

## Interima uppdrag kräver tydligt Ledarskap

**V**i kan snart se tillbaka på 2013, som är på väg att bli Nordic Interims bästa år någonsin. Interimstjänster är en alltmer naturlig del av företagets kompetensförsörjning, och vi ser allt fler HR-chefer som beställare/uppdragsgivare av våra tjänster. Interimstjänster är alls inget nytt. Det finns paralleller i många branscher,

även om arbetet vid första anblicken inte upplevs som interimt. Men de har samma ingredienser; ett tydligt uppdrag som ska utföras på en specifik tid med specifika ramar och resurser. Regissörer och dirigenter är sådana yrken.

Vi har därför valt att se närmare på hur regissören Tomas Alfredson leder sina medarbetare mot målet. Det finns

mycket som vi och våra interimschefer kan låta oss inspireras och lära av, inte minst hans syn på den svenska konsensuskulturen och när det är bättre att peka med hela handen.



Regissören Tomas Alfredson som bland annat regisserat filmerna *Torsk på Tallinn*, *Fyra nyanser av brunt*, *Låt den rätte komma in* och *Tinker, tailor, soldier, spy* (2011) som blev trefaldigt Oscarsnominerad:

## Auktoritativt ledarskap är egentligen uppriktigare

### Många regissörer är okända för att vara auktoritära. Hur är du som chef?

– Auktoritär är en egenskap och att vara auktoritativ är att ha drag av det. I vissa moment inom mitt yrke passar det ganska bra att vara auktoritativ. I arbetet med en film gör man allt för att utesluta slumpen. Sedan, när slumpen väl kommer ska man kunna gilla den, bejaka den, eller bara acceptera att den finns.

– Man måste ha väldigt tydliga överenskommelser om vem som är ansvarig för vissa delar. Annars faller det sönder. Men rätt använt och med skickliga medarbetare kan det auktoritativa draget leda till att man kan göra fantastiska saker och anpassa sig snabbt till olika omständigheter.

### Hur ser du på krav på att inkluderas i beslut?

– Jag vore ju dum om jag inte var öppen för kreativa människors förslag och idéer. Upp till en gräns. Om alla ska ha få säga sin åsikt stannar processen. Det blir kontraproduktivt. I ett produktionsmöte kan jag säga ”jag vill att färgen på rummet ska vara lila i den här scenen.” I England kommer det tillbaka någon med olika förslag på rum i lila färger. I Sverige kan de andra i mötet svara ”varför inte grönt? Eller, jag har en kompis som har ett gult rum, det är inte alls dumt.”

– Vi har en konsensuskultur i Sverige. Men jag tror inte att det handlar om konsensus utan om ett socialt beteende, där den som vill något tillräckligt mycket får sin vilja fram till slut. Det



*”Man kan stjäla tid, arbete och uppmärksamhet från folk i kraft av sitt ämbete. Det gäller att förvalta det förtroendet med smak och rätt tajming. Man måste också förstå att det förtroendet inte är riktat till mig som person, utan är riktat till det inflytande jag för tillfället har”, menar regissören Tomas Alfredson.*

auktoritativa beteendet är egentligen uppriktigare kan jag tycka. I en sådan miljö vet man som medarbetare att chefen är inhyrd för att ha omdömet om att det där lila rummet är bra.



## Var det något i Storbritannien som förvånade dig i relationen chef-medarbetare?

– Ja, att bli tilltalad med ”sir”. I Sverige kan jag presentera min idé om vad scenen går ut på, exempelvis var skådespelarna ska gå och stå. Då kanske någon svarar ”ja det där var ju spännande, själv hade jag tänkt att jag skulle titta ut genom det andra fönstret eftersom min mamma bor i den riktningen.” Då kanske det är en ännu bättre idé. Så knädar man idén tillsammans och hamnar i en sorts gemensamhetslösning, där jag har sista ordet. Då har alla fått bidra med sina goda eller dåliga förslag, erfarenheter och impulser. Och så blir det ett ganska starkt bygge, för man bär det tillsammans. Eller så slutar det med att man är överens om att man inte är överens. Men alla har fått vara med och diskutera.

## Hur går det till i Storbritannien då?

– I England i motsvarande situation, berättar regissören hur det ska se ut. Sedan spelar skådespelarna upp det. Om jag vände mig till dem och försökte få tummen upp för min idé så fick jag inte det. De kunde säga, ”är du nöjd med vad du bad oss om att göra?” Då kunde jag svara att jag var nöjd med dem, men att jag förmodligen hade tänkt fel. Sedan kunde jag artigt fråga om råd, men då var de noga med att säga, ”jag kan bara tala som privatperson och då skulle jag aldrig ställa mig i det fönstret. Men det bestämmer du.” För skådisen vill inte ha det i nacken nästa dag, eller när filmen går åt skogen.

