

Ledelse efter behov

Af Mette Nørlem, cand.jur., PID

Konceptet Interim Management er ved at vinde indpas i Danmark. Det dækker over midlertidig ledelse. Succeskriteriet for en interim manager er, at vedkommende forlader virksomheden igen. Det betyder nemlig, at opgaven er løst.

En virksomhed har gennem længere tid været inde i økonomiske vanskeligheder. Problemerne er nu så store, at bestyrelsen ser sig nødsaget til at fyre direktøren og se sig om efter en ny. Lederrekruttering kan nemt strække sig over 5-6 måneder, men så lang tid kan virksomheden ganske simpelt ikke vente. Nu er gode råd dyre. Men pludselig kommer et af bestyrelsens medlemmer i tanke om, at han vist "kender én, der kender én", som lige kan få virksomheden på ret køl igen. Kontakten bliver etableret og en ny leder fundet.

Dette scenarium er ikke ualmindeligt i dansk erhvervsliv. Ledere findes via netværk og ansættes til at løse konkrete problemstillinger i kortere eller længere tid. Denne form for midlertidig eller fleksibel ledelse er dukket op i en ny form i Danmark, med konceptet "Interim Management". Det nye i konceptet er, at det er blevet en professionel forretningsservice, hvor virksomheder inden for helt kort tid får mulighed for at vælge den bedste blandt et antal meget kvalificerede kandidater.

Når konceptet er blevet et selvstændigt og professionelt forretningsområde skyldes det, at der er store gevinster ved hurtigt at få tilført nødvendige ledelsesressourcer. Skal man selv finde en egnet kandidat i et netværk, kan det være svært, og det tager tid. Nøglebegreber for forretningsområdet er: hastighed, fleksibilitet og mange forskellige lederressourcer.

I Danmark

Interim Management er oprindeligt et koncept, der er opstået i Holland. Det har bredt sig til en lang række andre vestlige lande, herunder England som i øjeblikket oplever stor vækst på området.

På grund af øget globalisering ser man også i Danmark den nye tendens med interim managers vinde indpas. Samtidig oplever de fleste virksomheder, at tingene går hurtigere og hurtigere, og at der derfor også er opstået et behov for at kunne tiltrække de rigtige kompetencer hurtigt og ukompliceret.

I dag oplever de fleste virksomheder, at de bliver mere projektorienterede. Derfor har de løbende brug for at trække nye kompetencer til. Det er også en forklaring på, at ledere i dag holder kortere tid i virksomheder end tidligere. På trods af ovenstående ansætter de fleste virksomheder stadigvæk, som om det er på livstid.

Konceptet med Interim Management kan ses som startskuddet til en række relevante overvejelser i virksomhederne. Måske ville det i højere grad være en fordel, hvis man skar ned på de traditionelle lederansættelser og i stedet ansatte ledere på kontrakt til en bestemt opgave og en bestemt tid?

Måske ville dette øge antallet af succesfulde ledelsesopgaver? Og ville man ikke dermed kunne mindske de ofte meget høje omkostninger til rekruttering og afvikling?

Den effektive interim manager vil ofte kunne fremme præstationerne i virksomheden, da han/hun har til formål at gennemføre en opgave med et klart defineret resultatmål inden for aftalt budget og en fastlagt tidsramme uden at være dybere involveret i de interne politiske kontekster. Udenlandske undersøgelser viser, at omkostningerne ved at hyre en interim manager i mange tilfælde er lavere end ved at hyre et eksternt konsulentfirma eller ved at ansætte en person for en kortere periode.

Hvilke opgaver løser en interim manager typisk?

”Interim managers løser overordnet to typer opgaver. Det er opgaver, hvor lederen bliver ansat til at ”slukke brande” i virksomheden, eller hvor virksomheden mangler bestemte ledelseskompetencer og vælger at ansætte parallel ledelse. Med andre ord en opkvalificering af interne ledelseskompetencer,” fortæller Direktør Torben Hvashøj, Nextt Management A/S.

Det kan være en virksomhed, der er gået konkurs. Kurator har en køber, men der mangler ledere til virksomheden. Det kan være en virksomhed, der er inde i krise og mangler en ny strategi. Eller det kan være en virksomhed, der fyres sin direktør og ønsker at finde en ny leder hurtigt. En leder som kan fastlægge en ny strategi til at få virksomheden på ret køl og samtidig drive virksomheden til man finder en mere vedvarende leder.

Interim Management bruges således både som en slags nødløsning og som en del af strategien. En interim periode varer typisk mellem 5 og 13 måneder. Nextt Management har dog også oplevet interim-opgaver af nogle få ugers varighed – typisk til løsning af en meget afgrænset og veldefineret opgave.

Hvem vælger at bruge interim managers?

Hos Nextt Management oplever man, at alle typer af virksomheder henvender sig. Lige fra den mindre ejerledede virksomhed til de store C20-selskaber.

”Umiddelbart oplever vi ikke nogle fællestræk mellem de virksomheder, som henvender sig til os. Dog ser vi, at mange af vores kunder har en eller anden form for international forbindelse, som betyder, at de har stiftet bekendtskab med begrebet interim managers i udlandet. Enten fordi de er en del af en international organisation eller selv har arbejdet i udlandet eller noget lignende,” udtaler Torben Hvashøj.

Hvorledes adskiller en interim manager sig fra en konsulent?

En interim manager kan på mange måder minde om en konsulent, der kommer ind udefra for at agere i virksomheden i et nærmere afgrænset tidsrum. Det er derfor også nærliggende at spørge om forskellen.

