

Joakim Andersson NSVA

Kontakt med MP?

Ursprunget var när jag förstod att MP förmedlade interimsschefer. Genom MP fick vi en interimsschef som var kunnig, erfaren och nytänkande. På mycket kort tid byggdes en helt ny organisation upp med ett för kommunal verksamhet helt nytt tänk. Idag har vi en verksamhet som kommer att vara en ledstjärna för övriga kommuner, troligen ligger vi 15 år före i den förändring som måste komma.

Vad är en interimsschef för dig?

Inom kommunal verksamhet är det från början klart att en interimsschef inte kan bli en slutgiltig lösning, då det är politiskt svårt att motivera denna typ av investering. Men rätt interimsschef tillförs nya ögon, erfarenhet, tempo och ledarskap, som gör att det som behöver ske verkligen blir gjort.

Vad är ett bra ledarskap?

En person som är öppen och aldrig har en dold agenda för någon. En person som har modet att släppa fram kritikerna för att verkligen syna det som görs, för att i slutändan nå bättre resultat. En person som stöder och står upp för chefer och medarbetare ner i organisationen. En person som vågar ta besvärliga beslut och personligen vågar stå för beslutet.

Vad är MP för dig?

Utöver en fantastisk interimsschef, är det personer som har koll på läget, som säger nej när de inte kan eller vet, som utmanar, som inte säljer innan nyttan för kund är klar, som skickar fram den MP som är bäst lämpad för uppdraget. Som i allt ger mycket, men låter ansvaret ligga kvar där det skall vara – hos beställaren.

Vem skulle du vilja tipsa om MP?

En organisation som inte fungerar.

Vilken utmaning vill du ge MP?

Marknadsför er bättre! Använd era kunder som referenser och visa på de resultat som MP:s insats har lett till, ex ekonomisk påverkan, bättre samarbete, teameffektivitet, tydlig kommunikation osv.

Fortsätt med era härliga julfester men ta med de som inte redan är kunder, fler borde se hur man kan kombinera alvar och skoj.

Bjud in kunderna till ert kontor. Låt nya kunder få känna den avspända och lustfyllda lunchstämning som finns hos er. Här kan man gå in och känna sig trygg då man vet att kunniga människor kan hjälpa mig om jag vill ta upp problem. Hjälpen finns från proffs, vilket naturligtvis har ett pris men inte förrän du själv är beredd att investera. Jag uppskattar att hjälpen aldrig trycks på dig.

Ett djur du förknippar med MP?

Kamelont. Det är ett djur som är föränderligt och kan känna in olika miljöer, med en förmåga att smälta in och bli en del av den miljö den finns i. Jag tänker inte på ett djur som försvinner in i sin omgivning, snarare att det alltid blir rätt där den finns.

Vid pennan: Per Hammar

Johannes Efstratiadis

Ikaros

Vi står inför en stor utmaning och förändring i bolaget, konstaterar Johannes Efstratiadis, VD på Ikaros utanför Malmö i den lilla villaläddynen Kristineberg. Vi har vuxit och vuxit utan att vi har haft tid att stanna upp. Nu är det dags att se över hela verksamheten och ställa upp nya mål. Att sätta en tydlig strategi för de kommande åren. Allt började för 18 år sedan, 1993, då drog min bror, en kompis till oss och jag själv igång vår verksamhet. Vi började med att sälja torkdukar för avtorkning och polering till industrin. Var än det var söligt och smutsigt, kom våra dukar till användning.

Främst var det bilverkstäder och andra industrier som köpte av oss. Det stora lyftet kom i slutet på nittiotalet. Då utökades vårt produktsortiment med absorptionsmaterial för att kunna ta upp olje- och kemikaliespill. Vi hade hittat vår nisch - Spillredskap. Man kan jämföra dessa med brandredskap, med den skillnaden att vi tar hand om olika sorters spill, exempelvis med länsar för oljespill i vatten. Framför allt säljer vi till den tunga industrin som Volvo, Scania, SSAB och Outokumpu. Men nu har även ta fram ett produktprogram för kustbevakningen och Räddningstjänsten.

