

## Nordic Interim

*inleder hösten med både nytt namn och ny adress.*

*Nu är vi det vi strävat efter! Med genomförda och pågående nordiska in-*

*terimsuppdrag samt samarbetspartners i hela Norden tar vi steget och kallar oss det vi är, Nordic Interim.*

*Vårt nya kontor på 17:e våningen i Första Höghuset (Hötorget) erbjuder också betydligt större vyer. Med dessa*

## Nu är vi nordiska – med ny adress!

*nya – mer heltäckande och internationella – förutsättningar ser vi bättre möjligheter att serva svenska och internationella klienter. Kanske också engagera fler kvinnliga interimer?*

*Janeric Peterson*

## Interim kompletterar management

Gustav Bard, 3i Nordic, och Cecilia Daun Wennborg, Carema, har positiva interimserfarenheter

– Ju längre jag arbetar inom Private Equity investments, desto högre värde tillmäter jag management. Innan vi beslutar om köp är därför managementteamet en av våra nyckelutvärderingar, säger Gustav Bard, VD för investmentbolaget 3i Nordic.

### När behövs en interim?

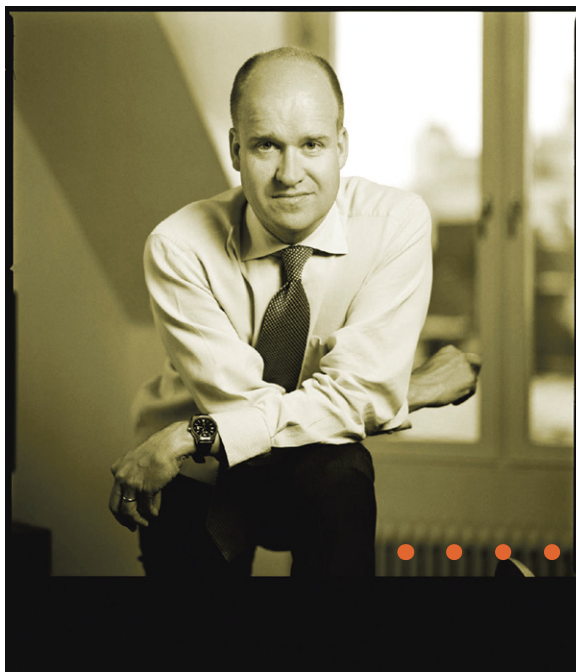
Ofta är slutsatsen redan från start att det krävs förstärkningar och förändringar inom t ex finans & ekonomi för att få igång rätt rutiner och arbetssätt. Som stöd till management kan en interim användas.

– Eftersom vi jobbar med människor måste vi ge dem viss tid. Få finanschefer är drillade i cashflow, kan sköta bankrelationer och är slipade controllers i en högt belånad miljö. Managementteamet kan också erbjudas personlig coaching för att kunna nå längre, fortsätter Bard.

I andra situationer, exempelvis vid en integration i samband med ett förvärv, kan det krävas en ”överrekrytering” med en verkligt kvalificerad, exekutiv och självgående interim som kan sättas in på en indikativ tidsperiod, som anpassas efter behov.

Cecilia Daun Wennborg är ekonomidirektör på värdfore-

*”En interim bör vara besjälad av att lyckas med uppdraget”, menar Gustav Bard, VD 3i Nordic.*



taget Carema. Under våren har Carema gjort ett stort tilläggsförvärv och 3i som huvudägare är tydligt i sina krav på snabba förändringar och integration.

– För företagets helhet krävs mitt engagemang på heltid och det vore olyckligt om jag skulle splittra mig och ägna tid och kraft åt ett enskilt tidsbegränsat projekt. Genom att kontraktera en erfaren interim, gärna med högre specifik kompetens än jag själv, löser vi uppgiften och grundlägger något som vi kan använda i flera år. Jag känner mig trygg i att jobbet blir bra gjort

och kan odelat ägna mig åt hela företagets framtid, säger Daun Wennborg.



*Cecilia Daun Wennborg har erfarenhet både av att vara och att använda en interim.*

### Vilka krav ställs på en skicklig interim?

Större än vid en traditionell rekrytering, anser bägge. Personen ska göra nytta från första dagen.

– En interim bör vara besjälad av att lyckas med uppdraget och gilla att vara i hetluften. Dokumenterad erfarenhet från liknande situationer är ett måste, liksom att känna igen sig i affärsmodellen och branschlogiken, även om det inte



behöver betyda specifik branscherfarenhet, menar Bard och fortsätter:

– Erfarenhet från ”gyttjebrottnings och hårda stormar” är en fördel. För att kunna få folk med sig måste man ha ledaregenskaper och kunna stötta människor men ändå ha integritet och kontakt med verkligheten. Intellectuellt bör man ha förmåga till analys och snabbt kunna sätta sig in i nya saker.