”Det fælles for en konsulent og en interim manager er, at de begge giver gode råd og er konsulterende. Men hvor konsulentens rolle er på sidelinien, er interim manageren i høj grad udførende. Det, man køber med en interim manager, er en person, der har prøvet at løse tilsvarende opgaver i praksis før,” fortæller Torben Hvashøj. Med andre ord køber man beslutningskompetence frem for råd.

Hvordan med loyalitet og kultur?

Mange virksomheder har måske prøvet at hyre en konsulent til en konkret opgave, der ikke blev løst optimalt. Hvis missionen ikke er en succes, tilskrives den manglende succes oftest, at konsulenten ikke kendte virksomhedens kultur og historie.

Kunne man ikke med rette spørge, om det samme problem kan være tilfældet for en interim manager?

Torben Hvashøj svarer: "For det første er det vigtigt at fastslå, at interim manageren bliver en del af virksomheden for en periode. Da disse ledere pr. definition er meget fleksible, vil de hurtigt opnå kendskab til virksomheden. Det er de egenskaber, der gør en interim manager velegnet til jobbet. Det er klart, at ved ansættelse i kortere perioder, opnår man ikke et indgående kendskab til hele virksomheden, men det er faktisk ikke noget problem. Da interim manageren er hyret til at løse en konkret og ofte kriseagtig situation, er det en fordel, at vedkommende ikke er emotionelt involveret. Det betyder, at vedkommende kan se på virksomheden med friske øjne, og det er ofte det, der er brug for."

Ifølge Torben Hvashøj er det sjældent kulturbegrebet, der bekymrer bestyrelsesformænd, ejere eller andre, der ringer og ønsker at ansætte en interim manager. Det, man kan spore, er bekymringen for, om en person ansat på kontrakt nu kan tilbyde samme loyalitet som en fastansat.

Det er mest af alt et holdningsmæssigt emne. Hos Nextt Management har de aldrig oplevet, at det var noget problem i praksis. Grunden er nok, at udfordringen for interim managere er at løse en konkret opgave med succes. Dermed bliver den forudgående succesrate også afgørende for, hvilke nye opgaver de kan få.

Hvem bliver interim manager?

Der er en række krav til en interim manager. Først og fremmest skal de have erfaring som leder. Dernæst skal de have ledelseskompetencer inden for et bestemt felt. Det kan være inden for salg, HR, økonomi, generel ledelse eller andet.

"Personligt er interim managerne selvfølgelig meget forskellige, men det er fælles for dem, at løsningen af den konkrete opgave er det væsentligste. De fleste af dem er kommet til den erkendelse, at de vil være selvstændige. De ønsker ikke en monoton hverdag med ensformige opgaver. Derimod søger de spændende opgaver, som de tror, de kan løse med succes. De vil med andre ord gerne være med til at gøre en forskel, samtidig med at de udvikler egne kompetencer," fortæller Torben Hvashøj.

I modsætning til hvad mange måske tror, vælger interim managers således ikke karrierevejen af nød, men af lyst. Det er et offensivt valg.

Database og netværk med interim managers

Hos Nextt Management har de en database bestående af cirka 400 interim managers. De er kontraktbundet i den periode, hvor de løser en opgave, men ellers har Nextt Management ikke eneret på dem.

Korpset af interim managers er nøje udvalgt, som hovedregel ud fra personlige interviews. De kan alle præstere relevante ledelsesmæssige erfaringer og dokumenterede resultater fra tidsbegrænsede opgaver.

Når Nextt Management får en opgave ind, screener de blandt alle kandidater i databasen og netværket. De kvalificerede får tilsendt en mail med muligheden for at byde ind på opgaven. En del kandidater takker hurtigt nej, fordi de allerede er på en opgave. Andre takker nej på grund af løn, geografi, opgavens karakter, virksomhedstypen eller andet. Kandidaterne bliver typisk fundet i løbet af tre til syv dage blandt et udvalg på 15-20 interim managers.

På den baggrund udvælger Nextt Management et antal til samtale. Blandt disse indstilles to eller tre af dem til virksomheden/kunden. Hvis kunden vælger en af de indstillede interim managers, bliver der indgået en aftale.

Efter endt opgave kan en interim manager igen byde ind på opgaver, men de fleste vælger dog at tage en kort pause inden næste opgave.

”Når vi fortæller om interim management, sker det, at folk tror, at vi er en form for jobformidling, hvor de ansatte smutter til et fast job ved først mulige lejlighed. Dette er imidlertid ikke tilfældet. Vi besætter faste jobs fra en helt anden pulje. De ”rigtige” interim managers nyder deres selvvalgte tilværelse. Langt de fleste af dem ville sige nej tak, hvis de fik tilbudt et fast job,” fortæller Torben Hvashøj.

Interim management i fremtiden

Med fremtidens nye erhvervsstruktur og det stadig stigende krav om fleksibilitet er Nextt Management overbevist om, at interessen for interim managers som forretningsområde vil stige. Interim-firmaet ser en øget interesse for at ansætte ledelseskompetencer i virksomhederne til løsning af konkrete opgaver.

”De fleste af de cases, vi får ind, er brandslukningsopgaver. Men vi håber, at danske virksomheder med tiden bliver mere strategiske og erkender, at interim managers også kan bruges i en normal hverdag. Virksomheden kan ansætte én leder, når der skal udbygges nye markeder, når produktsortimentet skal udvikles og en tredje leder til at afhjælpe en i krisesituation. Det vil gøre danske virksomheder stærkere, hvis de på ledelsesniveau kan forholde sig til skiftende behov og situationer,” slutter direktør Torben Hvashøj.