



Om ledarskap under en pandemi

I början av 2020 fick AstraZeneca en ny chef för det nordiska marknadsbolaget. Ett år, ett rejält strategiskt omtag och en global pandemi senare, summerar här **Anna-Lena Engwall** sina erfarenheter.

Hade du agerat på samma vis om vi inte varit mitt i en pandemi? Jag bollar tankar kring den här texten med en kollega, och frågan är lika självklar som svaret måste vara mångfacetterat.

Det enkla svaret är förstås både ja och nej. Det långa svaret är de erfarenheter och tankar jag nu delar med mig av.

För ungefär ett år sedan stod jag i begrepp att tacka ja till att bli ny chef för AstraZenecas nordiska marknadsbolag. Jag hade letat efter en ny utmaning, men också något av ett nytt hem där jag skulle kunna stanna länge för att utvecklas och det var viktigt för mig att det skulle vara ett företag med en robust och välfylld pipeline. AstraZeneca levde upp till det önskemålet, och som en konsekvens av att företaget just återgått till tillväxt skulle även min önskan om en utmaning uppfyllas med råge. Marknadsbolaget stod inför ett nödvändigt förändringsarbete.

Jag var alltså fullt medveten om att vi hade ett omfattande strategiarbete framför oss. Jag var även införstådd i mer praktiska detaljer; jag skulle börja pendla till Södertälje där det nordiska marknadsbolaget är inhyst i AstraZenecas globalt största produktionsanläggning, jag skulle också resa en hel del i övrigt för att besöka mina medarbetare i Norden, vår forsknings- och utvecklingsite i Göteborg samt våra anläggningar runt om i världen på regelbunden basis.

Efter många år i branschen var jag entusiastisk och ivrig att få sätta igång med arbetet att rigga organisationen för det stora antalet förväntade lanseringar de kommande åren. Jag såg fram emot att träffa och lära känna min nya organisation och mina nya kollegor, träffa våra viktigaste kunder och att stärka det lokala ledarskapet och ytterligare bygga våra interna kompetenser för framtiden.

Min första dag på AstraZeneca var den 10 februari 2020. Och sen. En global pandemi.

Jag reagerade säkerligen som många andra vid de första rapporteringarna om viruset. Tänkte att det här var ytterligare larmrapporter om ett virus långt borta som man säkerligen skulle få bukt med i Kina. I slutet av februari hade vi ett ledningsmöte i Schweiz. Jag kände mig inte det minsta orolig, trots att skälet att mötet ägde rum i Schweiz och inte i Shanghai som ursprungligen planerats var virusutbrottet. Resan var under samma vecka som rapporterna om den ökade smittspridningen i Italien började trilla in, och på flyget hem igen hade allvaret i situationen definitivt kommit ikapp mig.

Pandemin förändrade det mesta

AstraZeneca stod väl rustade inför vad som komma skulle, både som ett resultat av ett gott förberedelsearbete men också tack vare vår stora närvaro

i Kina. Jag konstaterade också ganska tidigt att AstraZeneca är en snabbfotad organisation, vilket utan tvekan hjälpte.

Inledningsvis vidtogs åtgärder för att minimera riskerna för smittspridning på våra anläggningar. För att säkerställa medarbetarnas hälsa samtidigt som arbetet med att ta fram och

Digital kommunikation

Exceptionella upplevelser svetsar samman grupper, det gäller även om det sker via Teams eller Zoom, och som ny i organisationen fick jag möjlighet att kommunicera mycket och ofta med mina kollegor. Jag har aldrig träffat någon människa som upplevt att man kommunicerar för mycket i en kris, och

” För att säkerställa medarbetarnas hälsa samtidigt som arbetet med att ta fram och producera läkemedel behövde fortgå, uppmanades alla medarbetare som hade möjlighet att jobba hemifrån.

producera läkemedel behövde fortgå, uppmanades alla medarbetare som hade möjlighet att jobba hemifrån. Det betydde i princip att hela marknadsbolaget, hela min organisation som jag knappt lärt känna, gick hem.

Sen kavlade vi upp skjortärmarna och började bygga en organisation rustad för de kommande åren.

Det kan låta märkligt, men i någon mån gynnade de fullkomligt förändrade förutsättningarna vårt arbete. Alla förändringar värks i någon mån fram, det betyder inte nödvändigtvis att smärtan är outhärdlig, men under en global pandemi var det tidvis till och med skönt att fokusera på tiden efter. Även om det är svårt att veta när just "tiden efter" kommer.

