INTERIM SEARCH

# Interim som Plan A: En operativ guide för ledarskapssäkring utan avbrott

**Från diagnostik till sömlös överlämning -
så navigerar ni affärskritiska skiften med precision.**

interimsearch.se

# Executive Summary

I en föränderlig marknad är ledarskapets kontinuitet ett bolags viktigaste tillgång. Detta white paper riktar sig till VD, styrelse och ledningsgrupp i organisationer där tempo, ansvar och värdeskapande inte kan pausas.

## Ledarskap när det verkligen gäller

I tider av plötslig förändring prövas en organisations motståndskraft i dess förmåga att bibehålla styrkraft. Den senaste tidens händelseutveckling i Venezuela utgör ett extremt exempel på en universell princip: när ett ledarskapsvakuum uppstår, krävs omedelbar interimistisk stabilitet för att skydda legitimitet och ordning.

Denna handbok är framtagen för att ge er ett konkret stöd i att värdera, hantera och säkra ledarskapet under perioder av transformation eller vakans.

Genom att använda guidens diagnostiska verktyg kan ni testa om er organisation befinner sig i en kritisk övergångsfas och avgöra när en interimslösning är det mest affärsmässiga valet för att skydda bolagets värde.



# Innehåll

**The Transition Audit:** Diagnostisera ert behov av extern expertis innan situationen blir reaktiv. **s. 4**

**The First 30 Days Playbook:** Metodiken för hur legitimitet förvandlas till operativ kraft utan startsträcka. **s. 7**

**The Handover Protocol:** Säkerställ att interimistiska framgångar förvaltas rätt av nästa permanenta ledare. **s. 15**

Använd detta beslutsstöd för att utvärdera om ni ska acceptera en väntetid eller proaktivt välja Interim som Plan A.

INTERIM SEARCH

# The Transition Audit

## Ett beslutsstöd för att avgöra när Interim är Plan A.

interimsearch.se

# Exklusivt verktyg: The Transition Audit

Innan du läser vidare, gör en snabb utvärdering av ditt nuvarande ledarskapsbehov. Svara ärligt på följande tre parametrar för att mäta er "Exponering vid skifte".

| | Indikation på behov av Interim (Plan A) | Ja | Nej |
|---|---|---|---|
| ***Komplexitet i uppdraget*** | Innefattar rollen en nödvändig omstrukturering, kulturell förflyttning eller krishantering snarare än endast förvaltning? | | |
| ***Tidskritisk påverkan*** | Kommer ett uppehåll på sex månader att leda till att vi tappar marknadsandelar eller att viktiga strategiska projekt stannar av? | | |
| ***Intern belastning*** | Kommer den person som "täcker upp" för vakansen att förlora fokus på sitt eget huvuduppdrag, vilket riskerar att skapa en dominoeffekt av stress? | | |

**Resultat:** Ett ja på två eller fler av ovanstående indikerar en förhöjd risk. En interimsledare är i detta läge inte en kostnad, utan en försäkring för att bibehålla organisationens värde.

Istället för att se interimsledaren som en tillfällig utfyllnad, bör den betraktas som ett strategiskt val för att säkra verksamhetens framtid. Genom att ta in en erfaren ledare skapas förutsättningar för att inte bara upprätthålla status quo, utan även stabilisera organisationen och hantera komplexa övergångar. På så sätt säkerställs en sund och välfungerande verksamhet som kan lämnas över med full kraft till en permanent efterträdare.

# Legitimitet från dag ett – Kraften i det externa perspektivet.

En av de största utmaningarna för en ny ledare är att vinna förtroende snabbt.  En interimsledare på högsta nivå har en unik fördel: De har inget bagage. De behöver inte navigera gamla lojaliteter eller oroa sig för sin nästa befordran inom bolaget. Deras legitimitet vilar helt på deras förmåga att leverera resultat här och nu.

Många oroar sig för att en extern person behöver lång startsträcka för att "förstå kulturen". Vår erfarenhet visar ofta motsatsen: genom att använda en strukturerad metodik kan en interimsledare diagnostisera och agera snabbare än en intern rekrytering som ofta är bunden av osynliga sociala kontrakt.