*”Man vet som medarbetare att chefen är inhyrd för att ha omdöme.”*

## Vad hände när du upptäckte den skillnaden?

– Det var nog ganska omtumlande. För det infann sig några sådana stunder där jag hade tänkt både galet och obegävat. Och då blev det väldigt ensamt.

## När filmen väl var klar var du väldigt trött?

– Jag hade fått för mig att jag kunde engelska. Det var en upp-försbacke som aldrig slutade. Det var som Tetris. Så fort man tyckte man klarade en nivå, så kom det nya klossar farande.

## Hur tänker du kring din nästa film?

– Jag hatar att göra folk besvikna. Och jag hatar att göra mig själv besviken och bli besviken. Min metod för att inte hamna där är att lova så lite som möjligt. Det är också en del av regisörskapet. Man leder inte bara arbetet, utan väljer också sina medarbetare. Jag vill dessutom att min sammanlagda produktion skall ha gått med vinst. Både konstnärligt och ekonomiskt. Det ska vara fullt i biosalongen. Jag vill att varenda jävel ska gå och se det. De får tycka olika och skratta på olika ställen, men vad hemskt det vore om de inte kom.

*Tidningen Chef, september 2013*



## Globalt tillverkningsföretag i verkstadsindustrin

### Bakgrund

Anrikt företag, tillverkar nyckelkomponenter till maskiner i tillväxtbransch, särskilt i utvecklingsländer. Hög teknik, lång orderstock, bra vinst tills för något år sen. Cirka 150 anställda. Ägarna – utländska riskkapitalister – vill avyttra, eftersom förväntade affärsmöjligheter i tillväxtprodukt bromsats p.g.a. världskrisen.

### Uppdrag och utmaning

Skala ned verksamheten till ursprungsprodukt och avyttra företaget. Uppdrag som interim-VD beräknat till 6 månader.

### Vad hände i korthet?

Visade sig att produktkvaliteten var undermålig, och insikt om detta saknades i såväl företagsledning som styrelse. Interims-VD fick ok att nå vinst genom produktivitetsökning. Trots företagets utveckling från stora förluster mot nollresultat, drog banken först in checkkrediten och därefter försattes plötsligt bolaget i konkurs. Konkursboet såldes efter en månad, med interim-VD som bollplank. Konkursbolaget fortsatte att leverera för fullt. Ny ägare tog över samtlig personal, hälften placerades i bemanningsbolag. Interims-VD:n stannade för överlämning till ny VD från köparbolaget.

### Resultat under uppdragets åtta månader

- För att skapa krismedvetenhet: tydliggjorde för alla anställda att företaget blött i flera år.
- Skapade en akut handlingsplan med åtgärdslista, kvalitetsfokus, enkla nyckeltal och målstyrning.
- Introducerade en öppen och rak kommunikation, bl.a. genom informationsmöten för samtliga medarbetare.
- Upprepade under hela processen ledorden: kundkvalitet, ansvar och attityd, säkerhet och tillit.
- Lyckades behålla medarbetarnas fulla motivation och få dem att snabbt inse nödvändigheten i att öka produktkvaliteten.

- Såg till att återskapa en lokal fackklubb, för att kunna ha kontinuerliga avstämningsmöten och få stöd i förändringsarbetet.
- Införde nya arbetsinstruktioner, rutiner och ändrat arbetssätt.
- Skapade ordning och reda med hjälp av mantrat ”BOV – Bättre Ordning i Verket”.
- Bröt ned organisationen i team.
- Upprättade system för åiterrapportering.
- Tog tag i den försummade säkerheten med hjälp av systematiskt säkerhetsarbete.

### Reflektioner

- Periodvist var det tufft att vara en bricka i spelet, men i slutänden fick alla behålla sina jobb i ett friskare företag. Uppdragsgivaren är nöjd – och då är jag nöjd! Vägen över konkurs är dock ovanlig. Uppdraget tog 8 månader, men var egentligen tre olika uppdrag. 1) Fixa företaget, 2) hjälpa konkursboet att sälja, 3) skola in ny VD.
- Ibland får man backa bandet och börja med grundproblemet. För att skapa förtroende: Behåll distansen, uppträd schysst, var lugn och sansad. Det underlättar att kunna skratta.
- Visst blir det diskussioner. Det är därför en interim med erfarenhet anlitas; styrelsen har kört fast och deras väg håller inte.
- Som interim vågar jag vara mindre diplomatisk och öppna mig, även gentemot styrelsen. Det enda jag kan förlora är uppdraget, vilket inte spelar så stor roll för mig som nästan nått pensionsålder efter ett helt liv inom industrin.
- Jag har jobbat som interim i sju år. Detta var första uppdraget för Nordic Interim. Det var oerhört bra att ha en uppdragsgivare som Janeric att bolla med. Som ensam interim kan det dyka upp exempelvis kniviga strategiska spörsmål. Nordic Interims kompetens var ett starkt stöd.
- Tips: Säkra att uppdraget avslutas så att interim-VD:n har regelbundna uppföljningar med den som tar över. Det är det värt!

