



YVONNE ÅSELL/JOHANENGMAN/SCANPIX

UTSATT. Det stormar på Företagarnas huvudkontor på Regeringsgatan i Stockholm. Anna-Stina Nordmark Nilssons två år som vd har kantats av interna stridigheter.

MASS- FLYKKT från Företagarna

När Företagarnas ordförande Jan Carlzon nu lämnar över klubban till Jens Spendrup får han ta över en organisation i sönderfall. Mer än var fjärde person har lämnat sedan vd Anna-Stina Nordmark Nilsson tillträdde. Otydligt ledarskap, oförmåga att fatta beslut och hon sprider rädsla omkring sig – omdömena om Företagarnas vd är hårda.

AV ULRIKA BECK-FRIIS

ANNA-STINA Nordmark Nilsson började som vd i augusti 2007 och sedan dess har drygt 20 av de 80 anställda på *Företagarna* i Stockholm slutat. Flera har haft nyckelpositioner och några har suttit i ledningsgruppen. Majoriteten har slutat på grund av konflikter med vd eller för att de aktivt sökt sig bort på grund av vd. Följden är ett flertal omorganiseringar inom ledningsgruppen under de

två och ett halvt år som Anna-Stina Nordmark Nilsson varit vd.

Normalt slutar alltid några personer i samband med ett vd-skifte, både i företag och intresseorganisationer som *Företagarna*, men att så många hoppar av är ovanligt.

Veckans Affärer har talat såväl med personer som lämnat *Företagarna* som med personer som arbetar kvar inom organisationen. Trots att flera

”Att vara bra på föreningarna, vara bra i regionerna, genomföra en organisationsimplementering, vara bra i medierna och politisk opinion och samtidigt vara en perfekt ledare internt, det är inte så jävla enkelt.”

► av dem bemödar sig om att uttrycka sig diplomatiskt, tecknar samtliga en påtagligt negativ bild av Anna-Stina Nordmark Nilssons ledarstil. Ingen vågar träda fram med namn av rädsla för repressalier, men vill trots en stor lojalitet med Företagarna att medlemmarna ska få upp ögonen för att organisationen centralt vittrar sönder.

”Problemet är att hon är otydlig, oförmoden att fatta beslut, inkonsekvent och en obalanserad personlighetstyp. Vi lever i cykler, där beslut fattas, tas tillbaka, görs om eller rivs upp”, säger en person.

Samtliga vittnar om utskällningar, offentligt eller i enrum, av den som vågar ta egna initiativ eller har en annan uppfattning än vd. Flera känner sig trakasserade.

”När så många försvinner, tappar en organisation kompetens. För en medlemsägd organisation kan det snabbt bli mycket kritiskt”, säger en person som arbetat länge inom Företagarna.

Anna-Stina Nordmark Nilsson syns ofta i medierna och så till vida anses hon ha lyckats stärka Företagarnas varumärke. Dilemmat, anser hennes kritiker, är att det som initialt skulle profilera en ny vd successivt övergått till att förstärka varumärket Anna-Stina Nordmark Nilsson mer än Företagarna.

ORGANISATIONEN HAR, liksom sin storebror *Svenskt Näringsliv*, en bred specialistkompetens inom ekonomi-, skatte- och försäkringsfrågor. Sedan vd-bytet 2007 har dessa medvetet ställts i skuggan av vd. En intern rapport om Företagarna i medierna 2009 visar att vd helt dominerar som talesperson och finns med i mer än varannan artikel om organisationen. Chesfekonom Lars Jagrén förekommer enbart vid enstaka tillfällen, medan skatteexperten Annika Fritsch och chefsjuristen Lars Nordfors inte syns över huvudtaget. I rapporten konstateras att själva organisationen Företagarna hamnar i bakgrunden, trots att vd ofta syns i medierna.

”Det är en strategisk miss att bara vd syns, det skapar en ytlighet som gör att man missar bredden i debatten. Jag tror att Företagarna skulle tjäna mer på att släppa fram sina experter på samma sätt som Svenskt Näringsliv”, säger en tidigare medarbetare.

