

# MANAGER



»Det er faktisk godt for økonomien, at de mindst effektive virksomheder lukker.«

**Agnete Gersing**, chef i Konkurrencestyrelsen, om de mange virksomhedskonkurser, til Dagbladet Børsen

## TOPJOB: STEFFEN KRAGH

■ Når man er chef for 8.000 ansatte, bliver grænsen mellem arbejde og fritid flydende. Men adm. direktør og koncernchef i Egmont, Steffen Kragh, sørger for at holde weekender og ferier hellige.

**JULIE HORNBEK TOFT**  
julie.toft@jp.dk

**Hvad har været den vanskeligste beslutning, du har taget som leder?**

Mange ville nok svare, at det sværeste er at fyre en trofast og dygtigt medarbejder. Men når jeg har måttet gøre det, har det altid været en nødvendighed – noget rationelt. Det er langt sværere med de beslutninger, hvor jeg har været nødt til at vælge mellem pest og kolera – altså de situationer, hvor man – lige meget, hvad man vælger – kun har triste løsninger.

**Og den mest spændende?**

Det var nok beslutningerne om at bruge milliardbeløb på at opkøbe Norges største bladhus, Hjemmet Mortensen, og norsk TV2. Egmont var med til at starte begge selskaber op fra bunden, og det er jo altid en delikat balance, når man så køber sine partnere ud. På et mere jordnært plan, var der også mange perspektiver i at etablere en sygeforsikring for de ansatte i Egmont.

**Hvad motiverer dig mest i dit arbejdsliv?**

Det er at skabe resultater. Og så er det at være omgivet af inspirerende og passionerede medarbejdere.

**Hvad kan give dig søvnløse nætter?**

Jeg ligger kun vågen, hvis jeg har drukket for meget kaffe. Jeg sover godt. Selvfølgelig er der af og til gordiske knuder, men jeg ligger ikke søvnløs over dem. Min oplevelse er, at de altid bliver løst på en eller anden måde.

**Hvem er dit karrieremæssige forbillede?**

Jeg har ikke et konkret forbillede. Jeg har været så heldig at have arbejdet tæt sammen med mange forskellige topchefer, og min karrieremæssige inspiration er nok sammenflettet af deres

forskellige måder at løse problemer på i praksis.

**Hvad ville du lave, hvis du ikke var adm. direktør i Egmont?**

Jeg ville nok lave noget i samme boldgade. Men jeg er nysgerrig af natur og kunne arbejde i mange forskellige brancher – fra teknologi og hurtige forbrugsvarer til investment banking. Men under alle omstændigheder ville det nok være en lederpost, for jeg ville helt klart blande mig.

**Hvad er dit bedste råd til nye og uerfarne ledere?**

For det første: Forsøg altid at skabe transparens i problemstillinger. Altså, hold fokus på sagens kerne og stil spørgsmål til selve rødderne af problemet. Lad være med at tage ting for en selvfølge. For det andet, at handle konsekvent i forhold til det, man finder ud af.

Og for det tredje, at turde være ambitiøs og innovativ, og turde forandre ting. Desuden er det selvfølgelig vigtigt at være ærlig og åben og inddrage de mennesker, man er leder for, i arbejdet.

**Holder du fri, når du holder fri, eller tager du arbejdet med hjem?**

Man kan ikke være chef for 8.000 ansatte uden at være på, og grænsen for arbejde og fritid er flydende. Derfor er det vigtigt at have tidspunkter, som man holder hellige med familien. Altså tidspunkter, hvor man ikke tjekker sin mobilmail, men i stedet er mentalt til stedet. Det er svært at skemalægge, men jeg er god til at holde fri i weekendene og i ferierne.

**Hvad er dit største ønske for fremtiden?**

Det er, at min familie er rask og har det godt. Det er meget jordnært, men det er mit største ønske. Jeg har ingen deciderede karriereønsker på den måde.



