

Nordic Interim NEWS

nr 14
november
2011

Välj individer med rätt erfarenhet och förmåga – oavsett ålder

Att hålla fast vid företagets långsiktiga strategier och samtidigt öka flexibiliteten för att klara en djup kris och efterföljande uppgång, det är höstens stora utmaning.

Ska svenska företag vara med i den globala utvecklingen måste vi vara flexibla och se till att rätt individ finns på rätt plats vid rätt tidpunkt. Då har vi inte

råd att förlora kompetens och erfarenhet. Ändå väljs kandidater bort endast på grund av ålder. Det är en stor misshållning av resurser.

Detta svenska fenomen beskrivs av Akbar Seddigh i artikeln nedan. Förutom vår förlorade konkurrenskraft kan man undra vem som ska försörja Sveriges åldrande befolkning?

Det finns hopp. Vi har just hjälpt en 38-årig VD att engagera en 62-årig CFO, som ett sätt att snabbt få tillgång till viktig kunskap; hans stora erfarenhet av såväl konjunkturförändringar som att köpa och sälja bolag.

Ett trendbrott? Vi hoppas det. Att anlita en erfaren interim kan vara en bra början.

Akbar Seddigh, 68, nestor inom medicinteknik, ledamot i 7–8 styrelser och ordförande i börsnoterade Elekta

”Vi kan inte sluta jobba när vi är som bäst!”

Redan 1963 gick den till Sverige nyanlände iraniern Akbar Seddigh sin egen väg. Som student på KTH bar han fluga, handsydd kostym och väst, och åt lunch med lärarna.

1985 grundade han medicinteknikföretaget Ortivus, där han stannade som VD fram till börsnoteringen 1997 och i styrelsen till 2008. Med åren har det blivit 33 styrelseuppdrag.



– Ålder får inte vara ett kriterium. Vi måste se individen och inte stoppa människor i fack. Ge var och en möjlighet att jobba så länge de vill och kan bidra i arbetslivet. Det är helt individuellt. Vissa är slut vid 60, men de flesta kan jobba i 15–20 år till. Se på Hans Blix som fortfarande är aktiv, och kallar sig ”90 minus”.

Vad menar du med att Sverige har åldersnoja?

– I Sverige anses man vara gammal vid 40–45 år. Den som gjort karriär och blir av med jobbet i 40-årsåldern, har svårt att få ett nytt. Företagen vill inte ens träffa den som fyllt 55. Bilden säger

att ”gamla” är ouppdaterade, låsta i sina tankar och oflexibla. Det är ju helt galet. Hur kan man bestraffa duktiga människor bara för att de fyllt 50 år? Det är slöseri med resurser! Vi är inte kroppsarbetare – det är hjärnans funktion som avgör.

Vad leder åldersnojan till?

– Yngre gör misstag för att de inte har varit med, och därför

inte ser konsekvenserna av sina drag. Titta bara på finanskrisen!

– En individ skall utvärderas i fyra avseenden: personlighet (≈EQ), leveranskapacitet (vilja/energi), erfarenhet samt utbildning/kunskaper. Det krävs 10–15 års erfarenhet för att kunna leverera. Då är man minst 40 år. Hur tänker arbetsgivare som säger nej till 45-åringar?

Kan du ge fler exempel?

– Det är en konkurrensnackdel för Sverige om vi inte utnyttjar våra resurser. Vi har inte råd att låta högproduktiva 60-plus-sare vara inaktiva. 65-åriga svenska forskare åker till USA och



fortsätter forska i 15 år till. 20 procent av svenskarna är över 65 år – och ingen i regeringen över 60 år. Vilka konsekvenser får det?

Hur har det blivit så, tror du?

- Jag har aldrig sett så stark segregation mellan generationer som i Sverige. Redan i tonåren skiljs man från vuxenvärlden. I många andra länder är barnen alltid med och har respekt för äldre och deras erfarenheter. I Sverige saknas respekt både för kunskap och erfarenhet. Att kunskap numera finns överallt för alla, innebär inte att det finns förmåga och kompetens. Den kommer först med erfarenhet.

Andra typiskt svenska synsätt/egenheter?

- Svenskar är snabba att kategorisera folk – ”pensionär”, ”utlänning” eller ”kvinna”. Vi pratar om ”utlänningar” som om de vore en grupp. I Sverige finns 190 unika nationaliteter!

