

Tillfälliga chefer

”Som interimchef måste du kunna fatta obekväma beslut”

Mängder av interimchefer kallas in när företag ska baxa fram nya organisationer, som ett svar på den försämrade ekonomin. Både fack och bransch pekar på en rekordstor efterfrågan. ”Det gäller att koppla bort strävan efter att bli populär”, säger Johan Seltborg, grundare Interimakademien.

Efter någrastarka år i ryggen, där bolag efter bolag kallade på förstärkning när man drev igenom en flexibel kultur, exploderar marknaden för tillfälliga chefer på nytt: För att parera konjunkturnedgången har en omfattande omorganisation av näringslivet rullat igång – och med den en hetsjakt på interimchefer som kan ta sig an delar av grovjobbet.

Både fackförbundet Ledarna och Interimakademien, en av de aktörer som sysslar med matchning av kandidater mot tillfälliga chefsuppdrag, pekar på en snabbt stigande efterfrågan. ”I goda tider är börsnotering ett klassiskt uppdrag. Nu

ser vi färre tillsättningar av det slaget och fler interimstjänster kopplade till omstruktureringar och hantering av personal som slutar”, kommenterar Johan Seltborg, grundare av Interimakademien, och fortsätter:

”En växandetrend är också att företag tar in en interimchef som upprätthåller verksamheten tills en ordinarie chef är rekryterad. Det ger en stor potential till interimsmarknaden framöver.”

Traditionella interimroller är hr-, it- och finanschef. It-återförsäljaren Dustin tog nyligen in en interim finanschef – Johan Ryrberg som dessförinnan hade motsva-

rande roll på den digitala vårdgivaren Kry. Även tillfälliga vd-lösningar blir vanligare. När den tidigare vd:n för Kronans Apotek slutade blev ägarbolaget Oriolas vd, Elisa Markula, tillfälligt upp på stolen.

Vidare har Karolinska universitetssjukhuset en egen och växande bemanningspool för interimchefer som rycker in där det behövs i jätteorganisationen med cirka 15 200 medarbetare.

På Ledarna har man en tudelad syn på utvecklingen.

”Flera av våra chefer går in och ur interimsuppdrag. Vi följer gruppen och ger dem stöd och hjälp. Samtidigt värnar vi som fackförbund om det långsiktiga chefskapet. Större organisationsförändringar är ingen quick fix”, kommenterar Andreas Miller, ordförande för Ledarna.

”Med det sagt, ser vi flera fördelar i att verksamheter inte blir chefslösa. En interimslösning är mycket bättre

än en semilösning, där en medarbetare går in lite halvt som chef när någon slutar”, tillägger han.

Tillsammans med ordinarie chefsrekrytering omsätter interimbranschen omkring 2,5 miljarder (2021), enligt kreditupplysningsbolaget UC.

Kostnaderna kopplade till konsultcheferns arvoden har inte gått media förbi. I slutet av mars rapporterade Di om att Lars Wollung, då tillförordnad vd och numera ordförande för kredithanteringsbolaget Hoist, fakturerade drygt 21 miljoner kronor för sina 9,5 vd-månader på företaget.

När det stormade kring Karolinska uppmärksammade DN att sjukhuset hyrt in toppchefer från bemanningsbolaget Nordic Interim för 133 miljoner kronor mellan åren 2015–2018.

Arvodet är en fråga som interimchefer bör vara beredda att svara för, konstaterar Johan Seltborg.

”Från en interimchef kommer en ny faktura varje månad. Den är naturligt mycket högre än en vanlig lön och påminner bolagen om kostnaden. Det är inte ovanligt att få frågan vad man åstadkommit. Då måste man kunna redovisa ett tydligt resultat.”

Vad hinner man uträta på sex till tolv månader?

”Det behöver finnas en konkret plan, annars är det svårt att påvisa förändring. Täta avstämningar är en viktig framgångsfaktor. Förutläggningarna kan förändras ganska snabbt. Det uppstår hela tiden olika vägval, där uppdragsgivaren måste vara med på talet.”