## Mellanstort skandinaviskt tillverknings- och serviceföretag

### Bakgrund

VD har lämnat företaget. Interims-VD önskas tills permanent lösning är på plats, beräknad tid 6–8 månader.

### Uppdrag och utmaning

Leda verksamheten i det förlusttyngda företaget, som har problem med dålig uppföljning och produktiviteten i sina projekt. För att öka produktiviteten i framtiden: Även ge förslag till förändringar i verksamhet och organisation, se över kostnader och intäktsmöjligheter samt förbättra säkerheten.

### Resultat under uppdragets dryga sex månader

- Satte igång diverse förbättringsåtgärder och ett besparingsprogram som eliminerade nästan hela förlusten.
- Startade ett hands-on-arbete för att titta på hur man arbetade. Arbetssättet effektiviserades med 35 % genom att planera om den första enheten. Mycket tid hade ägnats åt att vänta.
- Satte igång och stöttade förändringsarbetet. Det svåra var inte att optimera tiden, utan att stå på sig i genomförandet.
- Förbättrade kostnadskontrollen och fick ordning på siffrorna. Upptäckte och ”städade upp” i ett par felvärderade projekt.
- Ändrade uppföljningssystem och införde möten där VD träffade chefer i fler led och tillsammans gick igenom projekten. På så sätt kunde de bättre förstå och stötta sina kolleger.
- Startat en kulturförändring. Visade att högsta chefen kan och får prata med alla och bli ”skitig under naglarna”. Fokuserade på att tydliggöra ansvar. Förändrade synsättet på interna kostnader.

### Reflektioner

- Min uppgift var att kratta manegen för nästkommande VD och vinna tid genom att hitta en mängd förbättringsåtgärder som kunde fullföljas efter det att jag lämnade över.
- Tydlighet mellan uppdragsgivare och interim är oerhört viktig. Som interim-VD måste jag verkligen förstå vad jag ska göra och inte göra. Jag fick en bra och snabb start och förde hela tiden en tät och god dialog med styrelseordföranden, med kontakt ungefär en gång i veckan.
- Jag är glatt överraskad över förtroendet och möjligheten att verkligen få påverka företagets framtid. Ordern från styrelsen var i princip ”ändra inte i organisationen, i övrigt kör så det ryker”. Bilden om vad som skulle åstadkommas blev tydligare efterhand, liksom önskvärda kompetenser och erfarenheter hos den nya VD:n.
- Försökte att de två första veckorna träffa så många medarbetare som möjligt på alla nivåer – såväl ledningsgrupp som arbetare – för att skapa mig en heltäckande bild av organisationen. Som ”utomstående interim” togs jag särskilt väl emot av medarbetare några nivåer ned.
- Har tidigare endast genomfört mindre interimjobb och var förvånad över hur mycket nytta jag hann göra på bara ett halvår som interim-VD. Kanske är det psykologiskt att inte ha så lång tid på sig, utan tvingas vara effektiv. Dessutom får vissa saker stå över; alla måste ju inte älska mig. Jag har nog kunnat vara lite mer ”besvärlig” än om jag hade varit permanent anställd.
- Överlämnandet kan bli bättre med en interim-VD som ju helt fokuserar på sitt uppdrag. Mina sista veckor ägnades helt åt att se till att de som var kvar i projekt och processer fortsatte i full fart, med ansvar att föra stafettpippen vidare. I överlämnandet ingick, förutom möten med nye VD:n, diverse underlag och rapporter.
- Det var ett mycket givande halvår tillsammans med många bra människor; absolut inte mitt sista interimjobb.

## ÅLDERS(O)DISKRIMINERING

### Diskriminerande "ålderism"

Sju av tio arbetsgivare uppger att de sällan eller aldrig nyanställer personer över 55 år och nära hälften anser att ålder utgör ett hinder vid rekrytering.