INTERIM SEARCH

# Strategiskt ramverk: The First 30 Days Playbook

interimsearch.se

# The First 30 Days Playbook

För att avmystifiera hur snabbhet kombineras med precision, följer interimsledaren ofta en accelererad integrationsmodell. Här är tidslinjen för hur legitimitet kan förvandlas till operativ kraft.

| Vecka 1 | Vecka 2 | Vecka 3-4 |
|---|---|---|
| Den objektiva diagnosen | Förankring & Mandat | Exekvering av ”Quick wins” |

## 1 Vecka 1: Den objektiva diagnosen (Audit)

- **Deep Dive:** Analys av hårda data (KPI:er, kassaflöde, pipeline) parallellt med mjuka värden (kultur, informella maktstrukturer).
- **Nollmätning:** Fastställande av nuläget utan förskönningar.
- **Resultat:** En objektiv "lägesbild" kan ofta presenteras för ägare/ledning redan efter fem arbetsdagar.

## 2 Vecka 2: Förankring & Mandat (Alignment)

- **Stakeholder Mapping:** Identifiering av nyckelpersoner och potentiella bromsklossar.
- **Motivationsanalys:** Varför gör vi detta? Interimsledaren skapar en gemensam målbild som lugnar organisationen.
- **Resultat:** Ett tydligt mandat att agera på de flaskhalsar som identifierats.

## 3 Vecka 3-4: Exekvering av "Quick Wins" (Action)

- **Beslutsacceleration:** Genomförande av de beslut som tidigare skjutits på framtiden på grund av internpolitik.
- **Processoptimering:** Borttagning av uppenbara ineffektiviteter som ger omedelbar lättnad för personalen.
- **Resultat:** Organisationen ser konkret förändring, vilket cementerar ledarens auktoritet och skapar momentum inför den permanenta lösningen.

# Varför detta fungerar

- **Snabbt förtroende:** Som oberoende expert kan interimsledaren ställa de obekväma frågorna som ger omedelbar legitimitet och lugn i organisationen.
- **Mandat att agera:** De är där för uppdraget, inte för att göra intern karriär. Det gör att de kan fokusera helt på att lösa de aktuella utmaningarna utan att påverkas av internpolitik.
- **Trygghet i osäkerhet:** En erfaren hand på rodret skapar förtroende hos både medarbetare och ägare medan man stakar ut den långsiktiga kursen.

## I praktiken: Precision under tidspress

Interim Search levererade kandidater någon dag efter vårt första samtal. Allt sköttes mycket smidigt under den korta processen och vi kunde tillsätta en interimskonsult som kommer att passa oss mycket bra.”
- *Peter Ols, vice VD Tekniska verken*

# Strategisk objektivitet – Att se skogen, inte bara träden

Hemmablindhet är en av de mest kostsamma riskerna i stabila organisationer. Över tid skapas kompromisser för att bevara den interna husfriden, vilket leder till att man vänjer sig vid ineffektivitet. Man slutar ifrågasätta processer för att ”så har vi alltid gjort”.

En interimsledare har en unik **Outsider’s Edge**. Eftersom de har sett liknande mönster i många andra organisationer, kan de skilja på unika utmaningar och generiska systemfel som ledningen blivit blind för.

## Insikt: The Outsider’s Edge i praktiken

Istället för att bara observera, applicerar interimsledaren en metodik för att bryta mönster. Här är två vanliga scenarier där strategisk objektivitet blir avgörande:

| | | The Outsider’s Edge |
|---|---|---|
| **Utmaning** | **Det interna perspektivet (Blind spot)** | **Interimsledarens ingång (The Edge)** |
| ***Låg produktivitet*** | "Vi är underbemannade och behöver rekrytera fler." | Analyserar informationsflöden och ser att 30% av tiden går åt till onödiga rapporteringsmöten. |
| ***Långsammare beslut*** | "Vi har en demokratisk kultur där alla måste höras. | Identifierar otydliga ansvarsområden och etablerar en tydlig beslutshierarki som frigör energi. |

# Case i urval: Från låsning till lösning

Följande exempel visar hur det externa perspektivet kan skapa värde på kort tid:

## Scenariot

Ett tillväxtbolag hade fastnat i en konflikt mellan försäljning och produktion. Interna försök att lösa detta hade pågått i 12 månader utan resultat.