### Vilka är de viktigaste uppgifterna?

– Att utföra uppdraget måste vara viktigare än att synas och höras, vilket innebär mindre personlig status. Interimen måste vara trygg i sig själv, vara prestigelös, kunna sin sak, vara flexibel och inte bara göra saker på sitt eget sätt. En förmåga att släppa det som inte ingår i uppdraget är nödvändigt, liksom att även vara en praktiker och se till att saker och ting blir gjorda, kompletterar Daun Wennborg.

Hon har egen erfarenhet av att vara Interim VD, på Skandiabanken, och tycker att det var perfekt – både för företaget och för henne själv.

– Att kunna gå in för full fart i ett specifikt uppdrag under sex månader, där jag kunde få ett kvitto på att jag levererade och fick utvecklas istället för att försvinna ut från marknaden i en period mellan två jobb, var en idealisk lösning, säger Daun Wennborg. Det kan också vara bra för en person med små barn som inte just då vill satsa på karriären.

### Vad är då skillnaden mot att engagera en managementkonsult?

– Interimer använder vi i en krissituation, när vi inte kan få till en snabb förändring med nuvarande VD. Managementkonsulter kan användas för att snabbt återfå kontakt med verkligheten inför den nödvändiga förändringen med den nya ledningen, avslutar Bard.

## En väg att behålla och utveckla duktiga kvinnor, mitt i karriären

Att vara interim är en accepterad yrkesroll för duktiga personer som i högre grad vill styra över sitt liv och periodvis jobba stenhårt och periodvis t ex prioritera familjen. Åtminstone i Storbritannien. Där ökar också andelen kvinnliga interimer kraftigt.

Interimsuppdrag skulle kunna vara en perfekt lösning för många duktiga kvinnor som idag av familjeskäl väljer bort tunga, ansvarsfulla jobb, åtminstone tills barnen är större. Som interim kan de fortsätta skapa värde i affärlivet,

utvecklas och lära känna nya branscher och företagskulturer samtidigt som de hinner med familjen. Det ger frihet och möjlighet till påverkan, en slags ”midcareer” där de själva kan styra sin tillvaro.

Idag försvinner många duktiga kvinnor från marknaden, kanske för alltid. För att interimjobb ska få samma status som andra svåra jobb, krävs ett nytt synsätt. Att vara en skicklig interim är ett riktigt tufft uppdrag, och borde vara väl värt att betala för.

### Hellre utköpt än börsnoterad

Trots kritiken för kortsiktighet som framförts i affärspressen är många utköpsbolag mycket framgångsrika.

”Istället för att odla tid på att ständigt oro mig för resultatet, kan jag fokusera på tillväxt och viktiga investeringar. Samtidigt har organisationen genomgått en radikal kulturförändring som lett till mindre revirtänkande och större helhetstänk”, sammanfattar Cristobal Conde, VD i USA-baserade SunGard Data Systems, sina åtta månader efter historiens – enligt uppgift – näst största utköpsaffär.

”Som börs-VD var volatiliteten i resultatet avgörande för trovärdigheten. Nu ägnar jag bara 15 istället för 60 timmar av min arbetsvecka till analysera finansrapporter och resultatfrågor. Det ger mig tid över till viktiga saker som kunder, produkter och bolagets framtid.”

En spridd uppfattning är att ett högbelånat bolag lider av underinvestering. Men SunGard investerar mer och gör fler kompletterande mindre förvärv. ”Nu har vi möjlighet att investera långsiktigt.”

*Financial Times, May 31, 2006*

### Organisera för flexibilitet

Tiden då en organisationsändring hade en början och ett slut är över. Framtidens företag måste organiseras och förberedas för att leva i konstant förändring.

Andelen nya företag som senaste decenniet tagit sig in bland de 20 bästa på Fortunes Top 1000, var år 2003 hela 60 procent, jämfört med 35 procent år 1983. ”Tro inte på en framtida stabilitet, utan ditt företag måste organiseras för att kontinuerligt utvecklas i takt med omvärlden, istället för att med jämna mellanrum tvingas igenom stora demoraliserande, planerade förändringar.” Detta enligt *Built to Change*, Ed Lawlers och Chris Worleys nya bok.

Visst är en stark företagskultur viktig – men viktigast är arbetsprocesser för vardagsarbetet. Framgångsformeln är:

- Organisera i självstyrande team inom små kundnära affärsenheter
- Anställ ”vanliga människor”
- Mät individuella prestationer, även toppledningens, både vad gäller resultat och beteenden

Management helt utan glamour!

*Financial Times, Feb 22, 2006*

### Korta chefslösningar – för bestående resultat

Nordic Interim AB engagerar med kort varsel toppchefer för specifika övergångsuppgifter. Vi är ett fristående bolag med tillgång till ett gränslöst nätverk för att snabbt hitta den person som kan genomföra uppdraget på bästa sätt. Vi garanterar en lösning som är skräddarsydd, snabb, bekväm, kvalitetssäkrad – och prisvärd! Våra grundare är searchföretagen Ray & Berndtson och Novare Human Capital.



Janeric Peterson

Ing-Marie Bigert Möller