

Jeg ville lære

Af forfatter og journalist Abelone Glahn

Da Niels Holger Poulsen valgte at sige sit job op som direktør og sælge sin partnerandel i det internationale konsulentfirma PA Consulting Group, var det en beslutning, der havde været et år undervejs. Den 52-årige civiløkonom og C3'er fortæller sin historie i bogen "50+ og nystartet – en gang imellem er man nødt til at fyre sin arbejdsgiver". C3 magasinet har eksklusivt fået lov til at bringe uddrag af Niels Holger Poulsens historie.

Da jeg forlod PA, tog jeg nogle beslutninger om fremtiden. Jeg havde nogle klare forestillinger om, hvad jeg ville, når jeg stoppede i firmaet, netop for ikke at stå i en længere periode og være forvirret over, hvad jeg skulle nu. Jeg ville ikke længere have et fast job, men jeg ville gerne arbejde, og helst projektbaseret. Min strategi var at blive i stand til at lære at sige nej, altså fokusere, fortæller civiløkonom Niels Holger Poulsen i bogen +50 og nystartet – en gang imellem er man nødt til at fyre sin arbejdsgiver.

Jeg så på min egen kompetence: Hvad er det, du kan. Jeg er faktisk specialist i at være generalist. Det trækker på smilet, men i en verden, hvor folk specialiserer sig, har jeg i stigende grad set et behov for, at en leder kan manøvrere i specialisternes verden. Mit produkt er således forretningsledelse og organisationsudvikling.

Jeg havde desuden skrevet nogle få andre ting ned på et stykke papir, som mere blev til en liste over, hvad jeg ikke ville. På listen stod der, at:

- Jeg ikke ville have nogen chefer.
- Jeg ikke ville have nogen ansatte.
- Der var typer af virksomheder, jeg ikke ville arbejde for.
- Jeg ikke ville arbejde med mennesker, jeg ikke kunne lide.
- Jeg ikke ville arbejde for pengenes skyld, det skulle ikke være dem, der drev mig.
- Opgaverne skulle være tilpas udfordrende.
- Jeg ikke ville bringe mig i en situation, hvor jeg måtte prostituere mig.

Tre platforme

Det, jeg i stigende grad har forstået, er, at jeg i dag har tre leveringsplatforme: For det første den, jeg også havde som konsulent – at være rådgiver og sparringspartner, trusted advisor, som ikke skal have solgt noget ud over den

rene ydelse og så sende en regning for ulejligheden. Den ydelse og rolle kendte jeg godt. For det andet kan jeg se, at jeg i stigende grad kan gøre dette fra en platform som professionelt bestyrelsesmedlem med en forpligtelse til at bevare blikket på større linjer. Dette havde jeg også erfaring med. Man sammensætter mere og mere en virksomheds medarbejderskare ud fra en flerhed af kompetencer, og min faglighed er så en årelang erfaring med at rådgive ledelser i større virksomheder. Et af mine rådgivningsmantraer er at udvikle organisationen, så den kan udvikle forretningen. Igen organisations- og ledelsesudvikling, god mødeledelse og opfølgning. Ydelsen adskiller sig ikke fra den første, men honorarer aftales for et år ad gangen, og man er formelt ansvarlig.

Den tredje ydelse er at tilbyde finansiering og udvikling af ledelse i virksomheder med udviklingspotentiale. Det er helt fint at få et fladt honorar, men nogle gange kunne det være sjovt at få del i en værditilvækst, som virksomheden får for min fremragende rådgivning. Derfor har jeg engageret mig i en virksomhed, der som mission har at blive anerkendt for at bidrage væsentligt til at udvikle mindre og mellemstore virksomheder ved at tilbyde finansiering og udvikling af ledelse. Vi investerer vore spareskillinger og håber at se noget vækst og få del i gevinsten.

Overvejelsen inden

I min partnerkontrakt stod, at jeg skulle trække mig tilbage som 60-årig. Jeg kan ikke huske nogen partner, der blev ved så længe, de er typisk stoppet som 57-58-årige. De fleste er ikke gået over i andre job, men er blot holdt op. Men jeg havde ikke lyst til at komme i den situation. Det er jo ingen alder at være 58. Mange af dem var glade for at stoppe, men jeg lagde mærke til, at når man talte med

at sige nej



NIELS HOLGER POULSEN
Uddannet civiløkonom,
tidligere direktør og partner
i PA Consulting Group. 54 år,
startede egen virksomhed i 2007.
Rådgiver i forretningsledelse
og organisationsudvikling,
professionelt bestyrelsesmedlem
samt stifter af et investerings-
selskab af aktive investorer.

www.nielsholgerpoulsen.com
og www.executivecapital.dk

dem, sagde de tit: "Bare jeg havde gjort det ti år tidligere." Det havde slidt på dem at fortsætte i konsulentræset, og de kunne sagtens undvære det og havde det faktisk ret sjovt nu, hvor de så var erhvervsaktive på andre måder. De har for mig været eksempler, som illustrerede, at jeg ikke skulle være nødt til at blive hængende.

