

Affärsnära HR-chefer en nyckel till strategigenomförandet

Vi noterar allt fler förfrågningar om s k affärsnära HR-chefer. Kanske är det ett tecken på att behovet av att knyta ihop individer, team och system till en väl fungerande helhet ökar, när krävande förändringsprogram skall genomföras. Innovationer och kreativitet som gör ett företag unikt och konkurrenskraftigt kommer från människor i samverkan. HR:s uppgift är att hitta rätt människor, inspirera till empowerment och se till att

de arbetar effektivt tillsammans i strategierna mot målen. Bygga broar.

För att skapa ett gemensamt sätt att arbeta måste HR-frågorna vara på ledningens agenda och integrerade i strategier och affärsplan. Där medarbetarna känner att organisationen är rätt för dem, så att de vill stanna och utvecklas. Där mellancheferna identifieras, stötas och belönas så att de fungerar som goda ledare. Och där affärssystemen

säkrar att teamen tillsammans levererar enligt företagets mål och strategi. Då alla förstår hur verksamheten hänger ihop, blir företagets medarbetare en verklig konkurrensfördel.

Vi på Nordic Interim bidrar till detta arbete genom att hitta rätt HR-person som under en övergångsperiod snabbt kan börja bygga broarna.

Janeric Peterson

Ingrid Engström är Head of HR & Organisational Development och vice VD i SEB med bakgrund som VD för KnowIT och ComHem.

Affärsnära HR är att bygga organisationens förmåga att skapa affärsresultat

Har HR-ledningens uppdrag ändrats, och i så fall hur?

- Absolut. HR:s position och uppdrag ändras hela tiden i takt med ständigt ökande konkurrens i tjänsteföretagen – det är med människorna i organisationen som ett företag kan göra skillnad och skapa konkurrensfördelar. HR:s uppgift är att driva ledarskaps- och organisationsfrågorna nära företagsledningen och säkra att de är en helt naturlig del av affären. Det kan handla om allt från att öka helhetssynen på kunden och bättre förstå kundbehoven, till att utveckla smartare distributionskanaler för produkter och erbjudanden. På så sätt stärks kontinuerligt företagets möjlighet att utveckla sitt humana kapital och därigenom öka sitt affärsvärde.

Vad ska du som ansvarig för HR och organisationsutveckling tillföra?

- Enkelt uttryckt handlar det om att säkra att ledarskaps- och organisationsfrågorna är en integrerad del av företagets strategiska inriktning. HR:s roll är att bidra med att skapa rätt förutsättningar så att organisationen kan bli högpresterande, t ex leverera bättre lösningar på ett mer kundtillvänt sätt än konkurrenterna. Ledarskapet och talangerna behöver

få utrymme och rätt förutsättningar att nå sin fulla potential så att affärsresultatet kontinuerligt blir bättre och företaget kan stärka sin marknadsposition. Det kan röra sig om att investera i ledarskapsutveckling för att stärka chefernas förmåga att genomföra verksamhetsförändringar – vilka i sin tur leder till större kundnytta och starkare resultat.

Vilka kvalifikationer bör en affärsnära HR-ledning ha?

- Det är viktigt att förstå helheten i en verksamhet och kunna driva de ledarskaps- och organisationsfrågor som gör företaget framgångsrikt. Helst ska HR-ledningen

*Ingrid Engström har en fil mag i psykologi och examen från
Advanced Management Program vid Handelshögskolan*



ha erfarenhet av att ha lett en stor verksamhet med allt vad det innebär i form av resultatansvar, affärsutveckling och mer operativa frågor. Att också ha erfarenhet av stora förändringar och hur man leder människor i sådana förändringar är ett måste. Ersättningsfrågorna blir mer aktuella och jag ser att en affärsnära HR-ledning gärna ska ha kunskap kring hur man skapar kompensationsstrukturer som belönar rätt prestation och beteenden med långsiktighet i fokus.

Ser du tillfällen särskilt lämpade för Interim Management?

- Jag har väldigt positiva erfarenheter av interim. Dels för att inte förlora tempo vid oplanerade avgångar, dels för att påskynda processen vid transformationer, då det behövs någon som inte sitter fast i hur vi alltid har gjort, utan kan ge en snabb injektion, visa ett nytt sätt att tänka och leda de kompetenta medarbetarna i rätt riktning. En interim bör ha en systemsyn, förstå i vilket sammanhang vi jobbar, ha mycket snabb inlärningsförmåga, bra på att bygga relationer, ha bred erfarenhet från olika företagskulturer och helst kunna sakområdet förstås.