Han, liksom flera andra i och utanför huset, varnar för att fokuseringen på vd skadar det långsiktiga arbetet för att förändra villkoren för små- och medelstora företag. ”Politikerna

De har lämnat Företagarna sedan 2007

JOHAN RÖNNERMAN
chef affärsutveckling,
slutade september 2007

EVA BERGSTRÖM
chef service center,
slutade september 2008

YVONNE LETTERMARK
chef affärsutveckling,
slutade april 2008

TOMMY SCHAVON
chef affärsutveckling,
slutade januari 2009

MIKAEL WALLIN
chef affärsutveckling,
slutade april 2009

ULRIKA STUART HAMILTON
chef analys och opinion,
slutade augusti 2008

HENRIK GAUNITZ
chef vd-stab,
slutade februari 2009

LISA STRAND
försäljningschef,
slutade juni 2008

JOHAN KREICBERGS
chefsökonom,
slutade januari 2008

ANN DÜRING
chefsjurist,
slutade hösten 2008



IRENA BUSIC
presschef,
slutade december 2007



UTE. Ulrika Stuart Hamilton har gått.

ANDERS ASP
HR-chef,
slutade november 2008 ¹⁾

ANNA SAHLSTRÖM
controller,
slutade oktober 2009

BERNDT SJÖSTEN
projektledare IT,
slutade augusti 2009

PETER JANSSON
kommunikationschef,
slutade januari 2010 ²⁾

NICLAS BERG
analytiker,
slutade december 2009



BORTA. Ann Düring finns inte kvar.

SNABB EXIT. Johan Kreicbergs slutade redan i januari 2008.

CHARLOTTE ASTON BROVALL
jurist rådgivningen

MARCUS DAHLSTEN
jurist rådgivningen

MARGARETA LEWIN
vice vd,
slutade juni 2009 ³⁾

GITTE LEGER
tf vd, slutade 2008

FREDRIK MONTELL
försäljningschef,
slutade mars 2010

THOMAS BERGSTRÖM
grupp- och försäljningschef,
slutade mars 2010

EVA KARSMAN
vd-assistent,
slutar maj 2010

¹⁾ Inhyrd konsult på långtidskontrakt som plötsligt fick gå.

²⁾ Inhyrd från Företagarna Syd på tvåårigt kontrakt, avslutades i förtid.

³⁾ Extern konsult som kopplades in för att förbättra klimatet, avböjde förlängning.

låter sig inte imponeras av någon som inte har några djupare kunskaper om företaget”, säger en annan källa.

TILL BILDEN HÖR också beslut som först dras i långbänk för att sedan dras tillbaka för att utredas på nytt. Just denna ängslan för att sätta ned foten anses internt missgynna medlemmarna och minska kraften i organisationen. Flera satsningar anses ha försenats på grund av att vd varken förmått fatta eller delegera beslut. Kampanjmaterialet inför

höstens val blev till exempel över två månader försenat därför att vd bytte pr-byrå flera gånger.

Anna-Stina Nordmark Nilsson kräver också att hon ska godkänna alla ekonomiska beslut från 25 000 kronor. Därför måste avdelningscheferna ansöka om pengar till insatser som det redan beslutats om.

”Det skapar en osäkerhet och rädsla när vd hela tiden måste återförsäkra allting och undersöka ytterligare en möjlighet. Hon litar

Vd-post med stormvarning

Ständiga bråk – det har alltid varit stökigt runt vd-stolen på Företagarna.

JAN CARLZON VALDES till ordförande på den turbulenta kongressen i juni 2006. Bara ett halvår senare avgick dåvarande vd **Gunvor Engström**. Orsaken var den konflikt mellan Företagarna centralt och regionerna som då kulminerat.

Striden resulterade i en maktförskjutning från Stockholm till regionerna. Gunvor Engström hade förespråkats en annan linje, tog konsekvenserna och avgick.

”Det här är en uppförbacke som jag inte hade räknat med”, sa Jan Carlzon när Gunvor Engström slutade.

Vice vd **Gitte Leger** rattade organisationen till dess **Anna-Stina Nordmark Nilsson** tillträdde i augusti 2007.

Gitte Leger lämnade Företagarna sedan styrelsen beslutat att hennes roll som vice vd inte skulle finnas kvar.