Den organisation jag tog över var optimal för en mogen produktportfölj med inbyggda synergier över landsgränserna. Den nya organisationen är en organisation som präglas av lokalt ledarskap där vi vill maximera patientnyttan under de kommande årens lanseringar. För att optimera förutsättningarna för att patienter ska få tillgång till våra nya innovativa läkemedel etablerar vi en starkare landsorganisation där lokala ledare får resultatansvar för alla produkter. Samtidigt har vi varit flexibla i organisationsstrukturen och tagit hänsyn till att onkologiportföljen gynnas mer av en bibehållen nordisk modell.

även om det kan låta motsägelsefullt blev det lättare för mig att vara synlig och lära känna mina medarbetare. Min ambition är att vara en inkluderande ledare. Jag tror på uthållighet och mod att våga ifrågasätta, jag är medveten om kraften i olika människors styrkor och sätt att uppfatta världen. Jag arbetar nyfiket och utforskande mot ett tydligt mål, och sätter ord på varför vi ska just dit vilket jag hoppas och tror engagerar andra.

Lika mycket som jag byggt digitala nätverk internt snuvade pandemin mig på en hel del interaktioner utanför organisationen. Det finns gränser för vad som kan byggas via en laptop-skärm.

Jag måste erkänna att jag i någon mån hade underskattat AstraZenecas roll i Sverige. Jag inser nu hur lätt det är att vara stolt över vårt CSR-arbete, att vi varje år investerar många miljarder kronor i forskning och utveckling och i vår svenska verksamhet, att vi som företag svarar för nästan fem procent av den svenska varuexporten och hur vi samverkar med branschen, resten av näringslivet och akademiska institutioner. Just samverkan är viktigt för det arbete vi står inför. Marknadsbolaget jobbar inte bara tätt med vår forskningsorganisation i Göteborg och globalt för att bidra med innovativ forskning i Norden, vi jobbar även i partnerskap på flera nivåer med experter och beslutsfattare, näringsliv och akademiska institutioner. Det ligger

naturligt i vårt svenska arv, men det är även min upplevelse att läkemedelsindustrin gynnas av den tilltagande samverkan vi ser bland aktörerna.

Hur ser framtiden ut?

I vägen framåt talar vi om "det nya normala", hur framtidens arbetsplats ska se ut och vilken påverkan den globala pandemin kommer ha. Jag har förmånen att leda en global arbetsgrupp på AstraZeneca som tittar på exakt de frågorna och hur, om än mycket är osäkert när det gäller framtiden, allt tyder på att morgondagens arbetsplatser och sätt att arbeta kommer se annorlunda ut än de gjorde innan pandemin. När jag skriver detta har Folkhälsomyndigheten återigen skärpt sina rekommendationer kring hemarbete och infört begränsningar i hur vi umgås fysiskt. För mig personligen har 2020 hittills inte varit "business as usual" men den organisation jag leder har i allt väsentligt på ett föredömligt vis hanterat en global pandemi och en omorganisation utan att försaka det som är viktigast – att se till att våra mediciner kommer patienter i Norden tillgodo. Det i sig är en bedrift.

Jag ser nu fram emot spännande lanseringar, närmast inom hjärtsvikt, en sjukdom som drabbar många, 200.000 till 300.000 svenskar lever med hjärtsvikt och varje år diagnostiseras upp emot 40.000 nya fall. Dödligheten inom första året efter diagnos är cirka 30 procent och hjärtsvikt är i dag den vanligaste orsaken till sjukhusinläggning i Sverige. Ungefär 40.000 befintliga hjärtsviktpatienter vårdas årligen på sjukhus på grund av försämrad hjärtsvikt, så behovet av nya effektiva läkemedel är stort. Jag har en bakgrund i sjukvården och till syvende och sist är det viljan att optimera förutsättningarna för patienter att få tillgång till bästa möjliga behandling som driver mig.

Så i någon mån blir jag svaret skyldigt. Hade jag agerat på samma vis om vi inte haft en global pandemi? Nej, jag hade säkerligen inte agerat på samma vis. Men ja, jag hade fortsatt tackat ja till möjligheten att få vara en del av AstraZenecas resa framöver och ja, jag hade jobbat lika målinriktat mot exakt samma mål.

ANNA-LENA ENGWALL

Country President Nordic, AstraZeneca