

Nordic Interim – medgrundare av globala WIL Group

Får vi stolt presentera WIL Group, den första globala företagsgruppen som erbjuder interimis- och omställningstjänster över hela världen.

Utan en välförankrad partner med djup lokal kännedom om marknad och förhållanden, är det svårt att över nationsgränserna hitta de rätta cheferna. Därför skapade vi WIL Group, vårt svar på den ökande globala efterfrågan av

högklassiga chefslösningar för affärskritiska uppdrag.

Tretton ledande medlemsföretag med verksamhet i 30 länder, ger WIL Group marknadens bästa förmåga att hitta och engagera interimischefer och funktionella experter var som helst i världen – i Europa, Sydostasien, Nord- och Sydamerika inklusive BRIC.

Som nordisk marknadsledare, med

omfattande erfarenhet av internationella uppdrag, är Nordic Interim en hörnsten i WIL Group. Detta ger oss ännu bättre förmåga att möta våra uppdragsgivares behov av interimstjänster, och att stötta ägare och bolag att genomföra sina planer och hantera extraordinära utmaningar.

Nordic Interim fick ett sommarbrev från Jon Risfelt:

"Jag har tidigare varit ganska negativ till detta men efter att under ett halvår själv suttit mitt upp i det hela har jag delvis kommit att omvärdera värdet av att temporärt plocka in en extern chef. Om man väldigt tydligt definierar upp vad man vill åstadkomma och vilka frågeställningar man ska fokusera på och samtidigt undviker att ge sig in i alla tusen och en andra frågor som kan vara lockande att titta närmare på så kan ett par månader under 'interimschefskap' vara ett mycket effektivt sätt att bereda vägen för en ny fas med en ny chef."

En interimis-VD åstadkommer mycket på kort tid

Efter åtta år som styrelseproffs och efter en lång karriär bland annat som VD för Gambro Renal Products, Vodafone Sverige, Europolitan och Nyman & Schultz har Jon Risfelt tillbringat ett halvår som interimis-VD.

gick att åstadkomma så mycket! Trots att interimis är vanligt internationellt, har jag tidigare varit skeptisk till att anlita en interimis i VD-rollen, och hellre lyft upp någon internt för att "hålla ställningarna".

Vad har fått dig att omvärdera interimisrollen?

– Det blev en positiv överraskning att det under en mellanperiod

– Det blev en positiv överraskning att det under en mellanperiod gick att åstadkomma så mycket, säger Jon Risfelt som varit interimis-VD under ett halvår.



Vad hände?

– Jag satt i styrelsen på Dialect då VD:n slutade och vi behövde en interimislösning. Inte bara för att hålla igång verksamheten, utan för att hantera en handfull frågeställningar. Det var ett temporärt uppdrag, där jag fick presenterat en tydlig bild om vad som skulle åtgärdas.



Vilken var skillnaden mot att vara en vanlig VD?

–Jag tog det för vad det var, ett uppdrag, vilket också meddelades medarbetarna.

–Kanske upplevdes jag inte som en ”vanlig” interim eftersom jag satt i styrelsen – och senare blev dess ordförande. Konsekvensen kan vara att folk var lite mer försiktiga med att öppna sig, men å andra sidan fanns ju kontinuiteten och jag kunde dra igång saker som skulle genomföras senare.

När och till vilka tjänster passar det att ta in en interim?

–Rätt hanterad är en interim ett instrument för att lösa vissa frågeställningar och bereda grunden för det nya. En interim passar bra under en omstrukturering eller refinansiering, eller då det krävs fackmannakunskap med specifik erfarenhet, exempelvis att lägga ned en fabrik.

Vilka för- och nackdelar finns?

–Under ett skifte i ledarskapet kan en interims-VD påbörja en ny fas, och utnyttja tiden till att beta av viktiga uppgifter. Det kräver dock gedigna förutsättningsdiskussioner. Att jag inte var intresserad av det fasta jobbet, innebar att jag kunde agera utan egen agenda.

–För en person som sitter i styrelsen blir startsträckan kortare; den känner ju redan företaget, åtminstone siffermässigt. Kunskaperna fördjupas under perioden, inte minst inom mer mjuka områden. Det blir en investering, till gagn för styrelsens framtida arbete.

