

Med det växande företaget förändras chefsrollen. Du som från början mest haft ansvar över dig själv ska plötsligt hantera medarbetarfrågor, göra fler transaktioner

och ägna mer tid åt administration.

Du skulle vilja vara lite mindre chef och bli mer entreprenör. Så som det var från början.

Känns det igen? Du är inte ensam om att ha stått vid detta vägskäl. Och många har i det läget framgångsrikt valt att ta in en extern vd.

Men det är en väg med många fallgropar, som kräver mod, målmedvetenhet och tålamod – och som kräver att du delar med dig av kontrollen och makten. Den nya chefen ska ha den gamla hängande över axeln. Och den gamla chefen ska försöka undvika att stoppa fingrarna i den berömda syltburken.

Räkna med att det kommer att infinna sig till-

ed det växande företaget förändras chefsrollen. Du som från början mest haft ansvar över dig själv ska plötsligt hantera medarbetarfrågor, göra fler transaktioner

fällen då du går över gränsen, när du inte kan motstå frestelsen att stoppa ner fingrarna i syltburken.

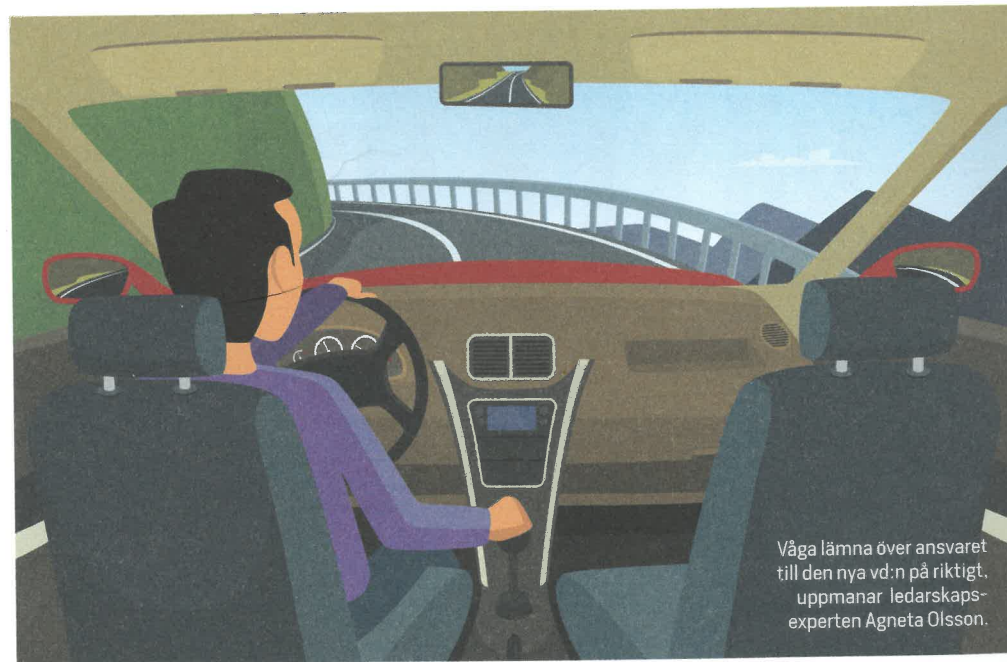
Då måste också den nya chefen våga säga ifrån. Det kräver att det finns en öppenhet.

– Det är viktigt att ägaren och den tilltänkta vd:n avsätter mycket tid för samtal, mer än bara intervjusituationen. Det är steg nummer ett, att man klickar med varandra. En chef kan vara hur kvalificerad som helst, men stämmer inte värdegrunden så passar den nya vd:n inte in i kulturen, säger **Agneta Olsson**, som genom sitt företag Chair arbetar med att stötta ägarledda organisationer. Hon har också skrivit boken "Extern vd – så lyckas du".



EN AV FÖRETAGARENS vanligaste fallgropar är att den tillsätter en extern vd utan att riktigt veta vad den vill med sitt företag. Agneta Olsson har gjort en undersökning bland 300 företag som visar att max 10 procent har tecknat ett ägardirektiv, alltså en plan över vad de långsiktigt vill med sitt företag.

– Det är en förutsättning för att en extern vd ska klara av att göra sitt jobb, säger Agneta Olsson.



Våga lämna över ansvaret till den nya vd:n på riktigt. Uppmanar ledarskapsexperten Agneta Olsson.