Brandredskap vet de flesta hur man ska hantera, men inte många vet hur man tar hand om oförutsett kemikaliespill, som verkligen kan påverka både människan och miljön. Från ett litet familjebolag med runt tio anställda, är vi nu ett bolag som omsätter 150 miljoner och har 50 medarbetare runt om i landet. Vi som driver bolaget och samtidigt är delägare, är entreprenörer som dessutom är duktiga på marknad och sälj. Ägandet ser i stort ut så här: 40 procent ägs av två utomstående parter, ett investmentbolag som i sin tur ägs av bland andra Eon, Swedbank och Trelleborg, vidare ett amerikanskt bolag som samtidigt är vår största leverantör av länsar.

Resterande 60 procent ägs av oss fem personer som är chefer i bolaget. Vi fem ägare har följt bolaget från start. Det har nu blivit tydligt att vi alla måste bli mer professionella i våra roller. Detta är en utmaning. För att få en genomlysning av företaget organisatoriskt har vi därför tagit in



Hugo Cederschiöld från Management Partners för att han med ögon utifrån och via intervjuer med de flesta av cheferna skall kunna skapa sig en bild av hur vi ser ut nu. Därefter skall han ge oss förslag på hur vi ska bli både effektivare och mer professionella i framtiden. Utredningen är nu klar och har distribuerats ut till alla inblandade. I den finns till exempel tydliga arbetsbeskrivningar och tydliga ansvarsområden.

Tanken är att vi ska göra rätt saker, inte saker rätt. Det är ibland svårt att skilja på de två begreppen.

På nästa ledningsgruppsmöte ska vi gå igenom rapporten och besluta om nästa steg.

Alla har känt ett behov av att se över organisationen och våra roller. Vi kan, som sagt, inte driva det som ett litet familjeföretag längre. I synnerhet som vi nu räknar med ännu större omsättning och också ännu högre avkastning. Vi kan helt enkelt inte leka längre.

Jag har varit VD i femton år, kanske är det dags att ta in en tydligare VD-profil. Eller en ny inköpschef, den nuvarande har haft sin roll i fjorton år. Mot detta talar att vi går otroligt bra. Vårt företag blomstrar som aldrig förr. Det förekommer att vi blir tillfrågade om vi vill sälja bolaget men eftersom företaget går väldigt bra och har, som vi ser det, en strålande utvecklingspotential, är det inte något alternativ. Något som kanske också ligger oss i fatet är att vi till stor del är självlärda. Vi har lärt oss via trial and error och lite sunt affärstänkande. Nu är det dags att inse hur läget är – på allvar. Vi måste visa mognad som ägare och chefer, ta ett helhetsansvar för företaget. Det är viktigt att lägga våra känslor åt sidan och fokusera på vår verksamhet i stort.

Vårt nästa mål är att fortsätta växa till en omsättning på 250 miljoner inom något år. Vi tror det är möjligt. Utmaningen för oss nu är att bestämma hur vägen dit ska se ut, hur organisationen skall formars och våra egna roller i detta. Troligen måste vi vitalisera och effektivisera processen med hjälp utifrån. Någon som med kunskap och ofärgade ögon kan lotsa oss rätt.

Om MP vore ett djur, vilket tänker du på då?
Ugglan, bara på känsla.

Vid pennan: Peo Lovén



Lennart Mårtensson

ÅF

Under drygt 10 år har vi tillsammans med Management Partners gjort många olika insatser för att utveckla ledning, team och enskilda individer. Jag har fått hjälp i flera svåra situationer som nerdragning av personal, hjälp till enskilda individer som haft problem eller orsakat problem. Att få egen coaching i dessa situationer har varit ett fantastiskt stöd. Utveckling har också skett i positiva situationer, som att ge nya chefer en hjälp och inskolning som gjort att de kommer på banan mycket snabbt och tidigt när en trygghet.

Något jag uppskattat mycket i MP:s insatser har varit den praktiska träningen, helt enkelt att få möta situationer från livet och försöka hantera dessa på bästa sätt, och sedan få feedback för den egna utvecklingen. Det jag ändå vill lyfta

speciellt och som löper som en röd tråd i samarbetet med MP är förståelsen för att vi människor är olika. Kan vi förstå oss själva, har vi lättare att förstå andra och lär oss hantera människor som de individer de är.