”En interims-VD kan beta av viktiga uppgifter och påbörja en ny fas.”

Vilka egenskaper bör en interim ha?

–En interim måste ha redig erfarenhet, ha varit igenom vissa situationer och positioner, och kunna använda sin verktygslåda. Vara målfokuserad och veta vilka kontrollstationer som måste passeras. Och kunna se igenom rapporter och zooma in var det brinner. Givetvis också ha förmåga att sovra och ta ett annat perspektiv.

Vad ska uppdragsgivaren tänka på?

–Det är en förutsättning att styrelsen förbereder sig och tänker till på djupet för att skapa rätt förutsättningar, oavsett vem som ska tillsättas: Definiera uppdraget, syftet och fokus, och gör en tydlig kravspec. Om man verkligen reder ut vilka uppgifter som ska åtgärdas under perioden, känner interimen större trygghet i vad som ska utträttas.

–Jag kände företagets grund och hade från start en samsyn med styrelsen. Annars behövs tid och en gedigen diskussion mellan uppdragsgivare och interim för att rita upp och rita om den gemensamma kartan och se till att de verkligen synkar.



Europeiskt industriföretag, i behov av att flytta verksamhet

Bakgrund

Komponenttillverkande fabrik med komplicerad teknik. Efter ägarbyte såldes den tynande verksamheten till europeisk ägare, som önskade expandera produkt och kundstock. Strukturell förändring i branschen minskade volymerna och fabriken blev alldeles för stor. Två VD:ar fick lämna, interims-VD togs in.

Uppdrag och utmaning

Utreda verksamheten och titta på alternativa lösningar. Senare ändrat till: flytta verksamheten till utlandet på ett schysst sätt, ta över teknik och utrustning samt överföra kompetens. Stänga fabriken, säga upp personalen och miljösanera området.

Hur gjorde du?

- Gick igenom kalkyler och möjligheter till rationalisering. Lämnade förslag på hur verksamheten kunde räddas, inkluderande uthyrning av delar av lokalerna.
- Det stod snart klart att ägarna ville ta hem all verksamhet till Centraleuropa, men saknade nödvändig teknisk kompetens. Styrelsens beslut att avveckla verksamheten och sälja fastigheten meddelades personalen av en ägarrepresentant. Det var nödvändigt för att jag med trovärdighet skulle kunna lyckas.
- Bestämde etapper för att få med hela kedjan. Jobbade med mellanchefer och satte ihop en ny ledningsgrupp.
- Såg till att vara synlig och finnas tillgänglig – för att lyssna, svara och ta emot skäll.
- Den speciella tekniken krävde en lång process för transferring och start av utrustning i ny miljö. För att klara produktionsmålen på viss tid lockades kompetens med ekonomiska incitament. Några ställde upp att gå från två- till treskift.
- Genomförde aktiviteter för att underlätta personalomställningen. Hyrde in externa företag med jobbcoacher. På betald övertid fick personalen sätta sig på skolbänken.

Resultat

- Det tog två år tills sista lönen var utbetald, fabriken stängd och saneringsarbetet inlett. Innan lokalen såldes, hyrdes den ut.
- Personalen arbetade lojalt med hög kvalitet tills verksamheten stängde. Ett fåtal slutade i förtid, mest tjänstemän.
- Ca 60 % fick nya jobb/studier före uppsägningstidens slut.
- Ägarna var nöjda – till en kostnad under förväntan.

Reflektioner

- Ett av de svåraste uppdragen jag haft, trots stor vana vid strukturrationalisering. Ägarna har en annan ledarkultur.
- I liknande uppdrag passar en interim bäst. Oberoende, med stor erfarenhet, för att kunna vara rak mot uppdragsgivare och anställda, och inte beroende av jobbet för sin egen framtid.
- Min erfarenhet av att stänga och flytta fabriker gör att jag kan ställa rätt frågor och undvika fällor. Mångårig erfarenhet som personalchef gör mig trygg i att kommunicera med fackliga parter. Jag vet hur man agerar vid uppsägning, omskolning och avtalspensioner och har känt mig komfortabel i både ekonomi och management, vilket gjort uppdraget smidigare.
- Jag försöker omge mig med människor med olika kompetenser; kombinera folk med olika bakgrund. Som oteknisk måste jag luta mig mot andra. Jag ställer frågor och lyssnar, och de får berätta hur man egentligen ska göra. Det uppskattas – de får ansvar, vilket lyfter dem!
- Utifrån förutsättningarna var de flesta nöjda, trots att alla blev mycket arga när beskedet kom.
- Skulle gärna göra om det. Det är spännande att jobba med människor i problemfyllda situationer.

