

Situation

- Behov av att etablera en formell organisationsenhet med tydligt ansvar och befogenheter för elektriska referenkonstruktioner och produktintegration i mobiltelefoner, smartcards, PC, IoT samt bilindustrin. Förbereda gruppen för tillväxt och sätta kurs i rätt riktning.
- Behov av en ledare samt tekniskt övergripande koordinering och kravhantering. Överordnad chef önskar avlastning samt har behov av systemutredningar.
- Dagligt arbete fungerar men verksamhetsmål och vision saknas. Gruppens internal roll ej etablerad, begränsad transparens utåt, gränssytor ej definierade och ansvar ej tydligt.
- Kundsupport och oplanerade händelser styr verksamheten. Inget system används för hantering och prioritering av kundärenden.
- Som en del av uppdraget önskas medverka i anställning av permanent chef. Situationen ändras dock och som ett led i neddragningarna avvecklas gruppen och ansvar flyttas utomlands samt till huvudkontoret.

Åtgärder

- Uppstart enligt Admiritus snabbstartmodell för att snabbt nå de första resultaten. Diskussion med interna intressenter om förväntningar.
- Framtagning av nya arbetsrutiner samt styrdokument som strategisk plan, verksamhets- och personliga mål, funktionsbeskrivning samt resursplanering inklusive mallar för tidsestimeringar av arbetspaket.
- Organisering av kundsupport. Revidering, strukturering och framtagning av konstruktionsunderlag till kunder. Införande av 3 nivåers support organisation och granskningsrutiner för effektivare support och tid till långsiktigt arbete. Framtagning av utbildningsmaterial.
- Etablering av interna websidor för verksamhetsstyrning, kollektiv inläring och transparens.
- Framtagning av strategier inom verifiering, produktionstester och modulära testkort. Inköp av avancerad testutrustning.
- Införande av dokumenthanteringsrutiner och revisionshantering.
- Start av kompetensuppbyggnad för hur produkterna ska elektriskt integreras i smartcards.

Resultat

- Från 0 till 100 procent operativ inom en månad.
- Utökade gruppen från 2 till 11 personer.
- Topp 10 chef med 90 i ledarskapsindex under 2016 och 2017 enligt NetSurvey medarbetarundersökning. Gruppens effektivitetsindex ökades från 86 till 89 och engagemangsindex bibehölls på 90 två år i rad. Externt genomsnitt 74 resp 77.
- Delaktig i utveckling av 10+ referensmodulkonstruktioner.
- Förankrat och utökat gruppansvaret med teststrategier och testspecifikationer för modulproduktion samt sensorintegration i smartcards och PC.
- Bidragit med metod för resursallokering. Lade grunden för R&D-gemensamt sätt att äska, allokera och visualisera resurser.
- Tekniskt delaktig i analys av ESD och EFT/B relaterade skador på ASIC kretsar, vilket resulterade i input till nya versioner av kretsar som klarade kraven.
- Infört användning av ekvivalensschemor för simulering av olika användarfall vilket bidragit till bättre systemförståelse.
- Infört testplan för elektrisk kvalificering av moduler.
- Lett arbetet att ta fram komplett kravmängd för elektrisk design och verifiering av biometrisk sensor i mobiltelefon samt smartcard.
- Genom verksamhetsmål och personliga mål kunnat reducera antalet komponenter i referenskonstruktioner.
- Lett arbetet att ta fram rutiner för hur elektriska parter och komponenter ska hanteras i Aras Product Life-cycle Management systemet samt införandet av Cadence OrCAD för schemaritning.
- Säkerställt samordning av Design-For-Test, produktionstest samt produktionstesthårdvara så att referenskonstruktioner är testbara i produktion.
- Lett arbetet till en fungerande kontaktbaserad smartcard prototyp gjord tillsammans med teknikpartner där avancerade teknologier som "die-on-flex" samt embedding av T-shape sensor använts.
- Färdigställt automatiserad testmetod samt genomfört systemtester för Common Mode Noise-inverkan i ett kapacitivt sensorsystem.
- Strukturerad avveckling och överlämning av verksamheten genomförd på 2 månader. Framtagning av individuella överlämningsplaner, omplaceringsutredningar, LAS förhandlingar samt uppsägning av personal med bibehållt förtroende från personalen.

Lärdomar

- Detta uppdrag blev förlängt 3 gånger och varade sammanlagt 2.5 år. I början är det lätt att fokusera på de ärendena som mest påverkar verksamheten kortsiktigt. Efter en tid blev jag en del av den dagliga verksamheten där skillnaden mellan uppdrag och kontinuerlig verksamhet suddas ut. Viktigt att hålla fokus på och kommunicera vad uppdraget är.
- Jag var ansvarig för en verksamhet som inte är en kärnverksamhet, vars leverans inte är en kommersiell slutprodukt utan en service som inte faktureras. Det är utmanande att synliggöra resultatet av sådant arbete. En produktifiering, sk ”servitization”, och göra det till en ”service business” tror jag är nödvändig för ökad intern värdering.
- Jag kunde hantera situationen vid avveckling och uppsägning väl och ge bättre stöd i min roll som interimschef än om jag själv hade varit anställd och uppsagd.

Återkopplingar

- ”Du hjälper mig att få kontroll och hitta lösningar på problem. Du kan säga nej och är tydlig med vad som är våra ansvarsområden”
- ”Du är tillgänglig, kan ta tekniska diskussioner och bjuder in till dialog”
- ”Du har skapat ett team som jobbar bra ihop och utan intern konkurrens”
- ”Du är en bra lyssnare är kan ändra din åsikt näret finns underlag för det. Under krisen vid uppsägningarna hade du ett utifrån-perspektiv och kunde logiskt förklara processen och att vi var i förändring”
- ”Vill verkligen framföra att du är ett föredöme som chef i den här situationen. Det är situationer som dessa som skiljer agnarna från vetet och om du inte får höra det från något annat håll så vill jag iaf att du ska ha hört det från mig”. (Från HR under arbetet med avveckling av teamet)
- ”En sådan utförlig och välskriven kravspecifikation har jag inte sett förut på det här företaget”
- ”Du är den bästa chef jag har haft!”