

PERSONALEPOLITIK

“Det kræver noget særligt at være ansat her

Erik Kjær, HR-direktør i Saxo Bank

Saxo Bank fyrrer 39 og ansætter 46 nye medarbejdere. Men HR-direktøren er sikker på, at de afskedigede bliver succesfulde andre steder. For vi ansætter kun gode folk, siger han.

INTERVIEW STIG ANDERSEN

Der findes tilsyneladende et særligt Saxo Bank-gen. Har man ikke dette gen, kan man ikke i tilstrækkelig grad skaffe kunder og dermed skabe omsætning for den lille nichebank, Saxo Bank. Og så er det ud af røret.

Det var i hvert fald konsekvensen for 39 medarbejdere i Saxo Bank, der har specialiseret sig i onlineinvesteringer på de internationale kapitalmarkeder. Banken er ikke mere end 15 år gammel, men har i dag over 1.000 medarbejdere og er især de seneste år vokset næsten eksplosivt.

I samme periode, som banken afskedigede de 39 medarbejdere, blev der ansat 46 nye medarbejdere.

Det virker som en lidt brutal personalepolitik. Hvad er personalepolitikken i Saxo Bank?

»Den er i hvert fald ikke at være brutal«, svarer Erik Kjær, HR-direktør og ansvarlig for Saxo Banks personalepolitik.

Hvad er den så?

»Den er at være ærlige og fortælle folk, når vi ikke tror, at deres joblykke er at blive i Saxo Bank. Det kræver noget bestemt at være her, en bestemt personlighed, en bestemt adfærd og en bestemt måde at være på.

Hvad er det for en måde, for en adfærd?

»Du skal være et meget selvstændigt menneske, du skal gå efter de muligheder, der er. Du skal kunne bruge det, Saxo Bank har at tilbyde, i dit eget perspektiv til at lave succes i dit eget professionelle virke. Det kræver initiativ, selvstændighed, virkestrang og ambition, mange forskellige ting, som vi prøver at finde hos vore ansøgere, og som vi gør klart for dem, at sådan er vi.

Det vigtige Saxo Bank-gen

Helt præcis hvad er det, de 39 medarbejdere, der er blevet fyret, ikke har været gode nok til?

»Ved du hvad, det er alle sammen gode folk, som ...«.

Hvis det er gode folk, hvorfor har I så fyret dem?

»Altså de 11 af de fyrede er i London, 28 af dem er her i København. 9 af dem giver vi et andet tilbud, så vi er altså nede på, at der er 18, vi mener ikke har den indstilling til jobbet, som er en forudsætning for, at man bliver vellykket i Saxo Bank.

Og hvad er det at være vellykket?

»At have initiativ, ambition, selvstæn-



dighed. Vilje til at brænde igennem med din personlighed i det job, du laver. Det er en agenda, vi har sat, og der er masser af mennesker, som har det supergodt med det. Jeg kan ikke sige dig, hvad det præcis er, der er grund til, at folk de ikke har succes hos os, nogle af tingene ligger sikkert hos os, selv om vi forsøger at gøre det godt for den enkelte ved at coache dem og uddanne og træne og hjælpe dem. Derfor er det interessant, at ordet brutal kommer ind i billedet. Vi ønsker at lave en virksomhed, hvor man har lyst til at blive.

Men de her mennesker, der nu ikke er gode nok ...?

»... Jeg vil slet ikke bruge udtrykket 'ikke gode nok'. Sådan ser vi ikke på det. Disse mennesker har bare ikke den personlighedsgen, der gør, at det er i Saxo Bank, de skal være. Jeg er sikker på at, de mennesker bliver succesfulde andre steder, for vi ansætter ikke folk, der ikke er gode.

Det her Saxo Bank-gen, hvordan måler man det?

»Det ser man på, at der skabes resultater. Det er så der, den enkelte i Saxo Bank selvstændigt kan gå efter at tjene mange penge og forfølge sine personlige ambitioner og mål, og f.eks. selv definerer, hvor længe man har lyst til at blive på arbejde. Er der nogle muligheder i dag, som ser ud til at være rigtig gode, jamen så skipper jeg min biografi og bliver hængende i telefonen.

Hvilken dialog har banken med en medarbejder, der ikke opnår sine salgsmål, hvor

det altså ikke er i Saxo Bank, fremtiden ligger?

»Vi har med alt, hvad vi laver, nogle standarder, og et af kernebegreberne i den måde, vi arbejder på, er, at vi er ærlige. Men vi er også respektfulde og hjælpsomme og alle de gode ting, man kan sætte på begrebet coaching. Det er faktisk en del af vores måde at lede på, og vi træner vores ledere i at være gode coachere.