Internationellt industriföretag, i behov av att stänga fabrik

Bakgrund

Gammal verksamhet i bransch med stor strukturell överkapacitet i hela Europa. De utländska ägarna måste p.g.a. minskad efterfrågan stänga fabriker.

Uppdrag och utmaning

Assistera ägarna att stänga verksamheten. Avskeda medarbetarna, stänga produktionen, nedmontera fabriker och miljösanera området.

Hur gjorde du?

- Jag inledde arbetet som om jag skulle genomföra en turn-around. Talade med medarbetare om deras syn på verksamheten, vad som var fel och vad som måste ändras och utifrån det presenterades min analys i en 5-punktslista.
- Arbetade samtidigt intensivt med att förbereda avvecklingsarbetet. Tog kontakt med kommunen, jobbcentra, jobbcoacher

och privata outplacement-företag.

–Ägarnas beslut blev officiellt efter 1,5 månad. Inom 24 timmar hade jag informerat samtlig personal – och media – om åtgärdsplanen. Fokuserade på *varför* beslutet tagits, för att undvika framtida tveksamheter.

–Många blev ledsna, men förstod att beslutet inte var mitt. Målet blev att se till att medarbetarna blev väl behandlade, mätte så bra som möjligt, och helst fick ett jobb. Samtidigt skulle jag genomföra en effektiv avveckling, så att ägarna blev nöjda.

–Mitt huvudfokus var att skapa medarbetare istället för motarbetare. Omvandla rädslan till en känsla av hopp, se begynnelsen på något nytt, istället för ett slut.

–Jag ville få dem att *vilja* göra ett lysande slut. För att nå dit, måste de uppleva att de blivit lyfta som individer och lyssnade på. Jag slöt avtal med facket om att folk själva fick schemalägga och bestämma när på dygnet de ville jobba. De fick ledigt för att gå på utbildning och byta pass – så länge som maskinerna gick.

–Vi satsade många miljoner på omställning, för att alla skulle få den utbildning de ville.

Resultat

- I samarbete med facket gjorde vi en plan för att upprätthålla produktionen. Vi allokerade ett antal miljoner till produktionsbonus, och satte veckovisa mål. *Alla* fick dela om målet nåddes. Det ledde till produktionsrekord, med hög kvalitet! Stängningsarbetet slutfördes en månad före deadline.
- Medarbetarna gjorde en formidabel insats, vilket uppmärksammades så att deras familjer kunde läsa om det i tidningen. Förutom beröm fick de en extra julklass.
- Idag har 90 procent fått nya jobb.
- Sålde alla inventarier och byggnader, förhandlade kontrakt, nedmonterade maskinparken och miljösanerade.
- Lade mycket tid på att hantera media i denna politiskt högtintressanta fråga.
- Arbetar nu tillsammans med kommunen på att göra det vackert belägna industriområdet till bostadsområde.
- Ägarna var nöjda. Stängningen gick snabbare än beräknat, inom uppsatta ekonomiska ramar.

Reflektioner

- Det var viktigt för mig att landa i verksamheten, även om det kanske räckt med 2 veckor. Tror inte att det hade blivit bättre om vi redan initialt hade meddelat stängningen.
- Det var svårt emotionellt. Jag var rädd att de skulle tro att jag lurat dem, men de förstod att jag inget kunde säga tidigare.
- Det väsentliga är att förstå verksamhetens viktigaste enhet; människorna. Om de inte brinner för sin verksamhet, kan du investera i vilka maskiner som helst. Maskiner är inte kreativa.
- Min utmaning som ledare är förstå människor för att frigöra energin, få medarbetarna att tro på idén, så att de gör det de ska – och gillar det! Annars blir det mikromanagement, istället för att tänka på framtiden.

