

När är det lämpligt att ta in en interim?

– Primärt vid behov som måste lösas med kort varsel. När jag tillträdde insåg jag till exempel att vi inte hade tid att vänta 6–9 månader på att gå igenom rekryteringsprocesser och de nyrekryterades uppsägningstider.

Finns det andra fördelar med en interim?

– När man inte riktigt kan förutse hur kompetensbehovet kommer att se ut kan det också vara lämpligt att ta in en interim.

Vad ska en interim göra?

– Det är viktigt att komma överens om vem som gör vad under interimperioden. Företagskultur och medarbetarnas moral mår inte bra av en interim som i onödan rör om i grytan. Det är viktigt att ta regi helt enkelt, alternativt ligga väldigt nära sin uppdragsgivare.

Fungerar en interim på alla tjänster?

– Utan att vara expert så upplever jag att interim fungerar väl i supportfunktioner. Vi hade en interim HR-chef med ett tungt och intensivt uppdrag som inkluderade varsel och uppsägningar under en period. Nu kan den nyrekryterade permanenta chefen ta itu med mer långsiktiga HR-frågor. Även våra interim CFO respektive Kommunikationschef

fungerade utmärkt i vår kultur.

– Säljchefer är nog svårare att ersätta temporärt. I linjefunktioner med affärsansvar skulle jag hellre täcka upp internt, och ge en medarbetare möjlighet att växa genom att kliva in.

Finns det några nackdelar med en interim?

– I kriser och intensiva perioder går man ofta igenom mycket tillsammans. Det kostar alltid på att knyta känslomässiga personliga band och tvingas börja om på nytt. Det uppstår en slags sorg att skiljas. Chefsbyten skapar dessutom rädsla och kan trötta ut organisationen.

– Det finns också en risk att en interim drivs av snabba resultat och inte tar på sig att sätta en långsiktig struktur.

Vad bör man som vd tänka på då man anlitar en interim?

– Att gentemot övriga medarbetare vara transparent och tydligt kommunicera vilka som är interim och vilka roller de förväntas fylla. Ofta tar man in en interim under en extremt jobbig period, kantad av stress och förändringar. I mitt fall kändes det viktigt att visa alla anställda att jag skulle leva med besluten på lång sikt tillsammans med dem. Jag tror det ingav förtroende att jag var tydlig med det.

UPPDRAG INTERIM

Affärskritiska utmaningar ställer stora krav på ledning och organisation och förväntningarna på en interimchef är ofta högt ställda. Man vill helt enkelt ha ett proffs som snabbt kommer in i rollen och levererar omgående. I detta nummer belyser vi två uppdrag. Våra interim berättar hur de löste respektive uppdrag.

Etablera IT-funktion som shared service på nordisk nivå

Genom förvärv har vår kund expanderat i Europa, så kraftigt att strukturen för nya samarbetsformer inte hunnit säkras. Ett stort varsel är lagt och ska slutföras. IT-funktionen måste göras om i grunden och bolagets CIO har nyligen lämnat. Vår interim med lång erfarenhet som CIO antog utmaningen.

För att skapa sig en heltäckande bild av verksamheten inledes uppdraget med att besöka samtliga regionkontor och medarbetare. Upplevelsen var initialt en organisation där medarbetarna var rädda, ledsna och hade svårt att förstå sammanhanget. – Jag såg dem, gav kontinuerlig feedback och visade med jämna mellanrum vad vi åstadkommit. På så vis återskapades arbetsglädje och meningsfullhet och då kom framgångarna automatiskt.

Viktigt att förklara helheten

Det var viktigt att förklara den funktionella organisationen som de skulle bygga tillsammans. Med andra ord, berätta varför bolaget existerade och få varje medarbetare att se sin roll i helheten. Då växte en bild fram över hur det skulle fungera, en vision som ihärdigt repeterades vid varje möte.

– Jag stöttade medarbetarna till eget beslutsfattande. Utgångsläget var att få känna sig delaktiga. Vi gjorde därför om den hierarkiska organisationen så att besluten kunde tas på rätt nivå. Viktigt var också att jag själv intog en nyfiken, avväpnande och förtroendeskapande attityd.

Under uppdraget kom IT-funktionens personalstyrka att halveras och under fyra intensiva veckor utvärderades om övertaliga kunde få en annan roll på företaget. Övriga blev arbetsbefriade under uppsägningstiden. Men även personer med rätt

profil fick sluta. Det var ohållbart att hur länge som helst få vara motvalls.

