

Nordic Interim växer och blir fler

Visst påverkar högkonjunkturen att det blir allt svårare att i rätt tid få tag på rätt chefskraft. Men det är också ett paradigmskifte på gång.

Vi konstaterar att det blir allt vanligare att engagera externa personer för kvalificerade uppdrag. Genom att göra det,

kan man få just den person som har bäst kvalifikationer, med rätt spetskompetens och erfarenheter, för just det uppdraget. Därefter kan man göra nästa drag, utifrån behov, utan att behöva tänka på avvecklingskostnader eller personliga hänsyn.

Vi på Nordic Interim märker av den

ökade efterfrågan och för att kunna ge lika snabb och högkvalitativ hjälp för framtida uppdrag, har vi utvidgat vårt team med en erfaren researcher. Vi hälsar Sara Lindström med en bakgrund bl a från Siar Bossard välkommen till oss.

Janeric Peterson

Interim – attrahera bästa kraft i ett tufft läge

Reflektioner från en kund. Följ ett av våra uppdrag.

Det handlade om ett medelstort företag med stor balansräkning, tunga ägare, låg lönsamhet och ett utsatt läge. Företaget behövde en branschexperient och duktig VD som kunde sätta mål, motivera personalen och tjäna pengar. Situationen innebar dock att styrelsen inte trodde sig kunna attrahera en VD av rätt kaliber.

Nordic Interim fick uppdraget och 1,5 år senare samtalar vi med företagets styrelseordförande, SO, och interimVD, VD:

Varför engagera en interim VD?

– Vi var inte tillräckligt attraktiva som arbetsgivare just då. En traditionell rekrytering hade sannolikt inte gett samma resultat.

Även om mitt nätverk är stort, är en interimfirmas större och mer aktuellt, och den har tid och resurser för att snabbt hitta rätt person för uppdraget. I detta fall tog det en månad tills vår InterimVD var på plats, berättar SO.

– Jag har visserligen varit anställd VD i många olika företag med varierande problemområden och tycker om att räta upp saker, men för att ta ett permanent VD-jobb vill jag vara rimligt övertygad om att på tre till fem års sikt kunna göra ett

bra jobb. Nu fick jag en möjlighet att ge mig på ett internationellt uppdrag i en problemfas, där lösningen inte var given. Det gjorde ett interimt uppdrag mer attraktivt, säger VD.

Timing var rätt och passade ihop med VDs andra engagemang. SO och VD fick snabbt förtroende för varandra.

– Vi sökte och fick en ”doer”. För att hålla organisationen motiverad, och få medarbetare istället för motarbetare, måste interimen ha förtroende i organisationen. För att öka legitimiteten sades att vi övertalat VD att ta arbetet på ett år, med ambition att förlänga. Det fungerade i detta fall, säger SO.

– För att få människor att leverera, måste de känna sig delaktiga. Så förutom parametrar som flexibel, kvalificerad med sunt förnuft och förmåga att snabbt sätta sig in i bilden, är empati viktigt för en interim, kompletterar VD.

Vilket var interimens uppdrag?

Att förbättra det operationella arbetet. Efter att framgångsrikt ha inlett förändringar av företaget mot mål, beslutade sig dock ägarna för en försäljning. Då ändrades uppdraget och interimen fick även stödja denna process.

– Försäljningsprocessen förenklades av att parterna förskonades från en VD med egen agenda. Jag kunde se objektivet på situationen och driva arbetet framåt, istället för lägga energi på att fundera över min egen, funktion eller framtid, reflekterar VD.

– Det var en fördel att interimen inte behövde slåss för sin egen existens, utan var motiverad hela vägen i mål. Dessutom uppstod inga oväntade avvecklingskostnader när uppdraget var



Vårt case visar att när bolaget inte är i skick att få en tillräckligt kompetent VD kan en interim vara ett bra alternativ..



slutfört, säger SO.

Tidsaspekten har betydelse – ju längre tid i en organisation, desto tyngre blir det att avveckla.

– Det har varit en fördel att inte ha för djup branschvana med bindningar till många människor. Men visst behövs branschkunskap för att förkorta startsträckan, och det är viktigt att det finns medarbetare som kan stå för bransch- och detaljkunskap, fortsätter VD.

Hur säkras engagemanget?