Kan lagstiftning lösa problemet?

- En lag kan inte ändra attityder, det krävs tid och påverkan. Media, föräldrar och samhälle/politiker har alla ansvar i denna komplexa fråga. Lyft fram föredömen som VD:arna för Ericsson, SHB och Posten, riktiga seniorer när de fick skutan på rätt köl igen. - Företagsledningarna måste visa respekt för livs- och arbetsfarenhet. För att leda en organisation bör det ses som en fördel att vara äldre och ha

”Förmåga och kompetens kommer först med erfarenhet.”

arbetat i olika organisationer med olika människor. Det gör man i utlandet.

- För att säkra dynamik och kvalitet i såväl beslut som genomförande måste vi tänka mångfald i alla led. - Samtidigt måste individerna ta ansvar för att vara anställningsbara. Se till att ha aktuell kompetens och hålla sig fysiskt och psykiskt i form. - Interimställningar kan vara ett bra komplement för att ge lite äldre möjlighet att jobba vidare.

Orkar en person i ”pensionsåldern” göra en bra insats?

- Det gäller att välja uppdrag efter vår förmåga. Det är en fördel att få jobba när och var man vill. Själv är jag rakad och klar och har läst morgontidningen klockan 05, fyra timmar innan många andra hunnit till jobbet. Det gör att jag har extra timmar att läsa handlingar och sköta mejl, och kan vara tillgänglig på dagen.



Globalt service- och tjänsteföretag med stark lokal närvaro

Bakgrund

Bolaget har inte nått lönsamhetskraven. Ett Private Equity-företag har just förvärvat, och vill förstärka ledning och genomförandeförmåga genom att engagera en interim CFO.

Uppdrag

Att under 9 månader förändras från en division inom en börsnoterad koncern, till en självständig legal koncern med verksamhet i 14 länder. Ta ledarrollen för att utveckla och kvalitetssäkra bolagets ekonomifunktion, processer och rapportering med fokus på affärsstyrning och kassaflödesoptimering. Parallellt rekrytera alla huvudkontorsfunktioner inom IT och finans. Planen är att kunna växa raskt genom förvärv.

Utmaning

Akut behov av modernisering och förbättring av de finansiella uppföljningssystemen. Ändring eller inköp av nya cashmanagementverktyg, vilket kräver omedelbara prioriteringar.

Resultat

- Sänkt kostnaderna med 20 %, förbättrat resultat lika mycket. Lämnat marknader som inte bedömdes kunna bli lönsamma.
- Genomfört affärsplanen snabbare än planerat. Gjort många förändringar i sättet att driva affärsverksamhet, med tydligare mål och uppföljning.

- Designat en ny organisation.
- Infört systematisk och decentraliserad styrning och uppföljning. Skapat tydligare styrningssystem, med en strikt agenda för vad som ska ske varje kvartal och månad. Och ett tajtare uppföljningssystem med förtydligade befogenheter och delegering till självständiga resultatenheter i de olika länderna.
- Skapat ett bra rapporteringssystem till finansierande banker.
- Blivit 50 procent större. Genomfört analys och ”due diligence” samt ett större företagsförvärv.

Interimens reflektioner

- Jag intervjuades en torsdag, började på tisdagen. Uppdraget var stimulerande och krävande, med mycket övertid och hands-on. Jag har haft likande jobb i stora och små organisationer och är van att förstå sakläget, ta mig an en ny grupp och göra det som behövs. Prioriterat är att skapa ett team som fokuserar på rätt saker i rätt ordning.

- Även VD var interim. Vi började samtidigt, blev väl sammansvetsade och kommunicerade tydligt vad som skulle ändras och prioriteras. Jag skapade ett projektteam inom IT, redovisning, business control och försäkring. Tillsammans med enhetens CEO fastställde vi snabbt det nya uppföljningsverktyget, och hittade en bas för jobbspecifikation och rekrytering.

- Jag ändrade i teamet och tog in viss extern kompetens. En senior medarbetare blev min högra hand. Vi jobbade med tajta deadlines. Oftast är det bättre än att dra ut på processen. Jag tror också på hög delaktighet enligt 80/20-regeln.