– Det är alltid svårt med nedskärningar, men jag var helt transparent och även om facket inte alltid höll med, förstod de hur allt hängde ihop och accepterade förändringarna.

Organisation lyft till ny mognadsnivå

Cheferna har lyfts till en ny mognadsnivå. I dag mäter man, följer upp och jobbar med kulturen. Varaktiga förändringar belönas och uppmuntras medan akuta brandhärdar minimeras. Även de operativa huvudprocesserna har setts över och en ny IT-styrningsmodell har sjösatts.

– I dag fokuseras på effektivitet och lagarbete för att utveckla såväl individ som grupp. Det är också självklart att CIO deltar på affärsledningens månadmöte och därmed får en helt annan koll på affären.

Andra affärskritiska resultat är att den nyligen outsourcade produktionsapparaten tagits hem och avtalssidan gjorts om.

– Jag kunde konstatera att den outsourcade produktionsapparaten helt enkelt inte höll rätt servicenivå. Hela avtalssidan med samtliga avtal genomlystes.

Som i alla interimsuppdrag är viktiga framgångsfaktorer erfarenhet, bredd och lyhördhet toppat med ett utifrånperspektiv. Interimen insåg ganska snart att uppdragsgivaren inte var medveten om alla brister, vilket ledde till ett större uppdrag.

– Arbetet har varit såväl övergripande som detaljrikt. Jag tror att det hade varit svårt att ta in en ny chef i stället för en interim. Att som jag komma in med ett definierat uppdrag och ett utifrånperspektiv har varit guld värt. Min framgångsformel är att hålla fast i min strategi, men finkalibrera när så behövs. Samtidigt är det viktigt att vara ödmjuk, nyfiken, ställa frågor och dela med mig till andra.

Flytt av fabrik i en internationell koncern

Vår andra kund har beslutat sig för att avveckla en fabrik i Sverige i samband med utlandsflytt. Beslutet är visserligen kommunicerat, men inte detaljerna för genomförandet. Avvecklingen är inte heller förhandlad med de fackliga företrädarna. Befintlig chef har redan lämnat. En interim fabrikschef ska driva anläggningen fram till stängning med upprätthållen kvalitet och leverans, samt under flytt till annan enhet säkra produktion, utrustning och kompetens. Här krävs en erfaren ledare som gjort detta förut.

Vår interim inledde med att bygga en egen plattform och lade stor möda på att lära känna såväl medarbetare som nyckelpersoner i andra länder. Han visade tydligt att han genuint ville förstå och poängterar vikten av att se individen, samtidigt som samspel uppmuntras.

– Jag var ärlig med att beslutet var oåterkalleligt och fick

medarbetarna att förstå att det bästa var att hålla fanan högt och göra något bra av en tråkig situation.

Kontinuerlig information avgörande

Det var viktigt att hålla fart i beslut och processer liksom att uppmuntra det goda. En förutsättning var mycket och tillgänglig information, vilken repeterades under ledorden snabbhet, öppenhet och tydlighet. Även sådant som gjorde medarbetarna oroliga togs upp. Om fler informationskanaler behövdes, skapades dessa. Som en anslagstavla!

– Min filosofi är att involvera och engagera. Jag kräver delaktighet och tycker att medarbetarna ska vara med och driva förbättringar även om alla inte får precis som de vill. En förutsättning för detta är mycket och lättillgänglig information. Jag såg också till att uppmärksamma och synliggöra ljusglimtar, till exempel när produktionen och samverkan gick riktigt bra. Att informera uppåt i organisationen var minst lika viktigt. Överordnade hölls underrättade och vår interim skapade en enkel struktur med veckomejl som tog upp avvikelser, oklarheter och åtgärder, vilket också gav honom själv struktur att förhålla sig till.

Förutom allt förändringsarbete, måste verksamheten hållas i gång. En utmaning var att ersätta nyckelpersoner som hade slutat i ett tidigt skede. För att undvika driftstopp togs interim in.

Fabriken presterade på topp

Fabriken kunde prestera för fullt i alla de nio månaderna och till och med öka kapaciteten, vilket var nödvändigt eftersom ett lager måste byggas upp inför själva flytten. Bland annat startades ett nytt nattskift.