Hur blir du "född till chef" ?

Alla känner igen "född till chef" – människor som tillsynes utan ansträngning leder oss framåt. Personer som tål stress och samtidigt är dynamiska och inspirerande. Hur gör de?

I en ny europeisk studie prioriterar nio av tio anställda att chefen:

1. bidrar med hjälp för att se saker ur nytt ljus och tillsammans gör analysen. Endast hälften gör det, 25 % av cheferna gör analysen själv, resten ger order eller kräver en lösning.

2. spontant tar sitt fulla ansvar vid fel. Detta görs endast av 43 %; 22 % säger att misstag begås, utan att ansvar tas, 26 % att det är oviktigt. Resten skyller på andra.

Krauthammer Observatory September 2009

Ur Booz & Companys årliga undersökning om koncernchefers tilltröste och avgång:

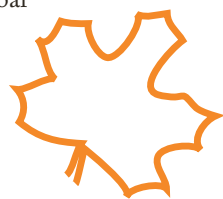
I svåra tider krävs erfarenhet

Under 2008 byttes 14 % av VD:arna och koncerncheferna i världens 2500 största företag ut. Hälften var planerade medan 35 % tvingades sluta pga dåliga resultat och 15 % pga fusioner och uppköp.

I svåra tider behöver företag en beprövad kapten vid rodret och en veteran som styrelseordförande.

- Två tredjedelar har en bakgrund som affärsansvarig (VD, affärsområdes- eller regional chef), och bara 15 % som funktionell ledare inkl CFO.
- Snittåldern har ökat med nästan två år, till 53 år och dubbelt så många har tidigare erfarenhet från samma chefsnivå, nu 20 %.
- En större andel kommer utifrån, nu en fjärdedel, mot tidigare 20 %.
- Flera som lämnat koncernchefsjobbet återvände och mer än hälften har en företrädare som blivit styrelseordförande.
- Avgående koncernchefer lämnar vid högre ålder, i Europa vid 57 och i USA vid 59 års ålder; varaktigheten, åtta år, är den längsta under 2000-talet.

Dagens VD och koncernchef behöver med fast hand lotsa sitt företag genom de svåra tiderna samtidigt som man bygger position för hållbar framgång. Stormen passerar, men förändringsvägorna fortsätter rulla.



7 tips till en ny VD

- 1. Gör omstart.** Klargör förväntningar på hur ni ska arbeta, hur beslut ska tas och hur människor ska hållas ansvariga. Smekmånadsperioden varar ca ett år.
- 2. Prioritera.** Gör en spelplan om 3-4 punkter med strategisk riktning mot önskad position för de kommande två-tre åren. Koncentrera på det som stärker företaget och dess framtida värde, samt ger bäst finansiell avkastning.
- 3. Stärk teamet.** Inom 60 dagar måste medarbetarna veta om de får vara med. När teamet är klart måste samarbetet stärkas, genom ett kollektivt ägarskap för den strategiska linjen.
- 4. Sätt upp gränser.** Fyra dagar av en VD:s arbetsvecka tillbringas i möten och bara en bakom skrivbordet. Delegera allt utom uppgifter som är kritiska för uppdraget och sätt klara gränser.
- 5. Lyssna på marknaden.** Kunder är bättre på att ge årliga kommentarer. Det signalerar också vikten av kundservice. Möt partners, leverantörer och bygg relationer med finansmarknaden för att lära hur kapitalmarknaden ser på företaget.
- 6. Lär känna det okända.** Ställ frågor. Kliv tillbaka i diskussioner och låt andra framföra sina åsikter först. Omge dig med individer vars förmåga kompletterar din egen.
- 7. Engagera styrelsen.** Lär känna styrelsens förväntningar och försök påverka dem. Ha möten med var och en. Presentera problem och be om input på lösning hellre än att få färdiga förslag godkända. Låt affärsområdeschefer göra dragningar, så kan styrelsen lättare hitta framtida talanger.

Strategy + Business Summer 2009

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 skräddarsydd, snabb, enkel, kvalitetssäkrad – och prisvärd! Våra grundare är search-företagen Odgers Berndtson och Novare Human Capital.



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