- Jag har fått många nya erfarenheter. Jobbet var större än vi trodde och jag stannade i 12 månader för att hinna lämna över. Totalt har vi rekryterat ett tiotal personer. Det var mitt första men absolut inte mitt sista interimsuppdrag.

Detaljhandelsföretag, verksamhet i hela Sverige

Bakgrund

Koncern inom detaljhandel med ca 3 200 anställda, omsättning ca 20 miljarder. IT-avdelningen är hårt belastad, med otillfredsställande stöd från nyckelleverantörerna. IT-direktören har med kort varsel lämnat sitt uppdrag.

Uppdrag

IT-avdelningens 30-tal medarbetare är i behov av ett tydligt ledarskap. En interim IT-ledningsfunktion med tre personer har tillsatts, varav en ska vara IT-chef, ”expert”, tills profilen för den nya CIO:n är klar. Drygt ett år heltid inklusive överlämning till långsiktig lösning.

Utmaning

Organisationen upplever att IT fungerar dåligt, vilket förstärks av att intranätet noterar de frekventa driftsstörningarna. Få processer är på plats. Kunskapen är låg om styrning av uppköp och leveranser från leverantörer, och kvaliteten håller sällan måttet. IT-avdelningens medarbetarindex är mycket lågt.

Resultat

- Säkerställde IT-tjänsternas stabilitet. Kvalitetsmåten förbättrades med hjälp av tydliga kravspecifikationer för uppköp och genomförande.
- Skapade internt förtroende för IT-systemen. På intranätet infördes en statusbar som visade IT-systemens status, med färgskala från grönt till rött.
- Bättre kommunikation. IT:s enhetschefer tog plats i andra avdelningars ledningsgrupper, för att få nära kontakt med verksamheten och återkoppling på systemen.
- Nya roller och personer. Process-roller sågs över för att spegla det nya arbetssättet. Rekryterat.
- Byte ut flera driftsleverantörer. Gjorde upphandlingsprocessen transparent, med företagsledningen till styrgrupp.
- Blivit mer kundfokuserade. Arbetade med att förstå kundernas behov och IT:s påverkan.
- Skapat ett effektivt, processororienterat arbetssätt som säkrat IT-tjänsternas kvalitet. Utbildat beställarorganisationens personal i service management för att skapa förståelse för hur man tillsammans jobbar kring incidenter och ändringshantering.
- Medarbetarindex, NMI, höjdes med 10 enheter.

Interimens reflektioner

- Uppdraget var tydligt – medarbetar- och leverantörsstyrning, något jag har lång och bred erfarenhet av. En enhetschef tog hand om det operativa, medan jag fokuserade på det strategiska. Vi har varit tydliga med mitt interima uppdrag och kommunicerat öppet och regelbundet. Jag blev kvar i 17 månader för att slutföra rekryteringen med den permanenta lösningen.

- Första tiden gick åt att ta reda på vad företagsledningen ville, samt lära om avdelningens system och brister. IT-avdelningen var underbemannad och hade fått oförtjänt dåligt rykte. Medarbetarna var revanschsugna och gav mig stort stöd. Jag är trygg i mig själv och har gjort detta förr. Det är jätteviktigt att lyfta och bekräfta medarbetarna – med uppskattning, blommor eller att gå ut och äta. Man måste ha kul och fira segrar! Med hjälp av peppning och coaching låter jag medarbetarna jobba och därmed växa.

- Det är bra att en extern person agerar katalysator, och är tydlig med prioriteringar. Erfarenhet är A och O. Snarare än att kunna IT krävs ett genuint människointresse – ödmjuk med social förmåga, trygg och prestigelös – liksom erfarenhet av liknande uppdrag. En interim måste hålla sig till planen, vara uthållig, mäta och följa upp. Och uppdragsbeskrivningen måste vara förankrad i högsta ledningen, inte minst hos VD!

Mellanchefer allt viktigare

Många toppchefer är övertygade om att det är deras ord och handlingar som är nyckeln till medarbetarnas motivation. Enligt medarbetarna själva är det relationen till närmaste chef som är viktigast. Så säger man också "People join companies, but leave managers."

Samtidigt förändras chefsrollen, och allt fler chefsnivåer försvinner. Av Unilevers 36 cheffskikt finns idag bara sex kvar! Enligt Wharton Business School är en mellanchefer viktigaste uppgift numera att hitta balansen mellan att implementera strategier och utföra dagliga operativa uppgifter. En mellanchefer ska också säkra tvåvägskommunikationen mellan VD och medarbetare. En VD kan omöjligt kommunicera med alla.