Det kan være lidt ureflekteret at gå på arbejde hver dag. Det var de samme ting, jeg gjorde, men jeg gjorde bare mere af dem. Det hedder rutine. Det kedede mig, og virksomheden kunne heller ikke være tjent med, at jeg havde den fornemmelse.

Jeg husker, at jeg i en ferie tænkte, at jeg måske godt kunne bidrage til at udvikle mit gamle firma videre, men at firmaet ikke nødvendigvis ville udvikle mig. Det skulle jeg måske selv tage hånd om.

Privilegeret startfase

Jeg var meget privilegeret. Hvis jeg skar ned på min måde at leve på privat, kunne jeg have klaret mig rimeligt, til kapitalpensionen begyndte at komme. Det, jeg fik ud af at afvikle mit ejerskab i PA Consulting kunne jeg leve af de næste syv-otte år. At leve på den måde havde jeg imidlertid slet ikke nogen ambition om, men jeg kunne jo regne på, at jeg hermed havde tid nok til at finde mine egne ben.

Der skulle ikke gå sutsko i den. Det frygtede min kone. Og en måde at undgå dette var at sige, at jeg vil leve, som jeg gjorde forud: At jeg begyndte for mig selv, skulle ikke gå ud over den måde, vi levede på. At have et vist privatforbrug holder én i gang, men hvad der er hønen og ægget, ved jeg ikke. Jeg bilder mig ind, at jeg kan leve på en sten, men jeg synes, det er noget sjovere, det andet.

Grundløse bekymringer

De fleste bekymringer er ikke blevet til noget. Jeg har også givet tingene lidt mere tid til at komme. Jeg var på den ene side optaget af ikke at komme ud af cirkulation, på den anden side skrubnervøs for at komme ind i en ny trummerum, hvorfor jeg lod tingene komme til mig og ikke omvendt.

En del af det at gå på arbejde er også at have et socialt netværk og at være leder. Det indebærer jo, at man sætter sig for enden af bordet – og kan man undvære det? Jeg kan da godt lide at

orkestrere – men den eneste sikre at orkestrere som selvstændig er min hund. Så fravalget af ledelse var et meget bevidst fravalg.

Hvad nu, hvis man slet ikke får nogen indtægter, var også en af bekymringerne. Men i dag tjener jeg mindst det samme og har masser af socialt liv i arbejdstiden. Jeg kendte ikke til eksistensen af en masse sjove mennesker, som jeg nu har forbindelse med i Executive Capital. Så jeg har bare udvidet mit netværk og stadig bibeholdt det gamle, også blandt de gamle kunder, i bedste forståelse med min gamle virksomhed.

At miste det brand, som hang sammen med min gamle arbejdsplads, har jeg egentlig ikke oplevet som noget problem og slet ikke i det omfang, jeg tænkte på dengang. Man kan stadig ikke tage fra mig, at jeg har været i en virksomhed i 20 år og været med til at bygge den op. Det er jeg stolt af og nævner det i passende omfang, men jeg gør ikke for meget ud af det, for det er jo slut.

Jeg mødte en advokat, som brugte det udtryk, at visitkortet ikke slog så hårdt i bordet, når der ikke stod PA på det. Og det har jeg taget som en udfordring. Det har styrket mig, for så behøver jeg ikke at tænke på, om jeg er på en opgave på grund af PA eller mig selv. Det styrker faktisk selvværdet, at det er mig, jeg er der for. Jeg må jo konstatere, at det er mig, de vil have.

Om jeg har mistet status, nej, det synes jeg ikke. Men jeg har da fundet ud af, at det er sjovere at gå i byggemarked lørdag formiddag end onsdag formiddag.

Kontor på Fyn og i København

I de tidlige måneder var jeg helt klar over, at jeg skulle finde ud af, om jeg kunne arbejde hjemmefra. Kunne jeg tage mig sammen, få skaffet nogle mødeaftaler på de dage, der var blanke?

Jeg skulle også afklare, om jeg havde brug for et kontor. Nogle mener, at man har brug for et kontor ude i byen, også selvom man ikke nødvendigvis har arbejdsopgaver sammen med de andre i kontorfællesskabet. Min revisor tilbød da også at udleje et kontor. Men jeg fandt ud af, at det var fantastisk at arbejde hjemmefra. Det gik ikke ud over den systematik og effektivitet, jeg forventede af mig selv. Til gengæld opdagede jeg, at jeg havde en del ventetid i København: Mange af de ting, jeg



Læs mere om bogen
50+ og nystartet, der udkom
i april på Børsens forlag
www.50plusognystartet.dk

arbejder med, koncentrerer sig om møder i København, og al den tid, jeg plejede at tilbringe mellem møderne på mit kontor, gik jeg bare rundt. Jeg ville derfor have glæde af at finde et sted i København – og pludselig opstod muligheden for at være en-to dage om ugen, nogle gange bare en halv time, på et kontor hos nogle samarbejdspartnere.