Diskriminering av äldre är t.o.m. kraftigare än etnisk diskriminering på den svenska arbetsmarknaden, och idag den näst största riskfaktorn vid chefsrekrytering, efter funktionsnedsättning. Mer än var fjärde 50+ menar att de blivit diskriminerade på grund av ålder, åtta av tio att åldern är ett hinder om de vill byta jobb. *TNS Sifo/Proffice Mångfaldsbarometer 2013*

## FRAMTIDSSPANING

### Pojkar presterar sämre än flickor?

Att leda och utveckla topptalanger blir snart en fråga om att leda och utveckla kvinnor. Idag tas 75 % av alla svenska examina av kvinnor. Kvinnliga studenter är i majoritet inom 7 av 9 ämnesområden. Flickornas betygsnitt är bättre än pojkarnas, oavsett program. Och andelen flickor med MVG är högre än pojkarna i samtliga ämnen.

Traditionellt manliga akademiska yrken som jurist, tandläkare, läkare, revisor och arkitekt, är på väg att bli kvinnoyrken. En tydlig manlig övervikt finns bara bland officerare och civilingenjörer.

Kvinnor utgör numera en majoritet bland drifts- och verksamhetschefer. Andelen kvinnliga chefer har de senaste tio åren stigit från 31 till 42 procent!

Att flickor jobbar mer kan bero på deras föreställning om sig själva som mindre begåvade, till skillnad från pojkar som inte sällan lever i tron att de är

begåvade och smarta långt utöver vad de faktiskt är. Och tror att det ordnar sig utan att prestera i skolan.

Och det gör det, genom att arbetsgivarna ändå anställer, belönar och befördrar män. Kvinnor som presterar bra måste också premieras! Annars kan vi hamna i en "ond cirkel", med en kraftigt nedprioriterad skola där en antipluggkultur får breda ut sig.

*Underlagsrapport nr 11, Framtidskommissionen nov 2012, Chef, aug 2013*



## LEDARUTVECKLING

### Ett urval av Percy Barneviks 200 råd

*I ett anförande 5 sept 2013 gav Percy Barnevik bl.a. följande tips ur sin nya bok:*

1. Ta beslut och gör rätt eller ta beslut och gör fel. Men var aldrig passiv, utan ta beslut! Det är en merit att ha varit med om en konkurs. Men en räcker.
2. Framgångsrika möten varar i max 45 min. Led kraftfullt. Lås dörrarna när mötet börjar. Stående möten blir kortare. Avbryt dem som snackar för mycket eller lämnar ämnet. Låt endast "nödvändiga" deltagare närvara, helst ej du själv.
3. Bort med onödiga chefer. Tryck ut besluten i organisationen, då verkar den inre kraften. Och den har alla! Delegering av ansvar innebär dock inte abdikeringsring. Du har ansvaret kvar – men se till att alla lär sig att själv lösa sina problem.
4. Låt medarbetarna i stort som smått få kontroll över sin tillvaro. Det finns mycket de själva kan utveckla och ansvara för. Resultatet blir rejält sänkt sjukfrånvaro och höjt ekonomiskt resultat.
5. Endast fem procent av arbetstiden ska

användas till strategier, fem procent går på magkänsla – och resten är verkstäl-lande! Var lyhörd och reagera blixtnabbt på "Early Warning Signals" hellre än att långtidsplanera. Håll perfektionisten borta. Älta inte beslut. Det är de snabbaste som vinner.

6. Utgå ifrån att kriser är värre än du tror. Tala alltid sanning. Se krisen tidigt, undvik skuldbeläggning av andra.
7. Alla har starka sidor. Bygg på dem!
8. Bygg team. Du behöver inte vara bäst men teamet måste vara det. För att nå dit måste du vara ödmjuk, uppriktig och "walk the talk".
9. Håll 25 % av kalendern öppen för att kunna vara flexibel. Sov ordentligt. Undvik telefonavbrott, ge fan i e-mejl – allt som är bråttom är inte viktigt. Coacha andra. Låt 60 % gå i papperskorgen, delegera 30 % och gör 10 % själv.
10. Ta kontroll och ansvar, undvik bekvämlighetszonen, men välj rätt fajter. Gör jobbiga saker bums. Ha empati och gör det tuffa på ett bra sätt. Då blir de som drabbas dina ambassadörer.
11. Var tydlig – allt måste vara kristallklart innan det släpps iväg. Medarbetare behöver känna och förstå!
12. Personliga möten är viktiga så att vi kan säkra att vi når fram. Särskilt när engelska är koncernspråket – folk är sämre på engelska än vi tror.
13. Ha en stark relation med din chef, leverera alltid, och kom med lösningar, istället för problem eller ursäker.
14. "Smile and the world smiles with you."

**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.



Jens Davidsson • Ing-Marie Bigert Möller • Pia Sergio • Janeric Peterson