## Interventionen

En interim COO klev in med ett utifrån-perspektiv. Istället för att ta parti i konflikten, omformulerade ledaren målen baserat på kundens leveransupplevelse – en objektiv sanning som ingen kunde argumentera emot.

## Resultatet

Genom att vara befriad från historiska allianser kunde interimsledaren genomföra en omorganisering av gränssnittet på 45 dagar, något som tidigare ansetts vara "politiskt omöjligt".

# Emotionell avlastning för ledningsgruppen

Att låta extern part ta svåra beslut skapar ett psykologiskt värde, inte bara rationellt.

## Sammanfattning av mervärdet:

- **Nya ögon:** Interimsledaren identifierar flaskhalsar som interna medarbetare kan ha slutat lägga märke till.
- **Beslut baserade på fakta:** De fattar rationella beslut grundade på verksamhetens behov, utan att vara låsta av historiska allianser eller rädslan för att skada sin långsiktiga interna status.
- **Bred erfarenhet:** De har hanterat liknande övergångar i många andra organisationer och kan snabbt applicera beprövade metoder på lokala problem.

## ” Värdeskapande genom objektivitet och tempo

En väldigt bra process där högt tempo kombinerades med högsta kvalitet. Vi är mycket nöjda med resultatet och anlitar gärna Interim Search igen när kompetensbehov uppstår.” — *Helena De Geer Sahlberg, Head of HR Heimstaden*

# Riskminimering – Priset för en tom stol

Den verkliga risken i en förändringsfas är sällan att ta in extern expertis – risken är att låta en viktig stol stå tom eller vara otillräckligt bemannad. Att vänta 6–9 månader på en permanent lösning utan en aktiv ledare kostar organisationen betydligt mer än bara utebliven lön. Det skapar en "strategisk skuld" som den nya permanenta chefen kommer att få spendera sitt första år med att betala av.

## Strategiskt verktyg: Beräkna "Cost of Inaction" (COI)

För att förstå den faktiska kostnaden av en vakans bör ledningsgruppen se bortom lönekostnaden och analysera följande tre förlustposter:




| Riskområde | Värdet av Interim |
|---|---|
| Strategiska projekt pausas. Konkurrenter vinner mark medan ni håller ställningarna. | Projekt drivs vidare med full kraft. Ingen tid går förlorad i marknaden. |
| Ställföreträdande chefer dubbelarbetar, vilket leder till sänkt kvalitet och risk för utbrändhet/uppsägningar. | Avlastar ledningen direkt. Organisationen behåller fokus och uthållighet. |
| Osäkerhet sprider sig i leden. Utan tydligt ledarskap börjar informella (och ofta negativa) kulturer ta plats. | Skapar trygghet och stabilitet. Bibehåller fokus på bolagets värderingar under hela övergången. |

## Riskexponering vid nyckelvakanser

En felrekrytering av en chef kostar i snitt **700 000 kronor**. För högre ledarroller och specialister är siffran ofta betydligt högre när indirekta faktorer räknas in.

Om en nyckelposition står vakant i väntan på rätt kandidat riskerar en kritisk kedjereaktion att uppstå:

**Produktivitetstapp:** När en nyckelposition står tom riskerar verkningsgraden att sjunka i hela ledet. Även en marginell effektivitetsförlust kan få en enorm hävstångseffekt på sista raden när den appliceras på stora omsättningsvärden eller omfattande budgetansvar.

**Rekryteringsprocess & Onboarding:** Kostnaden för annonsering, research och den tid ledningen lägger på intervjuer och upplärning uppgår ofta till hundratals timmar.

**Kulturellt dränage:** En utdragen vakans eller felrekrytering riskerar att sänka personalmoralen, öka risken för personalomsättning i teamet och skada varumärket mot kund.