The Economist, Aug 27 2011

Attraktion avgör om du får jobbet

Ditt CV avgör om du blir kallad till intervju, men sedan är det attraktion som avgör vem som får jobbet. Det är viktigt att inte förstå sig. Ärlighet och äkthet uppfattas i det personliga mötet där magkänsla, intuition, attraktion och personkemi styr. Intrycket beror till 90 procent på det ordlösa språket – kroppsspråk, uppsyn och utstrålning, kläder, handslag och ögonkontakt.

Personliga egenskaper, engagemang och drivkraft för uppgiften känns redan efter fem minuter. Vi gillar dem som liknar oss själv i attityder och värderingar. Risken finns därför att vi rekryterar dem som liknar oss själva, och avfärdar den som upplevs annorlunda.

Ingrid Tollgerdt-Andersson: "Attraktion och kemi", Tollgerdts förlag 2011

Blind lydnad eller självstyre?

För att klara globaliseringens utmaningar försöker många företag förändra sin företagskultur från regelstyrd till värderingsstyrd. Cheferna tycker att det går ganska bra – men inte medarbetarna. Nästan hälften av de anställda beskriver sin företagskultur som "blind lydnad, baserad på order och kontroll" jämfört med 3 % som "självstyre, där medarbetare gör rätt, eftersom de vet vad företaget står för".

Endast en av sju medarbetare upplever att värderingsstyrt beteende belönas mer än finansiella resultat, till skillnad mot nästan hälften av cheferna.

Var fjärde chef tror att deras anställda inspireras av företaget, men bara en av 25 medarbetare håller med.

I "lydnadsföretagen" uppger nästan hälften sig ha sett oetiska handlingar det senaste året, jämfört med en fjärdedel i andra företag, och endast en av fyra tänker "blåsa i viselpipan" jämfört med över 90 procent i självstyre-företagen.

Bristen på tillit påverkar även innovationsförmågan. Nio av tio i självstyre-företagen upplever att deras idéer tas väl omhand, jämfört med färre än 20 procent i lydnadsföretagen.

"National Governance, Culture and Leadership Assessment", Boston Research Group

Sverige värst i världen på åldersdiskriminering

Upp till 48 års ålder anser de flesta svenskar att de ännu inte nått toppen av sin karriär. Av nya enskilda firmor registreras 3,5 % av någon som är 65 år eller äldre. Bland 55-plussarna kan åtta av

tio tänka sig att byta jobb och nästan lika många vill ta på sig mer ansvar i arbetet.

Frågan är om de får. Svenska företag anlitar 67-åriga konsulter men vill inte anställa en 55-åring. Även för riktigt kvalificerade tjänster önskas personer som är 30–35 år och har 20 års arbetserfarenhet... Chefsrekryterare får kupa in 43-åringar och ständigt slåss mot stereotyper som att yngre är "ambitiösa, tuffa och framåt" och äldre "eftertänksamma och långsamma". Högkvalificerade äldre diskvalificeras samtidigt som 70-talisterna håller på att jobba ihjäl sig, med karriär, skaffa barn, köpa hus och kanske ta hand om sjuka föräldrar samtidigt.

I Japan jobbar en tredjedel av 70-åringarna, i Europa är det fem procent. Den svenska välfärden är snart ett minne blott om inte alla som kan, bidrar i arbetslivet. Så sent som för drygt två år sedan infördes ålder som grund i den svenska diskrimineringslagstiftningen. I USA är det t o m grund för stämning om en arbetsgivare ställer en fråga om ålder.

"Work Life", Manpower & Kairos Future SvD 6, 8, 9 och 11 maj & 28 augusti 2011



Välkommen Jens Davidsson!

- Jag är mycket imponerad av tempot och kvaliteten på rekryteringsprocessen. Jag har gått från en process på tre månader till en vecka, säger Nordic Interims nye rekryteringskonsult, civilekonomen Jens Davidsson.

Jens kommer närmast från Heidrick & Struggles där han varit i 10 år. Han har tidigare arbetat som Business Controller och ekonom – på LFV, Stora Enso och AssiDomän.

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.



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