

## Från nödlösning till smart chefsförsörjning på fem år!

När vi etablerade Nordic Interim, var många beslutsfattare skeptiska till interimschefer. Dels såg man det som ett misslyckande att tvingas ta in en Interim, dels undrade man om det verkligen fanns riktigt duktiga och oförvitliga människor som frivilligt ville arbeta som interimschefer och som man inte redan kände till.

Idag har professionaliseringen av interimsmarknaden tagit fart. Nu stundar vårt 5-årsjubileum och vi har vuxit till ett

drygt 20-tal engagerade "medarbetare".

Allt fler inser att en Interim, anlitad genom en interimsspecialist, är en smart och kostnadseffektiv lösning. Med kort varsel får uppdragsgivaren – med råge – den kompetens och erfarenhet som uppdraget kräver. Och bara så länge det behövs. En friare anställningsform passar många i den nya generationen, samtidigt som flera erfarna och kompetenta chefer hellre tar ett tidsbestämt uppdrag än en

ny tillsvidareanställning.

Som sista land i Europa har Sverige infört en lag mot åldersdiskriminering. Vi går in i en period då 40-talisterna successivt fasas ut från traditionella anställningar, medan den unga generationen allt oftare tvekar att kliva på ett chefsjobb.

Kanske är en Interim bästa möjligheten att få rätt man eller kvinna på rätt plats, i rätt tid?

*Janeric Peterson*

Lars G Nordström reflekterar över hur man lyckas med ett nordiskt samarbete:

## Skapa *ett* bolag och se framåt!

### Vilka är Dina framgångsfaktorer för en interim VD?

- Att vara tydlig och fokusera – vilket också betyder att välja bort! Först tar jag reda på vad som ska göras; träffar ledande personer och frågar om något är fel. Jag är öppen med att det kan bli en tuff tid, med förluster av jobb, prestige och positioner, men att vi måste gilla läget! Därefter slår vi fast spelreglerna; talar om vem som bestämmer och hur vi ska jobba. För att skapa förtroende i och för ledningen, måste vi ha ett bra arbetsklimat.

På Nordea fick jag mandat att byta ut hela ledningen, men valde att inte göra det. Dock fick fem av sju byta ansvarsuppgifter, ibland till ett område som de tidigare kritiserat. När folk vill göra saker blir resultatet bättre, än när de måste. Jag arbetar för att skapa vilja, underblåsa den och hålla grytan kokande.

### Du lyckades bygga upp ett Nordea.

#### Hur kom Du ifrån eventuella nationella olikheter?

Nyckeln var att skapa *ett* bolag. Ska vi gå samman måste det göras på ett nytt sätt. Istället för att älta hur vi gör i respektive land, skapar vi en ny fungerande modell för framtiden. Om vi lägger in alla nationella varianter i t ex IT-systemen, blir de cementerade. Istället måste systemen brytas upp. Tillsammans med koncernledningen, upprepade jag de magiska orden "Reducera komplexiteten" till leda. Det var för många av allt, och för mycket av allt – utom möjligen kunder. För att visa på exempel förenklade vi den legala strukturen. Det var viktigt symboliskt och fick dessutom bra skatteeffekter.

Inför fusionen mellan Nordbanken och Merita träffades företagsledningarna under flera månader för att enas om hur den kommande banken skulle se ut. Därefter sattes laget upp för att förverkliga idén. Då visste vi hur vi skulle göra – och hade sex personer som var absolut "committed" att göra det; de hade ju själva skapat bilden. När positioneringen började på lägre nivå, fanns redan skriftligt dokumenterat hur det skulle göras, och det behövde aldrig uppstå tvivel.

### Viktiga lärdomar från nordiskt samarbete i Nordea?

- Språkskillnaderna är större än många tror. Jag förespråkar engelska som koncernspråk. Det har en liturgisk effekt, då medarbetarna lägger ned större möda när de formulerar sig och blir mer omsorgsfulla i vad de säger.

Det finns även kulturella skillnader – men vi får inte använda det för att bromsa. Att en finne är tyst betyder inte att han



Lars G Nordström har varit interim VD på Nordea och nu på Posten.



håller med. Att en dansk argumenterar betyder inte att han är oense. Att en norrman säger att allt fungerar, betyder inte att det gör det. Och om en svensk nämner ett litet problem är förmodligen problemet stort.

### Vad ska man tänka på när man bygger nordiska ledningsgrupper?

- Att få en bra mix av rätt kompetenser och erfarenheter. Och att blicka framåt! Laget bör formeras utifrån kommande veckas match, inte förra veckans. Välj den som är bäst lämpad för att driva den nya verksamheten, inte den med bästa CV:t. Utdela nya mandat och utmaningar; det stimulerar att få nya bollar att springa på. Befordran är inte en belöning, utan en position man får för framtidens spel.