Men hvad siger I så til de mennesker, der bliver fyret, når det, som du siger, er gode folk?

»Det er gode folk, ja. Og vi siger derfor til dem, at det er ikke blevet en vellykket kombination mellem Saxo Bank og dem. Du skal videre i livet, og du skal forfølge dine jobønsker og jobmål et andet sted.

39 forkerte ledelsesbeslutninger

I siger, at I vil hjælpe disse mennesker videre, bare ikke i Saxo Bank. Hvordan gør I så det?

»I det her tilfælde ved at alle har fået to måneders ekstra fratrædelsesgodtgørelse. Ingen af dem står i en akut situation med at skaffe sig nyt job. Derudover giver vi dem tilbud om rådgivning fra eksternt bureau, så det ikke er os, der fortæller, hvad de nu skal gøre.

Nu er der konkret 39, som ikke havde Saxo Bank-genet. Du er HR-direktør og ansvarlig for deres ansættelse. Har du så ikke været dygtig nok?

»Jeg ville selvfølgelig ønske, at man kunne have 100 procent træfsikkerhed. Men jeg er glad for, at jeg kan læne mig op ad viden om, hvordan træfsikkerheden

UD AF RØRET.

Har man ikke den personlighedsgen, som passer til Saxo Bank, er det bedst for alle, at man kommer hurtigt videre, mener HR-direktør Erik Kjær. Foto: Peter Hove Olesen

generelt er i forbindelse med at få en vellykket rekruttering. Der ligger vi altså ganske udmærket.

Men du har altså taget fejl 39 gange, så burde du vel også fyres?

»Det kan du sige, hvis man synes, det er for mange ud af så hastig en ekspansion, som vi er inde i. Men jeg tror ikke, der er utilfredshed med min indsats.

39 fyringer er vel udtryk for 39 forkerte ledelsesbeslutninger?

»Vi kommer ikke uden om, at man kan se sådan på det. Men det er i forbindelse med en række organisatoriske forandringer, vi kigger på, om vi har de rette folk siddende. Vi kunne have foretaget afskedigelserne sivende, så ingen havde lagt mærke til det. Men vi synes, det er mere fair at sige til folk: Ved du hvad, vi tror ikke, det her bliver vellykket i det lange løb, så derfor synes vi, du skal videre i livet.

Men de 39 fyrede rokker ikke ved din situation?

»Nej, det gør de ikke. Men det havde da været sjovere, hvis denne snak havde drejet sig om, at jeg havde hyret flere hundrede medarbejdere, og alle medarbejdere har kunnet blive i banken, fordi det havde været en helt rigtig rekruttering. Det ville da have været fedt.

Et interview som det her, hvad skal du have ud af det, så det bliver en succes og du ikke bliver fyret?

»Hvis det lykkes mig at snakke med dig på en måde, at du skriver godt om Saxo Bank, så tror jeg, jeg får lønforhøjelse.«
erhverv@pol.dk

DEBATMØDER



GLOBAL EUROPE

Folkeafstemning eller ej, debatten om fremtidens EU bør fortsætte med uformindsket styrke i de kommende måneder. Derfor afholder Nyt Europa i samarbejde med Politiken fem fyraftensmøder i løbet af efteråret under overskriften 'Global Europe'. Kom og få en opdatering og deltag i debatten med oplægsholderne.

Ordstyrer: Lars Trier Mogensen, Politiken

Sted: Politikens Hus, København

Tilmelding: www.politikenbillt.dk

Fri entré (10 kr. i gebyr)

Møderækken er arrangeret med støtte fra Nævnet vedr. EU-Oplysning.

FRIHANDEL

Mandag 8. okt., kl. 17-18.30

Christian Friis Bach

Interaktion og samarbejde, om

Folkeafstemning om

EU's nye handelsstrategi som

byggesten eller bremseklo.

entreprenører i den globale konkurrence.

TYRKIET

Torsdag 1. nov. kl. 17-18.30

Joost Lagendijk, formand for

Europa-parlamentets Tyrkiet-

delegation, medlem af

Hollands grønne parti, om

grænser for fremtidens

EU-samarbejde.

FORSKNING

Tirsdag 23. okt. kl. 16.30-18

Jens Rostrup-Nielsen,

direktør, special projects,

Haldor Topsøe, og medlem af

Det europæiske Forskningsråd.

NYE PARTIER
Mandag 5. nov. kl. 16.30-18

Poul Nyrup Rasmussen, for-

mand for PES, De europæiske

Socialdemokratier, om den

nye kamp mellem rigtige

europæiske partier.

