

Nordic Interim NEWS

nr 17
maj
2013

Nu gör vi ännu mer skäl för vårt namn!

Vårt tionde verksamhetsår kan vi stolt annonsera Nordic Interims fortsatta utveckling: att tillsätta fler interimsschefer även utanför Sverige.

Genom våra kunder ser vi ett behov på den finländska marknaden och blir nu det första specialiserade Interimsföretaget på executive-nivå där.

Vi skyndar långsamt, i takt med marknaden. Nordic Interim startade i Sverige med en anställd utan uppdrag. Nio år senare är vi fem personer med 35 pågående uppdrag, och samarbetspartners som täcker Norge, Danmark och resten av världen bl.a. genom X-PM. Nu sätter vi ner vår flagga i Helsingfors.

Vår bedömning är att den strukturella tillväxten kommer att fortsätta i många år. Att Interim kommit in i finrummet visar bl.a. artikeln om Supertemps och att namnkunniga Executive Searchbolag öppet erbjuder interimslösningar. Allt medan vi utvecklas vidare som den ledande interimsförmedlaren i Norden.

Från 1 maj finns Nordic Interim även i Finland. Nordic Interim Executive Solutions Finland blir Finlands första bolag med fokus enbart på Interim Management på Executive-nivå. VD blir Kari Peuhkuri, svensktalande finne med över 20 års erfarenhet från executive search. Och mångårig landslagsspelare i bandy.

Nordic Interim öppnar i Finland! Och blir först.

Hur ska du erövra den finländska marknaden?

- Vi har långsiktiga realistiska mål. Vi ska inte erövra världen förrän nästa år ☺.

- Att det finns ett behov är jag övertygad om. Affärsvärlden förändrar sig snabbt. Behovet av projektledare och Interim Managers som kan uträtta saker snabbt, kunligt och effektivt ökar ständigt. Många ägare och styrelser behöver en snabb och effektiv lösning medan de funderar kring en bestående och mer långsiktig. I en förändring kan en interim lösning vara enda sättet.

- Jag startar ensam och hoppas att i slutet av året kunna anställa en medarbetare. Odgers Berndtson är delägare även i Finland, tillsammans med Fairchild Executive Search. Dessa två etablerade och mycket kunniga executive search bolag står för kvalitet och säkerhet och kommer att marknadsföra oss till sina kunder och stötta oss med sina nätverk. Fysiskt sitter jag inledningsvis hos Odgers Berndtson i Helsingfors.



- Det är jättespännande och en personlig utmaning att få bygga upp ett nytt företag på en ännu icke existerande marknad. Under ett par månader har jag pejlant intresset hos mina trogna kunder och responsen är mycket positiv. Att konjunkturen samtidigt går åt rätt håll, gör att jag är säker på tidpunkten är rätt, säger Kari Peuhkuri, VD för Nordic Interim Finland.

Vilka kompetenser och bakgrund har du för att lyckas?

- Jag har jobbat med rekrytering och organisationsförändringar sedan 1994, i nästan 20 år. Största delen av tiden i Mercuri Urval i Finland som seniorkonsult och under de senaste fem åren i JFP Executive Search som delägare och partner. Givetvis kommer jag

att utnyttja de kontakter jag redan etablerat, eftersom de utgör samma målgrupp: styrelser, ägare och andra beslutsfattare. Av dem har jag hört att det finns ett behov och stort intresse.
- Mina tio års erfarenhet som spelare och lagkapten i finska bandylandslaget (spelade i Sverige på 80-talet som



halvpro i Sirius och Vänersborg under tre år) gör att jag är van att sätta mål – och nå dem. Idag är jag ordförande för Finlands Bandyförbund. Några år var jag operativt ansvarig för Hartwall Areena. Ursprungligen är jag lärare.

Hur ska du lära finländarna att anlita Interim Management?

- Nordic Interim har snart tio framgångsrika år i branschen. Med sina kunskaper och erfarenheter, tror jag att de kan coacha mig och det finska bolaget att snabbt föra processerna i hamn även i Finland. Allt bakgrundsarbete är ju redan gjort.

”Jag är van att sätta mål – och nå dem”

- Nu återstår att marknadsföra. Vi vänder oss direkt till både mina och våra ägares kunder och kandidater. Största målgruppen är nog internationella bolag i Finland. Givetvis ska vi ha en webbsida och göra ett nyhetsbrev. Förhoppningsvis finns ett intresse hos media som gör att vi lättare kan nå ut.

Hur ska ni hitta lämpliga kandidater?

- Initialt får vi stor hjälp av våra ägare som undersöker om deras kandidater även vill finnas hos oss. Men eftersom de är konkurrenter, måste vi bygga upp en egen kandidatbas. Jag har redan många bra namn. De senaste fem åren har jag ofta blivit kontaktad av personer som vill göra något annat; erfarna människor som snabbt kan förstå sammanhang, fatta beslut och agera.

