

ATT INSTALLERA CHEFER



→ Sammanfattning

ATT REKRYTERA RÄTT chef är ofta avgörande för en organisations framgång. De flesta organisationer hanterar också rekryteringen som en strategiskt viktig fråga. Men det är allt för vanligt att den nytillträdde chefen, väl på plats, ställs inför en onödigt brant uppförsbacke.

Det finns en snedfördelning mellan hur företag och organisationer fördelar sina resurser för att hitta rätt person och för att säkerställa att den nya chefen lyckas med sitt uppdrag. En chef har i princip 100 dagar på sig att sätta sitt eget avtryck i organisationen. Chefen ska identifiera strategiskt viktiga områden och samla ledningsgrupp, ledningsfunktioner och medarbetare kring tydliga mål och visioner.

För att lyckas med detta ska chefen komma till ett dukat bord och ha full förståelse för alla de utmaningar och möjligheter som organisationen står inför. Kritiska områden ska vara identifierade, chefen ska ha en komplett kulturell karta över sin organisation.

I detta kapitel ger vi vår syn på hur chefer oavsett nivå ska förberedas – installeras. Vi vill visa på vikten av att göra rätt från början. En väl genomförd chefsinstallation kan vara skillnaden mellan en organisation som arbetar tillsammans mot gemensamma mål och en som gått i stå med uteblivna resultat, missämja och en stundande rekrytering av en ny chef.

EN ÖGONBLICKSBILD

Chefsjobbet är tillsatt – nu är det officiellt! Efter diskussioner och förhandlingar är allt nu på plats. Chefen tillträder om tre månader och känner att det kommer att bli både spännande och utmanande. När chefen har tillträtt har han eller hon i princip 100 dagar på dig att skapa förtroende för sig själv och för sin handlingsplan. Efter arton månader kommer alla att kräva väl synliga resultat.

Det är chefen som ska ha visionerna, visa vägen och leda genom andra. I organisationen stiger nyfikenheten och förväntningarna. När nyrekryteringen är offentliggjord har chefen i de blivande medarbetarnas och kollegornas ögon redan börjat. De förväntningar och spekulationer som finns börjar byggas på med information – kanske från chefens tidigare arbetsplatser eller från andra sammanhang, inte nödvändigtvis sanna.

Chefen börjar fundera på vad det nya jobbet kommer att innebära. Det gäller naturligtvis att komma igång snabbt och på rätt sätt. Det är viktigt att få ett grepp om hur organisationen fungerar, vilka medarbetare som går att bygga vidare på, hur kompetensen ser ut i realiteten. Det är definitivt viktigt att ha en uppfattning om hur resultaten ska skapas i den organisation som ska ledas.

Det gäller att chefen snabbt sätter sig in i verksamheten och hur de befintliga systemen fungerar. Hur ser omvärlden och nätverken ut, hur skapas resultat, hur fungerar verksamheten i kort och långt perspektiv? Vilka projekt måste lyckas, vilka bör avslutas, hur säkras kommunikation och marknadskontakt? Vad ska chefens kalender innehålla och hur ska han eller hon säkerställa egen tid för att fundera över framtidsfrågor?

Kultur och kompetens inom organisationen kan vara svårt att bedöma, liksom förmågan hos ledningsfunktionerna. Det behövs en genomlysning även inom detta område. En känsla av ensamhet kommer att drabba den nya chefen. I sådana stunder är det viktigt att ha tänkt igenom sin syn på ledarskap och de värderingar som den vilar på. Vad står chefen för som ledare och vad vill han eller hon att företaget ska stå för?

ATT INSTALLERA CHEFER

I dag är det vanligt att man som ny chef har *högst 18 månader* på sig för att visa förväntat resultat. Det innebär att en fungerande ledningsfunktion måste komma på plats inom en mycket kort tid efter tillträdet och att organisationen fungerar med fullt fokus på verksamheten inom samma korta tidsperiod. Chefen måste ha en satt plan för vad som ska göras redan första dagen han/hon tillträder.

Med en chefsinstallation

- ▶ finns beslutsunderlag för både strategiska beslut och operativa åtgärder tillgängligt redan innan tillträdesdagen
- ▶ blir startsträckan för både chefen och organisationen kort
- ▶ underlättas inloggningen chef – organisation genom att
 - kunskap om organisationen, dess historik, arbetssätt och syn på framtiden blir tillgängliga
 - kunskap om medarbetarnas kompetens, syn på verksamheten och dess resultat blir tillgängliga
 - aktuella frågor och diskussioner i organisationen lyfts fram
 - medarbetarnas förväntningar på den nye chefen blir tydliga

Alla chefer som byter organisation eller chefsnivå har nytta av ett chefsinstallationsprogram. Programmet kan omfatta alla chefsnivåer.

För individen är situationen densamma, medan komplexiteten i chefsbefattningen beror på aktuella chefsnivån. Konsekvensen av detta är att arbetsprocessen för en chefsinstallation innehåller samma moment, men att djup och omfattning av dessa moment varierar.