GLOBALISTERNE

Mandag 29. okt. kl. 16.30-18

Camilla Mehlsen og Filip Lau,

forfattere til bogen 'Globalis-

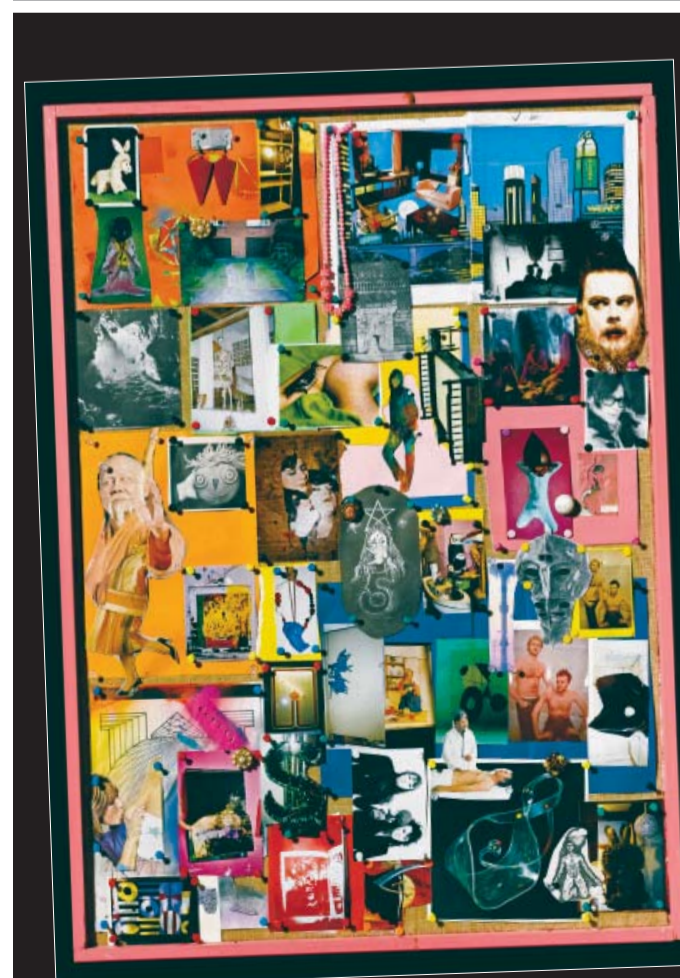
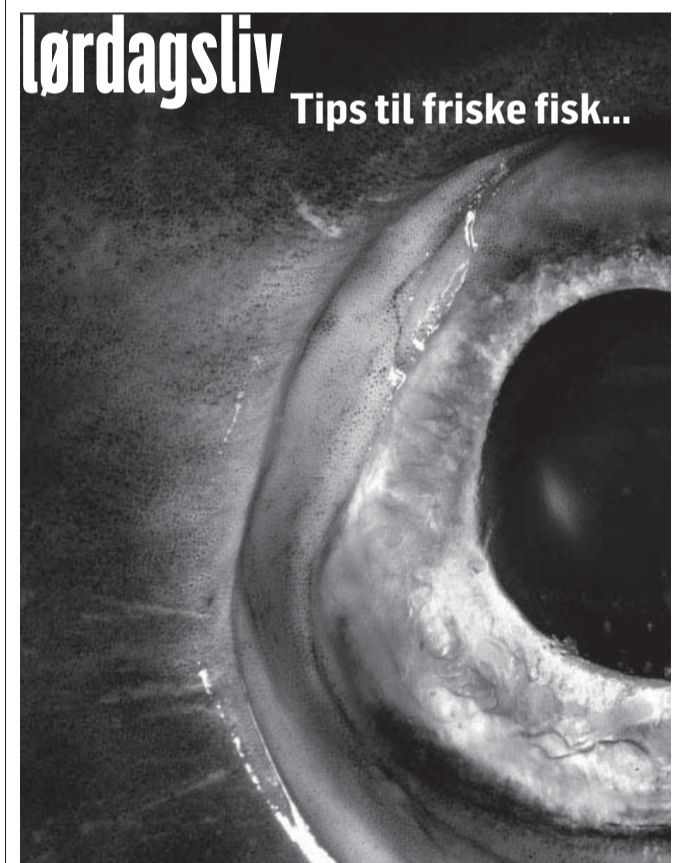
terne', om europæiske



Nyt Europa

www.nyteuropa.org

POLITIKEN



8 signerede plakater af Tal R



Tal R har skabt 8 opslagstavler, som Politiken har fået trykt som plakater. Plakaterne er signeret af kunstneren.

Pluspris pr. plakat 375 kr. Pris pr. plakat 475 kr. Køb alle 8 plakater – betal kun for 7.

Køb dem på politikken.dk/galleri eller i Forhallen, Politikens Hus, Rådhuspladsen 37, 1785 København V. Mandag-fredag 8.30-18.00.