Vad har denna insikt betytt för dig?

Det tar på intet sätt bort konflikter men det gör det mycket lättare att ta oss igenom dessa när vi känner varandras styrkor och svagheter.

Tre råd till en nybliven chef?

Var dig själv Försök aldrig spela en roll, det fungerar inte i längden, det kommer alltid fram vem du är. Var naturlig och dig själv, då mår du bra i längden.

Lita på din intuition Jag tar mig automatiskt mot magen, intuitionen sitter mycket där. Får du fjärlar i magen. Varning! Varning!

Var ärlig mot dig själv Ta tag i det som du upple-

ver som fel direkt, det blir inte bättre med tiden. Den hårda vägen lärde mig att jag inte alltid hade medarbetarna med mig. Jag åkte iväg med tåget, medan medarbetarna stod kvar på perrongen. För att få med dem, är det viktigt att lära känna sin personal tidigt för att förstå varandra och vad var och en behöver. Summerat: lär känna dig själv och din personal. Idag vågar jag öppet tala om för nya medarbetare hur jag fungerar som person.

Vilken utmaning skulle du vilja ge MP?

För att ge full kraft och styrka i organisationen måste ni presentera alla i organisationen. Kom med initiativ, som kund vet jag inte vad ni egentligen kan göra. Kom med förslag.

Vilket djur tänker du på om MP?

En tigerkamelont. Tigerns aggressivitet och framåtanda. Kameleonten med sin förmåga att anpassa sig till omgivningen. Men ordet kul måste vara med. Så djuret måste bli en lekande tigerkamelont.

Vad är det tokigaste med MP?

Kanske inte tokigt, men mycket speciellt var det att spela schack mot en person med ögonbindel som ändå vinner mot fyra seende motspelare

Vad är din utmaning som chef?

En av chefens viktigaste arbetsuppgifter är att fokusera på sälj, det är en utmaning att ständigt hålla detta högt och aktuellt. Att få med konsulter i detta är en utmaning de inte vill se sig själva som säljare. Vi har gjort mycket för att få rätt mindset, men behöver hålla detta högt hos alla.

Har vi missat något i chefsrollen?

Ja, faktiskt, kanske det viktigaste. Kombinationen arbete – privatliv.

Jag försöker lära mina chefer

- Sätt familjen först
- Se till att ta semester
- Stänga av telefonen och ge familjen utrymme.

Fungerar det inte med familjen, kommer jag inte att ha en bra chef. Erfarenheten säger mig att chefer som tar ansvar för hela sin livssituation också tar det ansvar som behövs (och oftast lite till) för att lösa sina uppgifter som chef.

Vid pennan: Per Hammar



Lisa Kullendorff

ÅF

Ta reda på vem du är och led din grupp utifrån det. Det är kanske det viktigaste rådet Lisa Kullendorff skulle vilja ge blivande chefer. I snart tre år har Lisa lett en grupp ingenjörer på ÅF. Deras uppdrag är att projektera och producera järnvägsanläggningar i samarbete med Trafikverket som är uppdragsgivare. Tre år som bland annat inneburit kontakter med Management Partners i främst olika rekryteringsprocesser. Värt att nämna i det här sammanhanget är att Lisa har mottagit Management Partners pris i "bästa karriärväxling".

Hon har målinriktat lyckats attrahera spjutspetskompetenta konsulter inom infrastrukturuområdet och levererat positivt resultat under hela resan. Flera tidigare försök att starta kontor i Malmö har inte lyckats. Lisas ödmjuka och fina personlighet fungerar bra med dessa intelligenta medarbetare och de är ett jättefint gäng nu i Malmö.

– Första mötet med MP och Jeanett Paludan var i samband med att jag tillfrågades om att börja på ÅF. Därefter har det varit naturligt att anlita MP när jag själv varit i behov av att rekrytera nya medarbetare, konstaterar Lisa.
– För att få en grupp av min typ att fungera så snabbt som möjligt med tanke på att halva gruppen nyrekryterats på kort tid, anlidade jag MP för en halvdags teambildningsövning i somras. Utfallet blev det bästa tänkbara och gruppen blev snabbt en väl fungerande enhet. Syftet var att lära känna varandra och vi nådde verkligen målet. Övningar av det här slaget sparade mycket tid för både mig och mina medarbetare. Alla är vi olika personlighetstyper och det syns väldigt mycket tydligare i den här typen av sammandragningar.