SAMI ERVIÖ, DELÄGARE OCH PARTNER ODGERS BERNDTSON FINLAND, STYRELSEMEDLEM I NORDIC INTERIM.

- Vi i Odgers Berndtson är mycket entusiastiska och ser stora möjligheter för Interim Executive Services i Finland. Vi har studerat marknaden noggrant och tror på ett högt intresse från såväl klienter som kandidater. Kombinationen av två Executive Searchföretag och Nordic Interims erfarenheter och kunskap var en utmanande idé från början, men nu har vi skapat ett riktig bra samarbete som jag tror ska leda till stor framgång här i Finland.

JOHAN STIERNCREUTZ, DELÄGARE OCH PARTNER FAIRCHILD EXECUTIVE SEARCH, STYRELSEMEDLEM I NORDIC INTERIM.

- Jag tror att vi har hittat en ”perfect match” genom att kombinera Nordic Interims värdefulla kunskaper, professionalism och erfarenhet inom Interim Management med våra kunskaper om den finländska marknaden. Vi har tidigare haft diskussioner med Nordic Interim, och varit involverade i deras uppdrag i Finland. Mina förväntningar är väldigt höga och jag tror starkt att vi kommer att lyckas.
- Vi fyller en lucka och blir först i Finland. Behovet finns definitivt. Vår styrka är att båda ägarföretagen har en stark kandidatbas att utnyttja, med många som kan gå in med kort varsel. Nu gäller det att kommunicera att vi är igång för att ”lära” finländarna att se möjligheterna med Interim Management.



Globalt serviceföretag

Bakgrund

Världsspännande koncern som kompletterat portföljen med välmående svenskt bolag, lokaliserad på mindre ort. Fler företag av samma typ finns i andra länder.

Utvecklingen i Sverige uppfyller inte förväntningarna. Den svenska chefen har fått sluta. Produktionen ska flyttas till annat land, försäljning och service till nytt kontor i Stockholm.

Uppdrag och utmaning

Interim project manager ska genomföra beslutade förändringar och säkra att existerande personal och ledning i Sverige gör ett bra jobb ända till slutet. Stänga och flytta verksamheten till Stockholm och annat land, behålla en liten del på orten i andra lokaler. Avsluta anställningen för ett 20-tal medarbetare. Rekrytera ny VD och ny personal. Hantera fackföreningar, politiker och lokal press. Överföra kunskap till annat land.

Resultat under uppdragets dryga åtta månader

- Skapade och ägde projektplanen med avstämningpunkter.
- Skapade struktur/rutin med styrgrupp och regelbundna möten.
- Lyckades involvera medarbetarna så att de med stort engagemang gjorde en lysande avslutning med väl fungerande produktion ända fram till stängning.
- Genomförde framgångsrika förhandlingar med facket, utan att behöva ”köpa sig” fri.
- Involverade tidigt Trygghetsrådet, vilket resulterat i att flertalet uppsagda redan fått nya jobb.
- Hittade och förhandlade avtal för ny miljövänlig lokal i Stockholm. Ansvarade för tillståndsprocessen.
- Påbörjande försäljningen av de gamla lokalerna och hittade nya lokaler på orten.
- Ansvarade för rekryteringen av ny VD och sju anställda till Stockholmskontoret.
- Involverad i kunskapsöverföring till det nya produktionslandet.
- Klarade redan satt budget och tog igen en ”förlorad” månad.

Reflektioner

- Min tidigare erfarenhet av att förhandla med fackföreningar, var en stor tillgång. Det känns roligt att även efteråt ha goda kontakter med både fack, uppdragsgivare och anställda.
- Förtroende skapas av erfarenhet och närvaro, en förutsättning för att få folk med sig. Med åren har jag släppt på prestigen, ger andra credit och låter andra blommor få blomma. Det är resultatet som är viktigt, inte att jag ska vinna ☺.
- Det var avgörande att jag länge jobbat med andra nationaliteter. Jag gjorde tidigt klart för ledningen i de andra länderna att måste vi köra med öppna kort, vara schysta och sprida viss konfidentiell information för att lyckas behålla medarbetarnas lojalitet ändå in i det sista.
- Ärlighet och öppenhet är en förutsättning. Alla måste ha samma, snabba och relevanta information – även om nyckelpersoner kan briefas i förväg. Och infon ska tåla att synas av pressen.
- Under mina tio år som interim har jag utvecklat ett effektivt sätt att snabbt analysera vad som ska göras. Tack vare min bakgrund och erfarenhet kan jag agera moderator för att åstadkomma resultat. Processen måste drivas snabbt och tydligt. Jag släpper inte taget och följer ständigt upp.
- Jag tror att en interim lättare kan genomföra förändring. Vi vågar mer och har idéer från andra verksamheter och kan inta en mitt-emellan-position, se situationen med andra ögon och ta färre hänsyn. Som anställd blir jag genast en av parterna.
- Att vara interim passar mig som person – att med tidspress komma in, vara med och börja, genomföra och avsluta ett projekt. Att få komma in i nya miljöer och lära känna nya människor håller mig alert. Det triggas min motivation och nyfikenhet att lära nytt i nya branscher.