Sedan Företagarna bildades 1991 har det regelbun-

det varit bråk kring vd-stolen. Först ut var **Carl-Johan Westholm**, som efter fem år gick till den då nybildade organisationen *Svensk Handel*.

Hans efterträdare, **Lars Dahlberg**, hann bara in i sitt nyinredda tjänsterum 1997 innan han fick vända och gå ut igen. Orsaken var att *Svenska Dagbladet* avslöjade hans tvivelaktiga bakgrund. I stället gick styrelseordförande **Thomas Sigfridsson** in som arbetande ordförande innan **Ake Fagelberg** tog plats i vd-stolen. Han fick lämna den till Gunvor Engström 2002. ■



ANDERS WIKLUND/SCANPIX

HÖG ROTATION. Gunvor Engström utsågs till vd av dåvarande ordförande, Salvatore Grimaldi. Drygt fyra år senare avgick hon efter en konflikt.

Störst för småbolag – vill bli mer styrd av företagare

FÖRETAGARNA ÄR EN medlemsägd, medlemsstyrd och partipolitisk obunden intresseorganisation för småföretagare.

Totalt finns 260 föreningar och 20 regionkontor. Organisationen har tappat omkring tio procent av sina medlemmar under nuvarande ledning. I dag har Företagarna drygt 51 000 direktanslutna medlemmar samt 11 000 branschförbund som medlemmar.

I sin nuvarande form bildades organisationen 1991, genom en sammanslagning av *Företagareförbundet* och *Småföretagarnas riksförbund*. De historiska rötterna går dock tillbaka till 1905 och Sveriges Hantverkarorganisation.

Beslutande organ är kongress, årsmöte och styrelse. Kongress hålls vartannat år och årsmöte det mellanliggande året.

Kongressen 2006 beslutade att organisationen skulle få en mer företagargestyrd struktur. Två år senare presenterades förslaget på hur en omorganisation och kongressen klubbade att den skulle genomföras. På stämman i år ska resultatet av förändringen presenteras.

Koncernen Företagarna består av en nationell förening, som äger ett nationellt servicebolag. Detta bolag äger i sin tur 40 procent av de nationella servicebolagen, resterande 60 procent ägs av lokalföreningarna.



MEDVETEN. Jan Carlzon känner till problemen.

mer på externa konsulter än på sina egna medarbetare, eftersom hon anser att en konsult alltid är lojal medan anställda ifrågasätter över tid”, hävdar en anställd.

Konsulterna har också blivit fler under Anna-Stina Nordmark Nilssons tid. Hon har även skrotat den interna pressavdelningen för att i stället köpa tjänsten från en extern byrå på halvtid. En konsekvens av det är att de dagliga rapporteringarna om genomslaget för opinionsarbetet i medierna upphört. I

stället presenteras en sammanställning av pressklipp var tredje månad.

ORDFÖRANDE JAN CARLZON och styrelsen är väl medveten om att vd:s ledarstil skapat stora problem, men har valt att låta Anna-Stina Nordmark Nilsson sitta kvar. Jan Carlzon betecknar det som en grannliga och svår uppgift att vara vd för en organisation med både en föreningsstruktur av ideell folkrörelsekaraktär och en affärsmässig organisation, som levererar tjänster till olika företagare.

Dit hör till exempel analyser och försäkringslösningar.

”Vad vd har lyckats med är att ha en väldigt stark och bra relation ute med föreningarna, som ju är våra uppdragsgivare”, säger Jan Carlzon.

Han ger vd godkänt på tre av fyra punkter: relationerna med regionerna ute i landet, politiskt och massmedialt genomslag samt relationen med styrelsen.

”Vad vi haft problem med är internt, det är ►

► vi medvetna om och har jobbat med det på olika sätt. Jag tycker vi till viss del stävjat de problem vi hade och nu känner jag att de inte är större än att vi kan leva med dem.”

Jan Carlzon tycker inte att en av fyra uppgifter i ett vd-uppdrag kan vara utslagsgivande för styrelsens förtroende för vd.

”Att samtidigt vara bra på föreningarna, vara bra i regionerna, genomföra en organisationsimplementering, vara bra i media och politisk opinion och samtidigt vara en perfekt ledare internt, det är inte så jävla enkelt.”