Råd till en ny chef?

- Ta ett steg tillbaka då och då och fundera på hur du arbetar, var lite eftertänksam. Det är lätt att som ny chef rusa på och vara på hugget och i framkant för att visa kraft.
- Försök vara så prestigelös som möjligt. Främst beträffande attityd, tror jag. Hur man förhåller sig till andras åsikter. Försök analysera utifrån fakta, inte bara gamla erfarenheter.
- Lita på det du kommer fram till själv, gå på din magkänsla, helt enkelt. Jag har ibland lyssnat för mycket på andras åsikter men ångrat mig. Tänkt, faset, jag skulle gjort som jag kände själv.
- Alla dessa kursinbjudningar om ledarskap gör mig också lätt irriterad. Kän-

ner man sig osäker tidigare kan det bli än värre med all reklam. Som sagt, ta reda på hur du är och led din grupp utifrån det. Vi har ju alla olika ledarstilar beroende på vilka vi är som människor.

Vem har du själv som bollplank?

– Faktiskt inte min chef. Han finns i Norrköping utan det är en av mina medarbetare som tidigare varit chef men som velat trappa ner. Jag har också en mentor från just MP. Det är en stor trygghet för mig eftersom detta är mitt första chefsjobb. Framst har vi resonerat kring personallfrågor, utvecklings- och lönesamtal.

– Det har givit mig nya synsätt, där jag själv kanske fastnat. Jag kan få bekräftelse på att jag leder min grupp på rätt sätt. Jag har också blivit medveten om mina styrkor och svagheter.

Ängrar du något som chef?

– Jag är en ganska tystlåten person så jag skulle försöka ta mer plats och förbättra mig på säljet.

Om du skulle göra något annat?

– Det gör jag redan. Jag är utbildad miljöutredare och i så fall borde det vara att gå tillbaka när det känns lite tungt. Men det är verkligen inte aktuellt nu.

Vad bör MP bli bättre på?

– Det var svårt. Nej, jag kan inte komma på någonting. Där finns allt jag behöver. MP har stor kompetens och erfarenhet och är bra på att lyssna. Det finns en stor bredd på de anställda. Ser saker ur olika infallsvinklar och perspektiv. Känns tryggt, helt enkelt.

Vilket djur tycker du mest motsvarar MP?

– Tänker direkt på en katt. Kombinationen av att var mjuk och trevlig men med klös. Klös i betydelsen skärpa, allvar.

Vid pennan: Peo Lovén

Mikael Johnsson

Nohau

Viktigast av allt är att leverera rätt vara i tid. Och att ständigt förbättra sig. Det menar Mikael Johnsson som 1981 startade mjukvaruföretaget Nohau.

Då som konsultbolag, numera ett bolag som hjälper programmerare att utvecklas. Det gör man oftast i form av stödmjukvara, för att definiera, designa, skapa och testa olika typer av programvara i alla sorters produkter. Jobbet innebär att företaget måste ligga i teknikens framkant eftersom det är där bolagets kunder finns.

Från att ha varit ett familjestyrt företag, behövde det allt eftersom det utvecklas, bli proffsigare. Inte minst behövdes en proffsigare styrelse.

– Vi tittade i vårt nätverk och där dök Björn Åkerman upp. Han har ingått i vår styrelse sedan 2005.

Hur tänkte du när du skapade din styrelse?

Idag består den av managementkompetens, affärs- och juridisk kompetens. Vi har ingen spets på teknik. Jag tror jag behöver motstånd annars får jag hybris. Jag är också ett informationsfilter. Alla VD:ar kan vilseleda sin styrelse. Poängen är att få ut maximalt av den.

Företaget har gått från att vara ett produktbolag med tillverkning i bland annat USA till att lösa en kunds problem. Hur kan kunden bli effektivare och hur får den fram mjukvara med bättre kvalitet än den kunden har idag?

Hur får vi med organisationen, hur utbildar vi organisationen, ger införandestöd och gör den effektiv. Hur får vi ledningen att begripa nyttan av det vi föreslår eller erbjuder.