# Så säkrar en interimslösning verksamhetens behov:

- **Operativ kontinuitet:** Istället för ett produktivitetstapp säkerställer en interimskonsult att pågående initiativ drivs framåt. Det minskar startsträckan för den permanenta efterträdaren och skyddar verksamhetens momentum.
- **Kvalitetssäkrad rekrytering:** Tidsbrist är den vanligaste orsaken till felrekryteringar. Genom att brygga glappet köper ni er tid att utvärdera marknaden grundligt, vilket minimerar risken för kostsamma felbeslut.
- **Resursskydd:** När en nyckelposition står tom ökar belastningen på övriga ledningsgruppsmedlemmar. En interimsledare avlastar organisationen omedelbart, vilket förhindrar att ordinarie chefer tappar fokus på sina egna ansvarsområden.

## Precision och diskretion när insatserna är som högst

Vi behövde en tillförordnad VD för börsnoterade Readly och Interim Search levererade intressanta kandidater mycket snabbt och diskret. Kvalitet, flexibilitet och snabbhet rakt igenom.” — *Patrick Svensk, Styrelseordförande Readly (publ)*

# Självdiagnos: Är din situation kritisk?

Om ni svarar **ja** på två eller fler av dessa frågor, är en interimsledare inte bara ett alternativ – det är Plan A:

| | Bedömningsfrågor vid ledarskapsskifte | Ja | Nej |
|---|---|---|---|
| ***Omedelbar Auktoritet:*** | Kräver situationen en ledare som kan kliva in och fatta svåra beslut från timme ett utan att behöva bygga upp ett internt kapital först? | | |
| ***Opportunitets-kostnad:*** | Är den ekonomiska risken för stillastående projekt eller förlorade marknadsandelar högre än kostnaden för extern expertis under sex månader? | | |
| ***Profilglapp:*** | Behöver ni en specifik profil för att hantera en engångshändelse (t.ex. en sammanslagning eller kris) – en kompetens ni sedan inte behöver ha kvar permanent? | | |
| ***Kulturell stabilitet:*** | Finns det tecken på oro eller "vänta-och-se"-mentalitet i organisationen som riskerar att leda till personalflykt om posten förblir vakant? | | |

INTERIM SEARCH

# Finalen

## Säkra överlämningen – Från Interim till Permanent

interimsearch.se

# The Handover Protocol (Executive Edition)

Det vanligaste misstaget vid ett ledarskapsbyte är att se den permanenta chefens första dag som målsnöret. I själva verket är det då den mest kritiska fasen börjar. En av de största fördelarna med en strategisk interimsledare är att de förbereder marken för sin efterträdare.

Som en avslutande gåva till dig som läsare har vi tagit fram ett ramverk för hur en professionell överlämning skulle kunna genomföras. Detta protokoll säkerställer att ingen kunskap går förlorad och att den nya chefen får en flygande start.

**Använd denna checklista när interimsperioden närmar sig sitt slut för att underlätta en sömlös övergång:**

## ✔ 1. Den Strategiska Statusrapporten (The Briefing)

- **Objektiv nulägesanalys:** Vad har förändrats under interimstiden? Vilka är de kvarstående utmaningarna?
- **Stakeholder Insights:** En genomgång av informella maktstrukturer, nyckelpersoner och teamdynamik.

## ✔ 2. "The Clean Slate" – Saneringsrapporten

- **Avslutade frågor:** Vilka surdegar har rensats ut? Vilka svåra beslut är redan tagna så att den nya chefen slipper börja med konfliktlösning?
- **Processförbättringar:** Dokumentation av nya rutiner som etablerats för att öka effektiviteten.

## ✔ 3. Roadmap för de första 90 dagarna

- **Prioriteringslista:** Interimsledarens rekommendation om var den nya chefen bör lägga sitt fokus de första tre månaderna för att behålla momentum.
- **Risklogg:** Potentiella minor att undvika under den första tiden.

## ✔ 4. Överlämningen

- Uppdraget avslutas med en formell ledningsrapport som sammanfattar åtgärder, resultat och strategiska rekommendationer för vägen framåt. För att säkra kontinuitet upprättas ett överlämningsdokument till rapporterande chef, följt av en personlig genomgång av prioriteringslista och risklogg för en sömlös kunskapsöverföring.

# INTERIM SEARCH

interimsearch.se