Vad säger du om att 20 personer har slutat?

”Den siffran känner jag inte till. Jag vet ganska väl vilka som har slutat som har varit direktrapporterande och då är det inte några 20 personer, så den kan jag inte vidimera. Men det har slutat personer, en del därför att de blivit ombedda att sluta och en del därför att de inte har fungerat med nuvarande vd, det är helt rätt.”

När man pratar med folk i och utanför huset om vd:s ledarstil, så kommer det fram en ganska negativ bild. Det handlar om att det är svårt att fatta beslut, om beslut som rivs upp när de väl är fattade, om offentliga utskällningar, om en rädsla för bestraffningar. Hur kommenterar du det?

”Jag säger att styrelsen i Företagarna är medveten om att vi har haft problem med ledningsfunktionen internt. Vi har jobbat med externa konsulter och gjort en rad olika åtgärder för att stävja de problemen och jag

tycker att vi har lyckats rimligt väl. Jag vill inte påstå att alla de uttryck du säger är med sanningen överrensstämmande, men visst, det har varit en del problem.”

Rent konkret, vilka åtgärder har ni vidtagit för att förbättra situationen?

”Först tog vi in en konsult för att skapa samling i organisationen. Sedan tog vi in ytterligare en konsult som anställdes på ett halvår för att skapa en brygga mellan organisationen och ledningen.”

I det arbetet gjordes för drygt ett år sedan en medarbetarundersökning på Företagarnas huvudkontor, som Veckans Affärer tagit del av. Trots att en majoritet av de tillfrågade är stolta över organisationen, gav personalen bottenbetyg åt dess högsta ledning. I rapporten konstateras att betygen för ledarskap, information och verkställande av beslut är oacceptabelt låga och måste åtgärdas. ■



UNDERSTÖD. Jan Carlzon använder extern hjälp.



HÅRT ANSATT. Anna-Stina Nordmark Nilsson är bekymrad över den interna kritiken.

”Jag är bra på att förankra”

Företagarnas vd Anna-Stina Nordmark Nilsson känner inte igen sig i kritiken.

ISITT HALVRUNDA tjänsterum på Regeringsgatan i Stockholm är Företagarnas vd Anna-Stina Nordmark Nilsson väl medveten om utfallet i undersökningen.

Hur skulle du själv beskriva din ledarstil?

”Jag jobbar mycket med förändringar och är bra på att förankra, förankra och förankra. Jag är bra på att ställa om strukturer, men blir aldrig den som är kortsiktigt populär”, säger Anna-Stina Nordmark Nilsson.

Du fick väldigt lågt betyg i undersökningen, hur kändes det?

”Det är alltid tråkigt att få låga siffror i medarbetarundersökningar, men det är viktigt för oss allihopa att gå vidare. Men det speglar också en förändringsprocess.”

Ett 20-tal personer på ledande positioner har slutat sedan du tillträdde, vad säger du om det?

”20 ledande personer? Vi har inte 20 ledande. Beträffande chefskapet har vi gjort överenskommelser om att vissa ska sluta.”

Men 20 centrala personer har slutat, varför har de det?

”Sedan jag började har det inte slutat 20

personer. Sedan jag började för snart tre år sedan har sex personer som ingick i ledningsgruppen slutat.”

Jag har talat med flera personer i och utanför huset och de pratar om svårigheter att fatta beslut om, om beslut som ändras, om offentliga utskällningar och om en rädsla för bestraffningar. Vad säger du om det?

”Det låter mycket bekymmersamt och tråkigt om någon uppfattar mig på det sättet.”

Hur hanterar du som vd den bilden?

”Jag bedömer inte att det är en generell bild.”

Hur effektiv är en organisation när medarbetarna känner så här?

”En sådan organisation är inte effektiv. Men jag bedömer att det inte är så, men var och en har ju sina bedömningar.”

Anna-Stina Nordmark Nilssons förklaring till missnöjet är skillnaden mellan en förening som Företagarna och ett vanligt bolag. Poängen är solklar: en medlemsägd organisation drivs av känslor och engagemang, där det blir kollisioner med den rationella affärsdrivande verksamheten.

– ULRIKA BECK-FRIIS