Här har Management Partners hjälpt oss att utveckla vår strategi, fungerat som bollplank i både styrelsearbetet och ledningsgruppen, talat om hur vi ska ta oss framåt.

Det har skett i form av teambildningsaktiviteter, men också genom rena affärsplansgenomgångar generellt, och även specifikt för de närmaste de åren:

Hur ska vår strategi och marknadstaktik se ut och hur ska vi förändra vårt företag för att nå dit.

Utfallet har varit till belåtenhet. Vi har definitivt fått en starkt egokänsla i företaget och aktiviteterna har fört oss närmare varandra.

De senaste två åren har affärsklimatet varit tufft. Vi tvingades till nedskärningar och då hade vi också god hjälp av Management Partners. Framför allt i frågor som hur medarbetare ska kunna gå vidare när de tvingats lämna oss.



Hur ser du på ledarskap?

- Var den du är
- Förstå hur olika människor fungerar, ingen är den andra lik
- Kommunicera. Om och om igen. Tills alla har förstått

Kommunikation kan inte underskattas. Ska man få en organisation att gå åt samma håll, måste alla ha uppfattat samma budskap.

- Om en ny chef anställs, ge honom eller henne ett ord på vägen.
- Lite som ovan, var dig själv

- Ha respekt för det som finns innanför väggarna
- Förändra gärna, men använd mjuka handskar
- Svårt få respekt när man kommer utifrån, ha tillräcklig självdistans för att kunna säga att det här kan jag inte – än
- Inse vikten av de mjuka värdena, försöka bli skicklig på att hantera folks skepsis och egenvilja

Hur synlig är du som VD och chef?

Mina dotterbolag är självständiga med eget ansvar. Men här i Malmö har vi varje måndag veckomöte där vi går igenom veckans aktiviteter, följer upp resultat, affärer, vad som har hänt och liknande. Allt protokollförs.

Utmaningen för den som kommer utifrån är att denna ofta har ett underläge tekniskt. Liksom många av våra kunder. Särskilt cheferna. De har inte alltid full pejl på hur man jobbar och vad man vill ha.

Om du skulle ge MP en utmaning, vilken skulle det vara?

De som jobbar på MP är jätteduktiga på de mjuka delarna av management och får respekt genom att vara ödmjuka. Problemet för MP är till en del att kunderna inte vet vad de inte vet. De känner inte till MP och MP:s kompetenser. Men behovet av deras kunskap är enormt.

Mentorskap, hur ser du på det?

Har ingen mentor själv men skulle absolut behöva det. En mentor för mig är ett mer passivt bollplank, medan coachen jobbar mer aktivt.

Hur ser du på makt och inflytande?

Jag är nog lite fördärvad. Hela mitt liv har cirkulerat kring den här verksamheten. Jag ser det som en livsstil. Det roligaste är att förändra, gå vidare. Jag blir otålig när det inte händer något eller vi inte har förändrat oss under en tid. Då behöver jag nya idéer, nya spår.

Jag är helt ointresserad av makt för maktens egen skull. Men jag gillar att peka ut färdriktningen. Och att ha makt att delegera.

Vad har varit det svåraste i din ägarkarriär?

Det är när ingenting löper på av sig själv. När jag tvingas ta till defensiva åtgärder. Till exempel nerdragningar. Det är kämpigt.

En fråga jag ställer mig själv då och då är hur man säkerställer att man utvecklas själv. Jag tycker inte jag har tid, men de gånger jag gjort något, har jag mått väldigt bra.

Stagnerar man, försvinner man. Teknikskiftena går så fort nu att vi knappt hinner med. Det gäller att ha en bra spridning i produktassortimentet. Det måste

finnas olika erbjudanden. Vår affärsidé är att tillhandahålla kommersiell mjukvara som är kraftfull och bra. Samt att skapa erbjudanden runt programvara byggd på Open source som inte kostar.

Om MP vore ett djur vilket ser du då?

Kamel är det första jag tänker på. Någon som kan leda dig på lång vandringar, uthållig. Trogen, men som ibland kan ge dig ett tjyvnyp eller en spark i ändan.

Vid pennan: Peo Lovén