På hjemmefronten har jeg gjort en dyd ud af at arbejde hjemme. Vores gamle hus var udpræget indrettet til hjemmeboende børn, så vi solgte det med mange børneværelser og fik et, der ikke var mindre, men med bedre rumfordeling.

På listen over ting, jeg ikke ville have, var ansatte. Og jeg kan efter de første to år se, at jeg stadig ikke får ansatte. Og dog – jeg har underleverandører: Jeg fik en opgave for en stor koncern, som var inde i en udviklingsproces, hvor de manglede nogle ressourcer. De spurgte, om jeg ikke kendte nogen i mit netværk, som kunne hjælpe med at lave en strategiplan i to måneder. Det gjorde jeg, og dem hyrede jeg, så på en måde har jeg kolleger. Det er tilstrækkeligt til at få sparring, føler jeg.

Netværket er nyt

En konsekvens af min måde at arbejde med netværk på er, at jeg går efter at se muligheder. Mange siger til mig, at det går godt for mig nu, fordi jeg havde så mange kontakter, men jeg lever ikke af de kontakter, jeg havde fra tidligere. Når min nye virksomhed er lykkedes så godt, handler det mere om en måde at arbejde på, og om min evne til at skabe kontakter, som begge parter har noget ud af. Tidligere kendte jeg for eksempel overhovedet ikke nogen af dem, der er herinde i københavnerkontoret. Nye kontakter og ny udvikling får jeg ad mange kanaler, men jeg er særligt glad for at have været med til at stifte Executive Capital. Sidste forår fik jeg via mit netværk kontakt med en advokat i et af de store københavnske huse, som havde en idé om at sætte mere struktur på business angels, der går ind og hjælper med at skaffe kapital til virksomheder i vækst. Nogle af dem kunne godt tænke sig at være mere forpligtede ud over det finansielle. Vi er nu 18 partnere, der har stiftet et aktieselskab, som primært investerer i mindre og mellemstore danske virksomheder. Selskabets partnere deltager aktivt i investeringer og i udviklingen af de enkelte virksomheder. Vi

har brugt vores respektive netværk for at finde egnede partnere og forpligter hinanden til at stille både tid og penge til rådighed. Her sælges ingen badebilletter. I december 2007 var vi nok til at kunne ansætte en direktør. Jeg er tovholder sammen med direktøren, og partnerne har valgt mig som formand for bestyrelsen, så jeg er formand for en 'kapitalfond' med forventninger til mig om at varetage den rolle.

Markedsføring via netværk

Jeg sælger mine ydelser gennem netværk. Jeg har ikke solgt mig selv via de sædvanlige kanaler som hjemmeside, brochure, pr-materiale eller annoncer.

I starten havde det noget med min konkurrenceklusul at gøre. Jeg har dog fået mit eget domæne for at have en neutral e-mailadresse, og hvis jeg i dag skulle lave en hjemmeside, skulle det være, for at der ikke bare stod udbyderens navn, når man kom ind på siden, sådan som det sker nu. Men der skulle højst stå nogle faktuelle ting om leveringsplatform og kontaktfakta.

Det har noget at gøre med, at store firmaer har små skilte, og jeg kan godt lide dem med det lille messingskilt. Jeg er måske heller ikke helt afklaret med, om jeg skal skrue op for marketing. Det er foreløbig en uudnyttet mulighed, som jeg kan vælge at gøre mere ved. Hvis jeg beslutter mig for det, er det bare, fordi der er tid, ikke nødvendigvis fordi jeg har mindre at lave.

Hvornår holder du op?

Hvornår jeg holder op – det overvejer jeg såmænd ikke. Jeg holder op, når jeg har lyst, eller når jeg ikke gider mere. Det, jeg har gang i, er at skabe en tilværelse, hvor jeg kan lave noget, så længe jeg har helbredet til det. Jeg har altid beundret min svigerfar, der passede sit gartneri, til han var 93. Lige til det sidste år havde han sikret sig, at der var blomster at sælge til sommer, inden han døde. Den slags rollemønstre er der i vores familie blandt de gamle.

Jeg har set kolleger, der ikke var i stand til at skabe noget som helst andet end at være morfar. Hvis jeg en dag bliver morfar, kan jeg se frem til at have fleksibilitet i min kalender, så hvis jeg vil tage en tur i Legoland, kan det passes ind.

Mange siger til mig, at det går godt for mig nu, fordi jeg havde så mange kontakter, men jeg lever ikke af de kontakter, jeg havde fra tidligere. Når min nye virksomhed er lykkedes så godt, handler det mere om en måde at arbejde på, og om min evne til at skabe kontakter, som begge parter har noget ud af.