INNEHÅLL

Chefsinstallationens 4 delar:

- 1] Offentliggörande
- 2] Kartläggning
- 3] Strategi
- 4] De första 100 dagarna

Redan under rekryteringsfasen får den aktuella kandidaten information om att en Chefsinstallation planeras. Det ger den blivande chefen möjligheter att vara med och påverka delar av utformningen av programmet. Det ger också en tydlig signal till den blivande chefen att företaget satsar på att han/hon ska lyckas i sitt nya uppdrag. Kanske finns också möjligheter att dra nytta av de erfarenheter som den chef som ska lämna sitt uppdrag har som inspel till chefsinstallationsprocessen.

1] *Offentliggörande*

I samband med att det blir offentligt vem den nye chefen blir och när han/hon kommer att tillträda startar kartläggningsfasen.

2] *Kartläggning*

Kartläggningsfasen innebär att klarlägga allt som kan vara ett värdefullt underlag för den som är på väg in som ny chef. En tidig kartläggningsfas ger ett bra beslutsunderlag inför den fortsatta installationsprocessen.

Viktiga områden att kartlägga för att skapa ett beslutsunderlag för den nye chefen i verksamheten är

- ▶ omvärldsfaktorer
- ▶ historia och framtid
- ▶ vision, affärs-/verksamhetsidé, mål och strategier
- ▶ strukturer, system och arbetsprocesser
- ▶ mänskliga processer
- ▶ resultat
- ▶ förväntningar på den nya chefen
- ▶ verksamheten i kort och långt tidsperspektiv
- ▶ kompetens

Syftet är att detta sammantaget ska ge en god bild av verksamheten, hur den fungerar idag och vilka förväntningar som finns inför framtiden. Kartläggningen sker med hjälp av intervjuer.

Sammanställning och analys av intervjuunderlaget presenteras i en rapport, som bildar basen för det fortsatta arbetet.

3] *Strategi*

Rapporten redovisas för den blivande chefen och bildar underlag för en på-

följande strategisk diskussion. En bedömning av organisationens resultat och system parat med en bedömning av kultur, kompetens och managementkapacitet ger ett underlag till de strategiska områden som den nytillträdde chefen först måste hantera. En flygande start är viktig. Egentligen har en nytillträdde chef *bara 100 dagar* på sig att sätta ett avtryck i verksamheten. Därför gäller det att snabbt mejsla ut mål, strategier och handlingsprogram. Den blivande chefen väljer ut och beslutar om ett antal strategiska områden. Arbetet med att utveckla handlingsprogram kring dessa områden påbörjas. Uppstarten i det nya arbetet diskuteras och arbetet med "trontalet" påbörjas.

"Trontalet" omfattar hur den första kontakten med medarbetarna ska gå till, den presentation som chefen ska göra av sig själv och vad som bör sägas om verksamheten. Chefens första 100 dagar planeras i sina huvuddrag, med speciellt fokus på de första 30 dagarna. Man får *aldrig en andra chans* att göra ett första intryck.

4] *De första 100 dagarna*

De första 100 dagarna koncentreras kring det strategiska handlingsprogram som den nye chefen har utvecklat. Under de 100 dagarna är agerandet under de första 30 dagarna av avgörande betydelse. Det är under de första 30 dagarna som den nye chefen applicerar hela det förberedelsearbete som gjorts. Kontakt med ledningsgrupp, chefer, specialister och medarbetare tas enligt plan.

Tempo är nu en viktig faktor, det gäller att den nye chefen har känslan för "sense of urgency" – att det är bråttom att komma in i organisationen och på villkor som den accepterar. Under denna fas genomförs nödvändiga lednings- och strategiseminarier för att den nye chefen och ledningsgruppen ska komma i fas med varandra. Viktigt i detta moment är att lägga fast ledningsgruppens verksamhet, roll och spelregler.

Efter de första, intensiva 30 dagarna har grunden lagts för hur arbetet mellan den nye chefen och organisationen ska fungera. Dessutom finns nu tydliga strategiska områden och ett handlingsprogram för hur arbetet ska bedrivas inom dessa områden. Den nye chefens uppgift är att säkra att det arbetet fortskrider enligt plan. Den nye

Det är viktigt att lägga fast ledningsgruppens verksamhet, roll och spelregler.

chefen har under denna period tät tillgång till samma stödperson som tidigare. Den stödpersonen fungerar nu som rådgivare i den fortsatta processen.

Under de 100 dagarna genomförs de aktiviteter som kan vara nödvändiga för att få organisationen att fungera optimalt, typ team-building, produktseminarier, etc. I samband med avslutningen av de 100 dagarna diskuteras mål och strategier för nästa sexmånadersperiod, baserat på de erfarenheter som installationsprocessen har gett. Den nye chefen har under installationsprocessen tillgång till ett regelbundet individuellt ledarstöd. I samband med att chefens första 100 dagar avslutas fasas också stödet till chefen ut. ■



Perspektiv: **Carola Lemne**



Titel: Vd, koncernchef

Bolag: Praktikertjänst AB

Omsättning: 8,6 miljarder

Antal anställda: 8 800

– Att komma igång snabbt och att göra rätt saker från början är omedelbara fördelar med en chefsinstallation, säger *Carola Lemne* vd på Praktikertjänst.

