialisten har ansvaret for, at kandidaterne opfylder nogle vigtige betingelser for at kunne bestride et interimjob med succes: Stor ledelseserfaring, højt fagligt kompetenceniveau, commitment til opgaverne, et højt energiniveau, målfokusering, gode evner til analyse, indlevelse og kommunikation, beslutnings- og gennemslagskraft, forandringsparathed og ikke mindst accept af, at andre skal tage over.

Smile Content

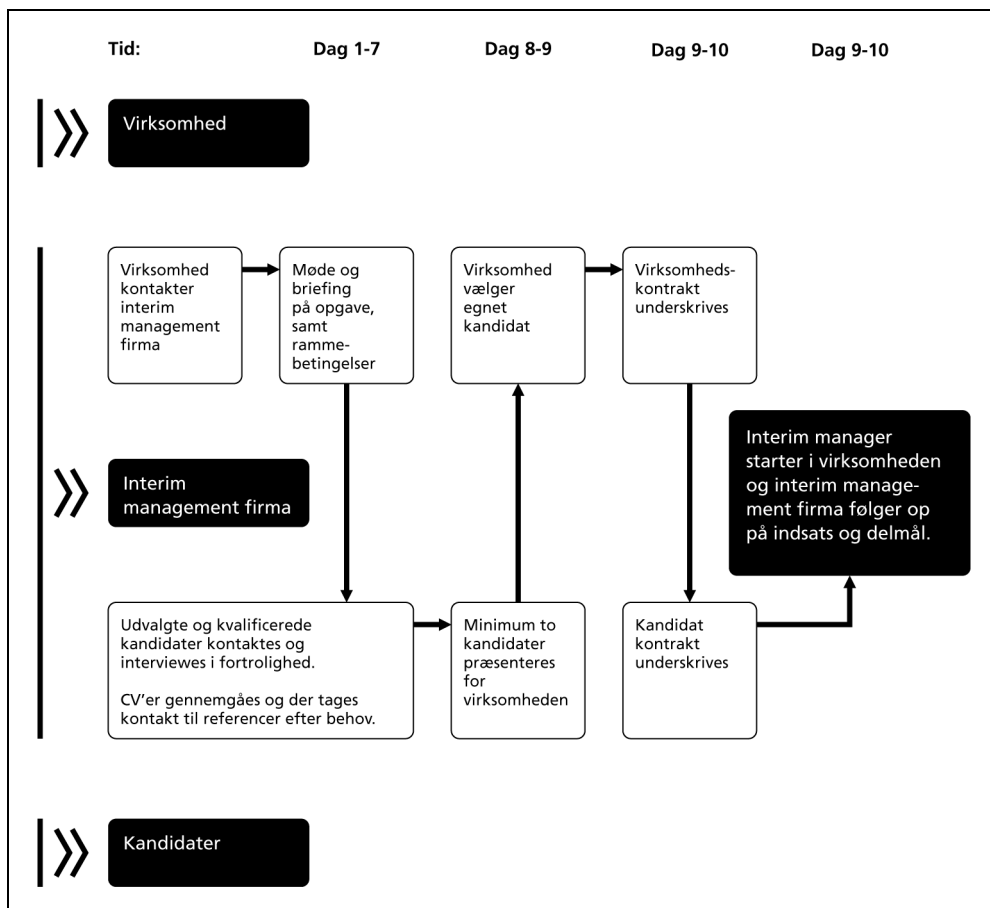
I foråret 2008 startede Michael Kjær i jobbet som interim markedschef i Smile Content A/S, der leverer indhold til fibernetten. Opgaven var at udarbejde en strategiplan for virksomhedens salgs- og marketingindsatser og en tilsvarende organisationsplan foruden ledelse af det operationelle salgsarbejde. "Jeg blev straks tændt på opgaven, som ligger fint i forlængelse af det, jeg har lavet tidligere, og derfor var

der også gode muligheder for, at jeg på kort tid kunne gøre en forskel – det er vigtigt for mig,” siger Michael Kjær, “men der er da også nogle omkostninger ved jobbet, man sparer ikke sig selv eller familien”.

6. Hurtig adgang til interimledelse

Interim management formidling

I de senere år er interim management blevet en professionel forretningsservice, hvor interim management firmaer på kort tid hjælper virksomheder med at udvælge og ansætte interim managers blandt et antal kvalificerede kandidater. Et typisk forløb af en interimopgave fremgår nedenfor



Interim management firmaet virker både som rådgiver og formidler mellem en virksomhed og en interim manager. Troværdighed og pålidelighed er derfor uomgængelige krav til professionelle interimekspertes.

**Prøv Ledelseshåndbogen i 10 dage for kun
kr. 250,-**

Klik ind på: www.blh.dk