Steffen Kragh, koncernchef i Egmont

# TÆSK til krisen



**EVA ANDERSEN**  
eva.andersen@jp.dk

Det er hårdt, *benhårdt*. Det er udenfor i snevej på bare tæer. I mørke, i skoven, på glatte sten. Slagene og sparkene er virkelige nok. Man får ægte blå mærker med sig hjem. Men det giver noget: Overskud og fokus, fortæller den 41-årige hoteldirektør Jens Ole Ambjerg.

Når han tager træningstøjet af igen, vender han tilbage til virkeligheden: Et relativt nyåbnet 4-stjernet hotel i Horsens, der lige som andre virksomheder oplever nye udfordringer for tiden – tomme værelser for eksempel.

»Vi kan mærke krisen på antallet af bookinger. Vi får også flere annulleringer – flere firmaer annullerer. Vi er overvejende et erhvervshotel med konferencer og overnattende erhvervsfolk. Vi har 132 værelser. Hotellet er blandt Danmarks førende designhoteller, det er et fantastisk produkt, vi har,« siger Jens Ole Ambjerg.

**Måltrettet arbejde**

Opstarten af et hotel er altid en hård proces, men for Hotel Opus er tingene ikke blevet lettere med den økonomiske udvikling, fortæller han. Det er blevet sværere at lokke erhvervs kunderne ind i hotelloobbyen, men Opus lider ikke alvorlige økonomiske kvaler – endnu i hvert fald.

»Der skal et meget måltrettet salgsarbejde til lige nu. Dumper man bare priserne, slider man sig selv op. Det er noget med at have et produkt, der er tæt på unikt,« siger direktøren om strategien.

Situationen kræver, at han er i form til den svære opgave. Kampsporten – eller *kampkunsten* – Dai Ki Haku er med til at holde ham skarp.

»Det handler ikke bare om vold. Når du er i den der kampsituation, så er det alvor. Virkelig alvor. Det er en fuld-kontakt-kampkunst, man slår og sparker hinanden, så det kan mærkes. Det er ikke noget med lette berøringer. Man bliver ramt. Får blå mærker, og hvad der ellers følger med. Bliver presset til sit yderste. I sådanne situationer har man et bestemt reaktionsmønster. Man gør ting automatisk. Nogle bliver bange og skjuler sig og løber væk. Andre løber baglæns, bliver hysteriske og fægter med arme



og ben. Min teori er, at man afslører sig selv i sådan en situation. Jeg tror, man viser det samme reaktionsmønster, når man bliver presset – om det er i en kampsituation eller i ens professionelle liv eller privat.

Man vil altid følge sin personlighed og sit personlige reaktionsmønster. Når jeg kommer til træning, aner jeg ikke, hvad jeg skal lave. Det kan være udenfor, det kan være på sten, i en skov, med og uden udstyr. Jeg aner det ikke, og derfor kan det godt minde om at gå på arbejde og være chef i en finanskrisen. Du aner ikke, hvad der kommer,« siger han.

Når han står over for sin modstander i skoven, skal han tænke hurtigt, men for alt i verden ikke gå i panik.

»Jeg er vel indrettet som mange andre mennesker: Reagerer i affekt, hurtigt og aggressivt. Men i kampkunstens verden gælder det om at bevare roen, uanset hvor stressende en situation er. Bevare overblikket. Man skal stadig reagere hurtigt, men fokuseret. Ikke lade frygten overtage. Det nytter ikke at reagere med frygt, vende ryggen til eller gemme sig. Skal man kæmpe, må man have fronten mod sin modstander. Man må ikke reagere med frygt over for pludseligt opståede situationer og kriser.«

Han træner en gang om ugen i naturen nær Viborg sammen med en lille flok. Sådan har det været i tre år. Og så træner han derhjemme, hver dag.

»Den ene dag står du midt i en skov, det er mandag aften, det er