Nöjda medarbetare, som ordinarie chefer mäts på, är dock sällan en del av uppdraget, betonar han.

”Man är inte alltid där för att bli populär, vilket är jobbigt för alla utom psykopater. En interimchef ska göra det bolagets vd inte kan eller vill utföra själv. Givetvis är det bättre om det går att hålla per-

sonalen nöjd i en förändring. Det finns inget egenvärde i att vara tuft”, säger Johan Seltborg.

Hur hanterar man missnöje?

”Det gäller att koppla bort strävan efter att bli populär för att kunna fatta obekväma beslut. Varje gång blir man lite bättre. Oftast är det ett fåtal personer som sprider missnöje, dem behöver man få med sig eller plocka bort för att lyckas.”

Risken för att interimchefer sprider information till konkurrenter efter uppdragens slut hanteras vanligen genom sekretessavtal.

”Däremot är det extremt ovanligt att sätta interimchefer i karantän. Det skulle innebära en signifikant extra kostnad för uppdragsgivaren. Dessutom är interimchefer egenföretagare, vilket gör det svårare att begränsa friheten”, säger Johan Seltborg.

LINNEA BOLTER
linnea.bolter@di.se
08-573 650 21



Johan Ryrberg, interim finanschef för Dustin.

FOTO: PRESSBILD



Elisa Markula, tidigare interimsvd för Kronans Apotek.

FOTO: KAISA SOJAKKA



Ann-Charlotte Francis, HR-chef på Infranord efter en interimperiod.

FOTO: PRESSBILD



Vesna Ay, nybliven interim finanschef för Amido.

FOTO: PRESSBILD

”En interimslösning är mycket bättre än en semilösning.”

ANDREAS MILLER, ORDFÖRANDE FÖR LEDARNA



Andreas Miller, ordförande för fackförbundet Ledarna.

FOTO: PRESSBILD

Rådet: ”Viktigt att avgränsa uppdraget”

Involvera konstruktiva medarbetare, fokusera på det högre syftet och undvik att gå som katten kring het grött vid uppsägningsbesked. Här är förändringsledarens raka råd för att lyckas med en ny organisation.

Efter en rad chefsjobb i Sverige och USA, bland annat inom kemikoncernen Akzo Nobel, tog Marie Landfors klivet över till interimssidan, där hon anlitas som vd och försäljningschef av bolag i teknisektorn.

”En interimchef behöver kunna leverera från dag ett, ofta i stora förändringsprojekt”, säger hon till Di.

I vilken ände börjar man då?

”Som vd förväntas man ha fingrarna i syltburken över allt, det hinner man inte på nio månader. Därför är det viktigt att avgränsa uppdraget, så att man säkerställer leveransförmågan.”

”Jag brukar ge mig själv två till tre veckor för att göra en verksamhetsanalys: Var står företaget, var klämmer skon och vad ska man inte röra? Det ger tid till att snabbt lära känna bolaget och medarbetarna, vilket är otroligt viktigt för att skapa förtroende”, säger hon vidare.

Vad är avgörande för att lyckas med en större förändring?

”Förändringsledning handlar om kommunikation. Du måste kunna förklara varför företaget gör förändringen och vad ni vill uppnå. Som interimchef kan man vara mer rak och oberoende. Man är inte där för att samla popularitetspoäng.”

”Samtidigt kan du inte ställa dig och fatta beslut om du har organisationen emot dig”, tillägger Marie Landfors.

Nyckeln är att involvera tongivande medarbetare som har en konstruktiv inställning till det företaget vill utträta, konstaterar hon.

”Min erfarenhet är att människor inte vill bli förändrade, däremot vill många vara



Marie Landfors anlitas som interimchef.

FOTO: PRESSBILD

med i en förändring. Utse rätt representanter i projektgruppen i ett tidigt stadium.”

