

VD måste göra rätt saker

En VD:s arbete är förenat med många krav och innebär många svåra beslut. Därför är det viktigt att denne koncentrerar sig på rätt saker, som att förbättra företagets effektivitet, följa upp säljarbetet och ha en strategisk blick framåt. Men inte minst i teknikföretag kan man se brister i dessa avseenden eftersom man gärna prioriterar teknikutvecklingen. Därför kan det vara på sin plats att fundera på vad en VD egentligen ska ägna sig åt.

VD:s uppgift är att leda verksamheten och se till att den fungerar effektivt. För att uppnå detta är det viktigt att hela tiden mäta den operationella effektiviteten. Trots det blir man överraskad av att så ofta möta bristande engagemang när det gäller att mäta och följa upp verksamheten.

Vanligtvis svarar en mindre grupp av personalen för företagets intäkter. Säljarna är med andra ord en mycket viktig grupp, men förvånansvärt ofta styrs inte säljkåren av företagsledningen. Det gör att säljarna "kör efter egen agenda", vilket leder till för få kundbesök och för lite nybearbetning med följden att fältsäljarna tillbringar för mycket tid på kontoret. Ofta har ledningen inte ens kontroll över lönsamheten per säljare.

Att få igång förändringsprocesser i god tid ger konkurrensfördelar och ökar möjligheterna att förändra verksamheten under planerade former. Trots detta väntar många med nödvändiga förändringar tills det inträffar en kris i företaget, eftersom det är mer "bekvämt" att inte vidta några förändringar om inte organisationen märker av någon kris.

Ett speciellt kapitel är de större investeringarna. För projektstyrning finns skilda tekniker som ger relativt korrekta uppfölj-



FOTO: DAG TOIJER

Lars Janesköld har varit vd i Schneider Electric, Tillquist Process och Moeller Electric. Sedan 2004 driver han konsultverksamhet i eget bolag.

”**Man blir överraskad av att så ofta möta bristande engagemang när det gäller att mäta och följa upp verksamheten.**”

LARS JANESKÖLD,
LEDARSKAPSKONSULT

ningar. Däremot är det svårt att förutse kommande komplikationer. Jag tror många delar min uppfattning att man genomgående blir överraskad över att projekt "alltid" överskrider tids- och kostnadsramarna.

Eftersom det är så svårt att i förväg bedöma ett projekt måste hemläxan göras omsorgsfullt och "konservativt". Ett vanligt problem är också att de duktigaste medarbetarna deltar i projekten, vilket leder till att de inte hinner sköta sina ordinarie arbetsuppgifter. Ett råd är att ersätta dessa med inhyrd personal.

När det gäller kvalitet, arbetsmiljö, jämställdhet och liknande frågor blir jag förvånad över hur lättvindigt många ser på detta. Här finns entydiga krav på att planer ska upprättas och genomgå. Detta nonchaleras tyvärr ofta, vilket kan leda till kostbara konsekvenser.

Till ledarens arbetsuppgifter bör man lägga den personliga stilen. Ledare är ofta både självgående och stresståliga, men har många gånger brister i sitt sätt att strukturera arbetet. En bra ledare vågar delegera, litar på sina medarbetare, är tillgänglig för att svara på frågor och ge handlingslinjer, kommer väl förberedd till möten och är tidseffektiv.

VD är ofta mycket ensam i sitt beslutsfattande. Därför är det ett gott råd att anlita en mentor. Vid sidan av det bollplank styrelsen utgör, kan det vara en fördel att utbyta tankar med en neutral och erfaren person.

Lars Janesköld