– Vi genomförde en kontrollerad neddragning och stängning med bibehållen värdighet och självförtroende, och medarbetarna upplevde att de var uppskattade. Personalen var verkligen fantastisk.

Andra viktiga resultat var en framgångsrik förberedelse av fastighet och fabrik för nya ägare, vilket inte varit en del av det ursprungliga uppdraget. Bolaget gav också stöd till att fabriksarbetare fick gå datautbildning under arbetstid.

– Vi gick i mål på ett bra sätt. Hela produktionen har framgångsrikt flyttats till annat land och fyra av företagets operatörer jobbar där temporärt, något som tedde sig nästintill omöjligt för några månader sedan.

Vilka är då interimens egna reflektioner och lärdomar från uppdraget? Ett tidsbegränsat uppdrag har ju sina speciella utmaningar.

– Jag tycker att det var värdefullt att komma utifrån och att inte ha varit med om att ta nedläggningsbeslutet. Jag kunde resonera med facket snarare är förhandla. I denna lite friare roll har jag tagit för mig mer och trivts väldigt bra. I framtiden vill jag hellre ha uppdrag än anställning, gärna med ett starkt nätverk som Nordic Interims i ryggen.



– Intressant att höra om den internationella satsningen. Nordic Interim är ett spännande företag.



– Det var en härlig injektion att lyssna på Annie Seel. Så nu ställer mig frågan – har jag några guts?



Björn Henriksson, ny vd för Nordic Interim, berättar om en tillväxt på upp emot 15 procent:

– På kundernas begäran fokuserar vi på handling snarare än strategi och rådgivning, och tar därmed allt mer över managementkonsulternas roll.

Erbjudandet kallas Interim & Transformation Management.

– Våra interim ledare blir allt mer efterfrågade för att genomföra strategiska initiativ snarare än att bara hoppa in när en tom stol behöver fyllas. Det kan vara att säkra en större verksamhetsförändring, utveckla en fabrik, vända ett säljbolag eller genomföra en turnaround och/eller ta hand om en större kris. Ledorden är förbättra, växa, integrera och transformera.

SE VÅRA AKTUELLA UPPDRAG PÅ [TWITTER@NORDICINTERIM](https://twitter.com/NORDICINTERIM)



konserter, eftersom vi också GÖR. En interim med rätt erfarenhet och kunskap kan agera omedelbart och sätta igång den önskade utvecklingen istället för att bara designa saker.

WIL Group finns i 15 länder och opererar i 60 länder – överallt där det finns tillväxt. Årligen genomförs över 400 uppdrag.

– Vi erbjuder en helt ny affärsmodell av transnationell service, där mycket erfarna ledare och specialister interimt genomför strategiska initiativ och säkerställer resultat.

– Vi är mer effektiva än managementkonsulter. Våra interimare tar ett personligt ansvar för resultatet och agerar direkt i organisationen, som linjechef alternativt tung projektledare. De agerar snarare än ger goda råd. Vi utmanar också executive search – som tar alltför lång tid. Managementkonsulter är dyra, så vi kan ta bra betalt men ändå ge våra kunder stor valuta för pengarna.

Vi erbjuder paketerad flexibilitet, kunskap och handlingsförmåga!

– Kartan förändras över en natt. Det enda som är förutsägbart är att allt är oförutsägbart. Konkurrenter dyker upp från ingenstans och är ofta oväntade aktörer, kanske företag vi idag inte ens känner till. För att klara framtiden krävs flexibilitet, kunskap och handlingsförmåga.

Patrick Laredo, General Secretary för WIL Group där Nordic Interim ingår, beskriver gruppens strategi och möjligheter.

– Vi erbjuder den nödvändiga flexibiliteten och tillför mer än management-

Vi förverkligar strategier och handlingsplaner

Nordic Interim är den ledande leverantören av Executive Interim Management-tjänster i Norden. • Sedan mer än 10 år tillbaka hjälper vi ägare, styrelser och VD:ar att operativt hantera affärskritiska utmaningar och genomföra sina planer. • Vi bistår våra uppdragsgivare vid internationella omställningsprogram, såväl som lokala förändringsuppdrag. • Genom vårt globala nätverk engagerar vi de bästa ledarna, cheferna och experterna för varje unikt uppdrag.



Jens Davidsson • Ing-Marie Bigert Möller • Björn Henriksson • Janeric Peterson
Caroline Wettermark • Ann-Sofi Sjöström