"Att ta rollen som bollplank duger inte"

En annan förutsättning är att du som ägare har något nytt att gå till. Att ta rollen som "bollplank" duger inte, det brukar Agneta Olsson se som ett "stort varningstecken".

– För att kunna släppa ifrån sig kontrollen måste man som ägare separera vad som är bollplanket och vad som är vd-rollen, säger hon.

Vanligast är att ägaren tar rollen som styrelseordförande eller går tillbaka och blir produktutvecklare.

– Ägaren är ju oftast duktig på produkter och tjänster, och det kan fungera om ägaren är medveten om att det är en operativ roll, att den inte får utöva sin ägarmakt i det dagliga, säger Agneta Olsson och sätter fingret på något viktigt: medvetenheten kring maktstrukturerna i en organisation.

– En ägare har den ultimata makten, både ett kunskapsövertag genom historiekännenheten och erfarenhet, och ägarmakt. Som ägare kan hon eller han bestämma över vd:n, säger Agneta Olsson.

DET ÄR NÅGOT som även **Victor Ewald**, grundare av eventföretaget goGotland och som själv gjort resan, skriver under på.

Våga lämna ifrån dig ansvaret, är hans tips.

– Är det så att du fastnar i ett ledarskap som är en one man show, att du behöver ta alla beslut, då kommer du inte bli större än vad du är, då kommer du inte kunna göra den här tillväxtresan, då blir du din egen bromskloss. Du måste kunna lita på att organisationen är rätt och att du har gjort rätt rekryteringar, att du har bra medarbetare och sedan våga ge dem ansvaret. ☺

TESTA
DIG SJÄLV

ÄR DU REDO ATT LÄMNA ÖVER TILL EN EXTERN VD?

1 Kan någon göra jobbet bättre?

Att du har en vision betyder inte nödvändigtvis att du måste vara den som ser till att den uppfylls. Kanske är det just det visionära som är din styrka? Det insåg Victor Ewald på goGotland (se intervju på nästa sida). Skulle din fina affärsidé kunna förädlas ytterligare om den hamnade i händerna på någon annan?

för att på så sätt skapa utveckling i din verksamhet? Du kvarstår som ägare och har därmed det yttersta ansvaret, men för att lyckas måste du kunna släppa kontrollen över det dagliga arbetet och ansvaret för medarbetarna.

municerar gemensamt till omgivningen om hur rollfördelning ser ut. Glöm inte bort att även kommunicera till era samarbetspartners, så att de vet att det är den nya vd:n de ska vända sig till.

Ett tips är att den tidigare chefen sätter sig utanför lokalen under den första tiden.

– Jag har sett exempel på just det, där en kvinnlig vd hade svårt att få med sig personalen under den första tiden. Ägaren fick då tipset att sätta sig utanför under en längre period. Då började personalen gå till henne, och ganska snart syntes det på siffrorna, säger **Agneta Olsson**.

4 Vad ska du göra när du inte är vd?

Se till att du gör en arbetsbeskrivning av din nya roll, så att det blir tydligt för den nya vd:n, dina medarbetare och – inte minst! – dig själv vad som kan förväntas av dig. Hur ska dina styrkor bäst tas till vara i den nya rollfördelningen?

2 Måste du växla upp?

Ordet "tillväxt" blir gärna ett mantra i företagsvärlden, något som betraktas i varje organisations existensberättigande. Att stå på samma fläck och stampa anses vara fult. Men innan du lägger i nästa växel, se till att du har klart för dig varför du vill växa. Hur ska ni växa? Inom vilket område?

5 Kan du övertyga ditt team?

Att du tar ett steg tillbaka innebär inte bara att du får en ny situation att anpassa dig till, du måste även övertyga din grupp om att det är den nya vd:n som de ska följa. Om du kvarstår som den informella ledaren kommer din närvaro att skapa osäkerhet. Ett vanligt råd är att du och den nya vd:n kom-

6 Har du råd att växla upp?

Att anställa en ny vd är naturligtvis en stor investering. Är du beredd att göra den? Har du råd att göra den? På goGotland fanns en känsla av att "det bubbade", att det var saker på gång: det räckte för att övertyga ägaren att ta steget. Vad krävs för att du ska ta dig råd att växla upp?

3 Vågar du släppa kontrollen?

Hur viktigt är det för dig att ha kontrollen över din verksamhet? Är du beredd att släppa den