– Jag har arbetat med VD på samma sätt som om han vore anställd. Trots att vi från start inte hade något bonussystem, har han varit lika engagerad och lojal som en traditionell VD. Nästa gång kommer jag dock nog att erbjuda interimVDn någon typ av incitament i form av en rörlig ersättning, helst samma som ledningen han styr. Då blir det lättare att relatera till samma mål och agenda, avslutar SO som är mycket nöjd och väl kan tänka sig att använda en interim i framtiden.

Även styrelsen och ägarna tycker att det blev en mycket lyckad lösning.

– För mig är det optimala att ha uppdrag i viss tid för att balansera med mina andra engagemang. Nackdelen är att jag inte vet vad jag ska göra om ett par månader, avslutar VD som kan tänka sig fasta VD-jobb – men helst interimsuppdrag i framtiden.

När är en interim lämplig:

- När bolaget inte är i skick att få en tillräckligt kompetent VD
- När det är riktigt bråttom
- Under en långdragen rekryteringsprocess, för att inte tvingas in i en snabb, dålig permanent lösning
- Under en period av osäkerhet, t ex ett ägarskifte, när nästa steg är okänt
- För att få tillgång till en person på annan ort, som under en period kan pendla.

Skydda "extrema" chefer

"Extrema" arbeten med resultatansvar, snäva deadlines, oplanerade arbetsflöden, 60+timmars arbetsvecka, tillgänglighet dygnet runt, sju dagar i veckan och mycket resande har blivit en självklarhet bland dagens globala seniora chefer. Och de älskar den intellektuella utmaningen och möjligheten att åstadkomma något stort, och peppas av mycket generösa ekonomiska ersättningar, briljanta kolleger samt erkänsla och respekt!

Ett extremt jobb är glamoröst, skapar beundran och respekt – men priset är högt, både för hälsan och för relationerna. Många extrema chefer orkar inte längre tala med sin partner, och barnen lever på skräpmat och underpresterar i skolan. De extrema cheferna kan och vill därför inte fortsätta i samma tempo så länge till.

För att undvika att de talangfulla cheferna förstör sig själva, tvingas nu företagen söka nya lösningar med mer flexibla modeller där arbetet kan delas upp på olika sätt för att ge tid för återhämtning.

Extreme jobs, Hewlett & Luce, 2006

– Varför inte anlita en interim?/JP

Framgångsrikt ledarskap vid fusion

Alltför många samgående företag koncentrerar sig på att minska integrationsproblemen istället för att skapa något nytt och starkt. Här följer fem riktlinjer mot framgång:

1. Styr från toppen och skapa innan fusionsarbetet startar ett nytt, välfungerande top-management team med väldefinierade roller och klargjort ansvar. VD måste själv driva systemintegrationen.
2. Utveckla en trovärdig och inspirerande corporate story som driver kommunikationen, sätter allt i ett större sammanhang och förklarar "varför". Medarbetaren ska stanna för att han själv vill.

3. Skapa en ny, stark företagskultur med fokus på prestation. Sätt upp standards för t ex kvalitet, kundservice, processledning och samarbete. Rikta fokus på omgivningen och visa samma intresse för kunder och samarbetspartners som vanligt. Utnyttja att ni är ett nytt företag med nya färdigheter. Genomlys allt, lär av varandra och utveckla gemensamt något som är bättre.

4. Använd den nya framtidsbilden för att locka nya aktieägare.

5. Lägg in tid för reflektion, så att snabba förändringar kan balanseras med insikter från tidigare erfarenheter.

McKinsey Quarterly 2006, nr 4

Så skapas en god ledare

Ram Charan föreslår åtta färdigheter:

1. Positionering – och ompositionering – för att möta kundernas och omvärldens behov samt pengar.
 2. Snabbare än konkurrenterna dra rätt slutsatser av omvärldshändelser och koppla till egna verksamhetens affärer.
 3. Skapa bra sociala system så att samarbetet mellan medarbetare fungerar bra.
 4. Bedöma människor, för att få ut det bästa av – och utveckla – varje individ.
 5. Bygga effektiva team med synergier i grupp. Lyssna på och odla medarbetares goda idéer.
 6. Sätta upp realistiska mål för vad företaget ska åstadkomma. Högre lönsamhet är bättre än större marknadsandelar.
 7. Tydligt prioritera för att uppnå målen och klara oplanerade utmaningar.
 8. Know-how för att hantera allt samtidigt, och ändå skapa värde. Veta vad man gör och aldrig sluta att förbättra sig!
- Know-How. The 8 Skills That Separate People Who Perform from Those Who Don't, Ram Charan, Crown Business 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
Sara Lindström