Världsledande företag inom FMCG, Fast Moving Consumer Goods

Bakgrund

Mycket innovativt företag med miljardomsättning i Sverige. Enorm omsättning av såväl produkter som personal. Rekryteringen en ny svensk HR-chef, som ska rapportera till den nordiska HR-direktören, drar ut på tiden.

Uppdrag och utmaning

Upprätthålla det operativa ansvaret samt utveckla HR-processerna tills permanent HR-chef är på plats. Utifrån nyligen genomförd medarbetarenkät göra handlingsplan med förbättringsåtgärder. Delta i rekrytering och säkra bra överlämning till permanent lösning.

Resultat under uppdragets sju månader

- Analyserade medarbetarundersökningens resultat. Involverade ett 30-tal extremt engagerade medarbetare – många frivilliga – i arbetsgrupper för att presentera resultatet, förankra och följa upp. Gjorde en åtgärdsplan för att stärka ledarskapet. Införde veckovisa möten där grupper i omgångar för ledningen, var för sig utifrån tre huvudområden, tog fram och presenterade tio punkter till förbättringar.
- Implementerade affärssystemet SAP HR (inte färdigt), så att företaget fick ett riktigt administrativt HR-verktyg.
- Genomförde analys, underlag och upphandling för att out-sourca löneadministrationen.
- Arbetade med att utveckla företagskulturen i syfte att bygga tillit och kontinuitet. Säkrade att utställda löften hölls och för att minska antalet nyrekryteringar höjdes några trogna medarbetares löner.

Reflektioner

- Detta var min premiär i en organisation från detta land, vilket gjorde arbetet väldigt krävande. De är mer hierarkiska och konfronterande, förväntar sig total lojalitet, behandlar medarbetarna tuffare och förväntar sig exempelvis 12 timmas arbetsdag och leverans med kort varsel.
- Det var en mycket lärorik period i en miljö med oerhört snabbt tempo i ett ständigt flöde av nya produkter. Ett starkt inarbetat varumärke och fantastiska produkter med lysande marknadsföring räcker uppenbarligen långt för att göra ett extremt lönsamt företag.
- Det är en stor merit att ha jobbat här, men få stannar längre än två år. Superstjärnor, mycket kompetenta och välutbildade unga, står på kö för att få anställning. Det skulle dock vara mer lönsamt om man slapp rekrytera och utbilda nya hela tiden.
- Som interim behövde jag inte tänka politiskt, utan kunde strunta i lojaliteten och fokusera på att göra det bättre för organisationen. Som anställd hade jag åstadkommit mindre. Jag fick stort förtroende från min chef i Sverige.
- Det gav en otrolig styrka att inte behöva vara rädd för min egen framtid. Eftersom jag inte hade något att förlora kunde jag snabbt göra det som behövde göras. Jag vann också de anställdas förtroende, och många använde mig som hävstång för att göra förändringar.
- Många var chockade av medarbetarundersökningen men eftersom jag lyft problemställningen vågade man prata om och ta tag i resultatet.
- Tror att det tar minst fem år att ändra ett bolags företagskultur. Jag bytte därför rekryteringsstrategi för den permanenta lösningen och presenterade jobbet som ”en stor utmaning”: att få personalen att stanna och lyckas göra ett riktigt bra HR-arbete i denna speciella miljö.
- Det var första gången jag hade ett interimt uppdrag. Men inte sista – det är ett lysande sätt att få insikt i vad som rör sig i HR-området.

ÅLDERS(O)DISKRIMINERING

Aldrig försent att träna hjärnan

För att inte hota välfärdens finansiering måste antalet arbetade timmar bland äldre öka. Nu! Ändå är den normala pensionsåldern i Sverige fortfarande 65 år. De som vill arbeta längre möter hinder i både regelsystem, avtal och i arbetsliv. Mer än var fjärde arbetstagare över 50 år uppger sig ha blivit diskriminerad på arbetsmarknaden på grund av ålder, åtta av tio menar att åldern är ett hinder om de vill byta jobb.

För att påverka normen för när man bör lämna arbetslivet föreslås följande:

1. Förstärk de ekonomiska incitamenten och inför en riktålder som följer medellivslängden för när man ska gå i pension.
2. Kartlägg och följ upp behandlingen av äldre i lagar, regler och avtal. Stärk lagstiftning mot åldersdiskriminering och säkerställ fullt genomslag.
3. Förbättra arbetsmiljön och stärk äldres möjligheter att utveckla sin kompetens.