Vilka knep har du för att vända motsrättiga?
”Det går inte alltid. Vissa reagerar negativt på förändring eller har varit med om för många förändringar. Men i stora drag behöver man få

med sig hela organisationen. Det gäller att föra en diskussion så att man förstärk varandra på förändringsresan.”

Fokusera på gemensamma målsättningar och det högre syftet, råder Marie Landfors. ”Berätta om prioriteringsordningen. Ibland är det resans detaljer som man är oense om. Personer som är helt emot kanske väljer att lämna bolaget. Det är naturligt med viss cirkulation när företag utvecklas.”

Den svåraste biten att hantera är uppsägningar, fortsätter hon.

”Det är en jobbig del, även när man är övertygad om att det måste göras. Ett rakt

besked, utan att gå som katten kring het grött innan man kommer fram till budskapet, är det enda rätta. Sedan kan man ta ett uppföljningsmöte en annan dag.”

Vilka reaktioner ska man vara beredd på?

”Alla. En del blir chockade, vissa arga, andra har känt det på sig och blir lättade över att få det bekräftat. Empati är viktigt och att förklara att du fattat beslutet i din professionella roll, inte för att vara elak. Försök också att avsluta processen så smidig som möjligt.”

LINNEA BOLTER
linnea.bolter@di.se
08-573 650 21

blir allt vanligare



FAKTURERADE MILJONER. I slutet av mars rapporterade Di om att Lars Wollung, då tillförordnad vd och numera ordförande för kredithanteringsbolaget Hoist, fakturerade drygt 21 miljoner kronor för sina 9,5 vd-månader på företaget.

FOTO: CLAES-GÖRAN FLINCK

Di Fakta

Tio råd för att lyckas med interimsuppdraget

■ **1. Gör dig tillgänglig.** En interimschef ska kunna hoppa på ett uppdrag inom några veckor för att ta tag i problem här och nu. Om du blivit av med en chefsanställning kan det vara tillfälle att testa interimsmarknaden.

■ **2. Se till att få en tydlig uppdragsplan.** För att kunna påvisa vad du åstadkommit behövs definierade uppgifter,

målsättningar och avgränsningar från start.

■ **3. Landa springande i uppdraget.** Interimschefer får ingen smekmånad – satsa på att jobba systematiskt och strukturerat. Leta efter lågt hängande frukter och snabba segrar första tiden.

■ **4. Förankra uppdraget.** Se till att få prata på alla personalmöten. Berätta om din

roll, vad du gör och vad du hittills uppnått. Försök att få uppdragsgivaren att kratta manegen innan du börjar och sedan direkt presentera dig för medarbetarna.

■ **5. Kräv täta avstämningar.** Jobba tillsammans med uppdragsgivaren så att ni är samspelade kring vilka beslut som behöver fattas. Var beredd på att förutsättningarna snabbt kan ändras.

■ **6. Håll fokus.** Sätt tydliga gränser och gör dig inte tillgänglig för sådant som inte ingår i uppdraget. Var uppmärksam på områden som behöver åtgärdas, men låt uppdragsgivaren avgöra vad du ska lägga tid på.

■ **7. Visa dina resultat.** Var noga med tidrapportering och skriv en rapport varje vecka om vad du åstadkommit. Ju tydligare du är, desto

större är chansen att din prestation slipper bli ifrågasatt.

■ **8. Var beredd på att bli impopulär.** Gå varsamt fram med förändringarna och rusta dig mot personangrepp. Identifiera kulturbärarna – de kan hjälpa dig att få med övriga kollegor på resan.

■ **9. Håll dig utanför politiken.** Skruva inte heller in dig

i lösningen, sträva efter att avveckla dig själv inom utsatt tid. Coacha dina kollegor i att hitta sina roller i den nya organisationen.

■ **10. Avsluta snyggt och i tid.** Våga tacka nej till förlängning, låt inte uppdraget glida utanför ditt kompetensområde och lägg krut på överlämningar.

Källa: Boken "Ledarskap på besök" av Johan Seltborg.