Carola Lemne var en av de första som använde sig av ett chefsinstallationsprogram när hon 2000 blev vd på Danderyds Sjukhus. När hon tillträdde tjänsten låg den genomsnittliga överlevnadstiden på vd-posten på 18 månader.

– Jag hade mer än 14 års erfarenhet i läkemedelsindustrin, men även om jag hade en bra överblick saknade jag en dagsaktuell bild av den svenska sjukvården. Den höga chefsrotationen var också en tydlig signal på att sjukvården som organisation hade stora chefsutmaningar. Det gjorde att jag ville ta det stöd som en chefsinstallation innebar.

Under chefsinstallationsprojektet genomförde konsulterna ett 50-tal intervjuer med alla verksamhetschefer och andra nyckelpersoner, allt från sjuksköterskor till professorer. Frågeställningarna lyfte fram intervjupersonernas syn på områden som sjukhusets image, utmaningar, mål, arbetssätt, arbetsflöde, ledarskap, värderingar, kompetens, förbättringsområden, glädjeämnen samt förhoppningar på och farhågor om den nya chefen.

Resultatet var en dokumentation på cirka 50 sidor och som berörde snart sagt alla delar av verksamheten.

– En viktig del av det tidskrävande arbetet att sätta sig in i organisationen var redan klart när jag började. Jag hade en bra koll på vad som rörde sig i organisationen och vilka frågor som var aktuella att börja arbeta med. Min kalender var också fylld med inplanerade möten. Under den första månaden

hade jag också enskilda möten med grupper av 4-5 utvalda personer vid varje klinik.

Ett akutsjukhus är en speciell arbetsplats med starka kulturer och tydligt skråtänkande mellan olika professioner. Som ledare är det mycket viktigt att från början vara insatt i sakfrågor och använda rätt tonläge.

– Om man hamnar fel i dessa diskussioner slutar folk att lyssna, det gäller särskilt specialister av olika slag. Men dessa informella möten, där alla får berätta om sin syn på verksamheten och utmaningar för sin egen specialitet, är mycket värdefulla. Mitt fokus kunde vara mer på att värdera vilka frågor som var mogna att arbeta med istället för att samla information om verksamheten.

Carola har också använt chefsinstallation för ett antal av sina klinikchefer. Dessa projekt har dock varit av mindre omfattning och inte inbegripit lika omfattande intervjurundor.

– Men principen och vinsten är den samma. Den nyanställda kommer snabbt in i verksamheten och kan omedelbart börja bidra.

Efter drygt sju år på Danderyds Sjukhus gick Carola vidare och blev vd och koncernchef för Praktikertjänst, den största privata vårdkoncernen inom hälso- och sjukvård, inklusive tandvård, i Sverige.

– Det är en organisation som består av många starka kulturer så därför var det naturligt att återigen använda ett chefsinstallationsprogram innan jag tillträdde. Tack vare det kunde jag samma vecka hålla en presentation för ledningsgruppen med titeln ”så ser jag på Praktikertjänst”. Flera var mycket imponerade över hur snabbt jag hade satt mig in i företaget och att det var en helt korrekt bild.

Att tillträda en vd-position är en stor utmaning oavsett vilken organisation det gäller. Att snabbt göra ett bra avtryck i organisationen är oerhört viktigt. Det arbetet sker på två plan. Det ena är att skapa förtroende kring sin person bland medarbetarna det andra är att snabbt visa på konkreta resultat i verksamheten. Att vara väl insatt i sakfrågor, att känna till vad som diskuteras

kring fikaborden gör det mycket enklare att skapa ett personligt förtroende. Att ha klart för sig vilka konkreta utmaningar som verksamheten står inför och vilken kapacitet som finns i organisationen är en förutsättning för att börja arbeta med rätt saker.

– Det första halvåret är oerhört viktigt. Då sätts tonen för det kommande arbetet och då befäster man bilden av sig själv. Chefsinstallationen förbättrar ens chanser att snabbt sätta ett positivt avtryck i organisationen.

Det digra material som lämnas över vid en chefsinstallation har en relativt lång livslängd och kan med fördel återanvändas vid andra rekryteringar. Det underlättar även för andra nyanställda att snabbt kunna sätta sig in i organisationen.

Carola lyfter fram ytterligare en fördel med att externa personer utför en genomlysning av organisationen och det gäller kvalitén på svaren.

– Om jag som vd hade haft tiden att genomföra en liknade intervjurunda kunde jag ändå inte lita på att svaren är helt ärliga. Det är naturligt att medarbetare i en diskussion med vd positionerar sig och bevakar sina frågor. Men när en oberoende konsult från utsidan ställer frågor och när alla vet att svaren är anonyma uppstår en trygghet och en mycket friare diskussion. Vilket gör att information som annars vore dold kommer fram. ■