Punkt 3 får stöd i forskning. Åldersskillnaden kan till stor del elimineras med träning och vi kan vid alla åldrar förbättra vår hjärnprestation. Forskning på yngre och äldres förmåga att spela olika dataspel, visar att yngre uppnådde 25 % bättre score i spel styrda av flytande intelligens, d.v.s. förmågan till inlärning, problemlösning och förändringsbenägenhet. Resultaten försämrades successivt efter 16 års ålder.

I ett spel om ordförråd och verbalt flyt var däremot de bästa mellan 30 och 50 år. Ackumulerad kunskap med ursprung i livserfarenhet, s.k. utkristalliserad intelligens, minskar nämligen långsammare.

Och intelligensen går att träna upp – en tränad 74-åring hade marginellt sämre resultat än en otränad 16-åring.

"Pensionsåldersutredningen" SOU 2013:2 & 2012 Cognitive Neuroscience Society

LEDARUTVECKLING

Så lyckas du som efterträdare

Många underskattar svårigheten att efterträda en chef. Ledarskapskonsulten och psykoterapeuten Eva Norrman Brandt ger här tips till efterträdaren:

Om föregångaren

1. har suttit länge och varit omtyckt kan du möta starkt motstånd: Ta det inte personligt. Låt de anställda prata av sig, berätta vad du har att erbjuda och kör din linje;
2. har fått sparken och efterlämnar kaos: Se var skadan är värst, prioritera och ta hjälp av medarbetarna. Då känner alla att man gemensamt arbetar mot målet;
3. går i pension: Ge en varudeklaration: dina erfarenheter och ledarskapsfilosofi, och hur du ska kunna lyfta gruppen.

Generellt

- Samla information. Våga fråga! Prata med medarbetare och andra intressenter för att skaffa viktig information. Det blir också en viktig pusselbit inför framtida samarbeten, och personalen känner att den är viktig och besitter kunskap.
- Chefsbytesmöte. Den avgående chefen samt medarbetare gör bokslut över verksamhetens viktiga händelser, surdegar och farhågor. Vid överlämnandet presenterar sig efterträdaren och den gamla chefen berättar om hur verksamheten har drivits. Det är bättre att förbereda sig i kulissen och tydligt anträda "scenen" i sin nya roll, än att gå parallellt och plötsligt kliva upp.
- Förtydliga uppdraget. Gör klart vad som ska levereras, även om uppdraget är

tufft. Sätt riktningen och tydliggör förväntningar och hur du vill ha det. Visa vad som kan påverkas. Var rak och tydlig, undvik ironi och markera tydligt mot skvallar.

• Led! Kliv in i chefsrollen, navigera och sätt kursen, utan att försvinna i detaljer. Som förebild måste du göra de ansträngningar och uppoffringar som du vill att andra ska göra. Skaffa ett bollplank. *Civilekonomen nr 9, 2012*



INTERIMSROLLEN

"The rise of the Supertemp"

Respekterade Harvard Business Review ställer frågan: Är permanenta jobb i stora organisationer ett fornyfynd? Allt fler lockas av projektbaserade, självständiga arbeten och under en period hjälpa en arbetsgivare att utföra ett affärskritiskt jobb. S.k. "supertemps" (interimer) uppnår autonomi, flexibilitet och balans i livet kombinerat med en ersättning väl i nivå med en anställning med 80-timmarsvecka, ibland t.o.m. bättre. Och de slipper ändlösa interna möten och internpolitik. De flesta "supertemps" har fostrats vid elitskolor och toppföretag, och kan tack vare tekniken jobba var som helst.

Förmodligen är hela affärslogiken på väg att förändras. I affärsvärldens accelererande hastighet, med stadigvarande krav på förändring och sänkta kostnader, lockar tillfälliga lösningar. Företag som snabbt lär sig att engagera flexibla lösningar och att utnyttja "supertempens" förmågor, kan lättare vara innovativa och ändra kurs.

Harvard Business Review, maj 2012

**SE VÅRA AKTUELLA UPPDRAG PÅ
TWITTER@NORDICINTERIM**



Korta chefslösningar. Bestående resultat.

Nordic Interim AB engagerar med kort varsel toppchefer och specialister för specifika övergångsuppgifter. Vi är ett fristående bolag med tillgång till ett gränslöst nätverk för att snabbt hitta den person som genomför uppdraget på bästa sätt. Vi garanterar en lösning som är skraddarsydd, snabb, enkel, kvalitetssäkrad – och prisvärd! Ägare är Ledningen tillsammans med Odgers Berndtson och Novare Human Capital.



Stefan Grahn • Jens Davidsson • Ing-Marie Bigert Möller • Pia De Geer • Janeric Peterson