ORGANISATIONSUTVECKLING

Interimschefer lyckas bättre

Allt fler storföretag anlitar en interim-VD, som exempelvis John Chen på Blackberry.

Varför gör en interim ofta ett bättre jobb än en permanent anställd före och efter dem?

1. Interimer är fokuserade på att få saker gjorda. Letar hinder och ser till att ta bort dem.
2. De har ingen personlig agenda eller behov av att lyfta fram sina egna synpunkter, vilket gör det lättare för omgivningen att jobba. Ofta räcker en tydlig implementeringsplan, istället för en tidskrävande strategisk plan.
3. De har ett genuint intresse av att arbeta sig själva ut ur jobbet. De lyfter fram kompetenta människor som får mycket ansvar, så att de presterar bättre.

De får saker gjorda genom att uppmuntra samarbete och initiativ. De delegerar, plockar fram och lyfter upp talanger, förminskar sina egna och stöttar underordnade = motsatsen till en dominerande chef.

De är där en kortare tid, och blir fördömen i modernt management.

De tar reda på:

- Vad som fungerar och låter det vara.
- Vad är det minsta antalet ingrepp de behöver göra för att lösa ett problem. Och gör dem. Less is more!

Tips! Inför fler tidsbegränsade uppdrag och förflytta människor oftare. Se

ledaren som den första bland likar, inte som chef. De ska serva organisationen – inte tvärtom – för att lyckas.

Julian Birkinshaw, professor of Strategy and Entrepreneurship, London Business School, Strategy review Jan 2014

FRAMTIDSSPANING

Toyotamodellen utmanas – nu kommer Chief Digital Officer

Marknadsföringens personalisering driver på kundorienteringen och företagets traditionella distributionsprinciper utmanas allt mer. Digitala konkurrenter dyker oväntat upp och plockar russin ur kakan, parallellt med att priser och marginaler drivs nedåt.

De etablerade affärsmodellerna utmanas av de digitala och alla verksamheter påverkas på djupet. I en digital värld behöver kärnfunktionerna ställas om – allt från marknadsföring, produktutveckling, logistik och IT.

Det visar sig att traditionellt förbättringsarbete enligt exempelvis Toyotamodellen till och med riskerar att bromsa nödvändig innovation!

Är ditt företag redo?

Lösningen är att varje bolags styrelse och ledning visar att de inser vikten av digitalisering, och tar ett uthålligt och tydligt ansvar. Den digitala affärsutvecklingskraften måste byggas och befästas över avdelningsgränserna.

En kraftfull åtgärd är att etablera en ny roll som kan driva omställningen i en digital riktning – en *Chief Digital Officer, CDO* – som kombinerar tekniskt kunnande med innovation och diplomati. Som med mandat får

driva den digitala innovationen och förändringen av affärsmodeller, med samordning och prioritering beroende på utvecklingsområden. För att kunna utgå ifrån kundernas behov.

Kanske kan man inleda förändringen med att ta in en CDO på interimsbasis?

"Den digitala affärsomvandlingen", Björn Erikson, Birgitta Klasén och Fredrik Runnquist 2014

LEDARUTVECKLING

Värdering och handling hänger ihop

Ny forskning visar att identitet och värderingar ligger i samma område i hjärnan! Alla våra beslut passerar där för att värdesättas, och vi väljer det som ger oss starkast signal.

Mest värdefullt är det som stärker vår självbild; att erövra och bevara vår önskade identitet. Om vi lyckas koppla våra – och företagets – mål till de värderingar som stärker vår identitet, ökar alltså vår motivation och självkontroll.

Ett sätt att hitta vår identitet är att inför varje beslut fråga oss själva varför vi gör detta. När frågan upprepats tillräckligt många gånger blir svaret "Därför att det är min identitet!"

I den ständiga kampen mellan omedelbar njutning och viljestyrka, betyder detta att vi genom att ofta tänka på våra värderingar kan träna upp vårt värderingscentrum, för att i högre grad kunna knuffa besluten mot långsiktiga självrelaterade mål.

psychologytoday.com och Holone nr 2 2014

SE VÅRA AKTUELLA UPPDRAG PÅ
TWITTER@NORDICINTERIM



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