*"Tro inte att alla är som du!"*



Det behövs en frontfigur i respektive land, men om den uppgiften blir för viktig, faller man tillbaka i gamla mönster. Viktigast är uppgiften i koncernledningen. Där bör lämplighet styra, inte nationalitet. Det bör finnas en representant från varje land, men måste inte råda balans mellan länderna. Stereotyperna är att danskar diskuterar och bråkar, norrmän tycker att allt är fint, finner att situationen är ytterst allvarlig och svenskar vill snacka. En bra ledare har lite av varje.

### Vilka är misstagen Du inte får göra?

Vi kommer från olika länder och olika kulturer, och är olika. Men det betyder inte att andra är konstiga. Tro inte att alla är som du! Jag försöker vara tydlig och fråga om alla verkligen har förstått. Ofta tolkar vi händelser på olika sätt.

Det finns alltid de som är emot förändringar. Kommer de från ett annat land är det svårare att bedöma om de har rätt, eller om det bara handlar om motstånd. Men man måste ju lita på folk. Om det sedan visar sig att de bara bromsar, då får man göra något åt det.

### Åldersdiskriminering förbjuds

Ett vanligt argument mot att rekrytera äldre, är att yngre kan stanna längre i företaget. Det håller inte; en person som kommer direkt från plugget stannar i snitt i två år. En 55-åring har minst tio år kvar i arbetslivet. Nu säger också lagen sitt. Vid årsskiftet trädde en ny lag i kraft. Som sista land i EU har Sverige genomfört EU-direktivet om förbud mot åldersdiskriminering, gällande områdena arbetsliv och utbildning.

Den nya lagen kan få märkbara effekter vid rekryteringar. Det går inte längre schablonmässigt att säga att ett företag söker personer i en viss åldersgrupp, och en mängd åldersrelaterade regler i kollektivavtal och lagstiftning måste genomlysas. Anmälningar kommer att följas upp av den nya myndigheten DO, Diskrimineringsombudsmannen. Straffet kan bli förlikning eller i sista hand ett domstolsärende med skadestånd som följd. Arbetsmarknadspolitiska regleringar och positiv särbehandling med särskilda syften kommer dock att tillåtas.

I en Eurobarometer från år 2006 framkom att 46 procent av medborgarna i EU:s medlemsländer ansåg att denna form av diskriminering är mycket omfattande. I en undersökning bland svenskar i åldern 50-65 år gjord av TNG och Synovate ansåg:

- 46 % att arbetsgivare har en negativ inställning till att anställa äldre
- 29 % – något fler kvinnor än män – att de någon gång blivit negativt särbehandlade pga sin ålder
- 22 % att lagen kommer få stor betydelse på arbetsmarknaden.

*Svenska Dagbladet, 14 och 18 januari 2009 samt 24 oktober 2008*

### Unga nobbar toppchefsjobben

Tillsammans med the Economist Intelligence Unit ställde PR-företaget Burson-Marsteller följande fråga till 685 inflytelserika chefer från 65 länder i Europa, USA, Sydamerika och Asien.

*Om du blev tillfrågad, skulle du kunna tänka dig att bli VD i din koncern?* I väst svarade ungefär två av tre ett klart nej (USA 64 %, Europa 60 %). I Sydamerika var förhållandet det omvända, 27 % svarade nej medan varannan i Asien kunde tänka sig att bli VD i sitt företag.

*SvD 25 januari 2009*

### Inhyrd personal måste smälta in

Förmåga att smälta in i arbetsgruppen är avgörande för hur situationen på den nya arbetsplatsen blir för inhyrd personal. Samtidigt gäller att hålla distans, eftersom uppdraget tvärt kan ta slut. För anställda vid bemanningsföretag ingår att bli betraktad som främling, konstaterar Gunilla Olofsdotter, sociolog vid Mittuniversitetet i Sundsvall som doktorerat på personaluthyrning.

Rent socialt måste man smälta in i arbetsgruppen och förstå hur det fungerar i fikarummet. Samtidigt måste man förhålla sig till att man kanske inte får följa med på firmafesten. Man måste kunna växla mellan närhet och distans. För de som trivs kan det vara en möjlighet att pröva på olika anställningar och visa framfötterna. Många specialister trivs också med att få tillämpa sin expertis i ständigt nya sammanhang.

*Forskning & Framsteg nr 6/08*

**Social kompetens är alltså A&O för en interimchef. /JP**



### 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 searchföretagen Ray & Berndtson och Novare Human Capital.*



Ing-Marie Bigert Möller Pia De Geer  
Janeric Peterson