

Situation

- En vakans uppstår när en Senior HW Engineering chef i ett medicintekniskt företag slutar på egen begäran. Organisationen består av 4 sektioner med 50 pers. i Sverige och 30 i Italien med ansvar för el-och mekanikkonstruktion samt löpande ändringshantering s.k. sustaining engineering. Rekrytering av ny global HW-direktör pågår sedan 6 månader tillbaka.
- Omorganisation och lokal neddragning väntas. Kvarvarande verksamhet inriktas mot innovation/nyutveckling. Intern förflyttning av ansvar till Indien planeras för delar av verksamheten. På sikt även uppbyggnad av kompletterande utvecklingsresurser.
- Mitt uppdrag som Interim Senior HW Engineering manager är att bidra till stabilitet, säkra löpande verksamhet och stödja första linjens chefer i befintlig organisation i avveckling av personal samt bidra i övergången till ny organisation.
- Uppdraget ändras dock snabbt. Den nya HW-direktören anställs utomlands några veckor efter mig. Ytterligare nedskärningar och snabbt förväntat införande av den nya organisationen, där min position saknas, påverkar min roll, förväntningar och uppdragets längd.

Åtgärder

- Uppstart enligt Admiritus snabbstartmodell för att inom ramen för existerande rutiner säkra löpande verksamhet. Tillsammans med befintlig chef identifieras bl.a. IT systemansvar, rutiner och kunskapsbehov.
- För att avlasta första linjens chefer tas ansvar för ytterligare 3 personer, d.v.s. totalt 5 direktrapporterande. Tillsammans etableras rutiner för ändringshantering av testutrustning.
- Stöd till rapporterande chefer och HR i fackliga förhandlingarna kring personal inom avdelningen.
- Återstart av parkerade aktiviteter som t.ex. gruppmöten och RoHS II genomgång av komponentlista.

Resultat

- Från 0 till 100 procent operativ inom två månader. Genomgången utbildning i 94 dokument och e-utbildningskurser för att vara godkänd i rollen som andra linjens chef.
- Färdigställd plan för rekryteringsbehov av personal i Indien samt hur överlämning av befintlig kunskap och ansvar inom verifiering, löpande produktunderhåll samt bemanning av förbättringsprojekt ska säkras då befintlig lokal personal sägs upp.

- Påverkade utformning av ny organisation att bibehålla en funktion för att underlätta nyutveckling av produkter.
- Medlem i styrgruppen för utvecklingsiten för att aktivt bidra i omstruktureringen.
- Genomgång gjord för nya verksamhetsmål. Arbetet avbröts då uppdraget avslutades.

Lärdomar

- Det var lärorikt att ta en chefsroll precis inför och en redan planerad stor neddragning och omstrukturering. Att identifiera tagna beslut, förstå och visualisera målbilden av den nya organisationen och samtidigt sätta sig in i nuläget och existerande rutiner för att kunna påverka målbilden var en utmaning. Fick även god förståelse för hur planering sker för en helt ny verksamhet i Indien.
- Det är ett omfattande ansvar att vara chef på R&D inom medicinteknik eftersom verksamheten är reglerad med många processer och rutiner. Därtill kommer ansvar för fysisk arbetsmiljö i labb med kemikalier och skaderisk vilket även innebär ansvar för riskanalyser och säkerhetsrutiner.
- Att vara formell chef i ett företag vars administrativa system inte tillåter att en chef är konsult är frustrerande eftersom ansvar och befogenheter inte hänger ihop.
- Det blev inte lyckat när jag och HW-direktören båda var nya och båda förväntades prestera mot två olika mål: 1. Bibehålla struktur och riktning; 2. Föreslå och genomföra ny global HW-organisation. Resultatet blev att HW-direktören drev verksamheten enligt ny organisation fastän denna inte var godkänd och aktiv, men med dålig kännedom om nuläget och lokala förhållanden. Det innebar bl.a. att han kortslöt mitt chefsled vilket ledde till förvirring bland första linjens chefer eftersom de i princip hade två chefer med var sitt fokus.

Återkopplingar

- “You are a fast learner!”
- “Du är en klippa som chef.”
- ”Det var synd att du inte kunde vara vår chef längre. Vi hade verkligen sett framemot att få samarbeta mer med dig.”
- ”I wish to confirm you that also for me it was a pleasure to work with you, despite the short time we had the opportunity to cooperate. My feeling was that we were quite effective in understanding each other, despite the distance between our sites and I’m sorry that our collaboration ended so soon.” (from a reporting manager)
- Utvärdering efter 45 dagar:

Worker Evaluation	
Question	Answer
1. Please rate this worker's overall performance.	4 - Good
2. Please rate this worker's ramp-up time.	5 - Excellent
3. Please rate this worker's communication skills (written and oral).	4 - Good
4. Please rate this worker's appropriate technical skills.	4 - Good
5. Please rate this worker's professionalism.	5 - Excellent
6. Please rate this worker's quality and accuracy of work.	4 - Good
7. Please rate this worker's productivity.	4 - Good
8. Please rate this worker's motivation and initiative.	4 - Good
Worker Evaluation result	End Worker Evaluation
Total Score	34.00