

Det här den tredje artikeln i ämnet Affärsmannaskap.

Affärsmannaskap – mål och delaktighet

På samma sätt som elitidrottare och idrottslag tränar för att långsiktigt nå mål kan företagsledare bygga upp framgångsrika verksamheter. För företagen handlar det inte om guldmedaljer, men väl om lönsamhet. Vilka är då vinnare, dvs vem tar guldmedalj respektive skapar en lönsam verksamhet? Visserligen kan man ha tur, men det som verkligen skiljer vinnarna från förlorarna åt är tydliga mål, handlingsplaner för att nå mål samt en förmåga att få med sig hela laget. Egentligen kan man beskriva skillnaden genom att dela in företag i "målstyrda" och "händelsestyrda". I det "målstyrda" företaget finns en plan för hur man ska lyckas. Planen är troligen uppdelad i delmål och beskriver olika rollers betydelse för att nå målet. I det "händelsestyrda" företagen finns det vanligen gott om ursäkter varför saker inte blev som man tänkt, någon plan finns inte eftersom det kom något annat i vägen när den skulle formuleras. Än värre blir det när man kan notera att det är relativt vanligt med motsägelser i de "händelsestyrda" företagen. Man kan gå ut på marknaden och säga att man är tekniskt ledande, detta samtidigt som man inte lägger en krona på att investera i t ex utbildning. Att agera trovärdigt och professionellt är lika viktigt i arbetet inåt i företaget och som utåt mot marknaden.

Mål och handlingsplan

Hur är det då med alla chefer som inte kan begripa varför medarbetarna inte gör just som han eller hon tänkt? Ja, blir det inte tillräckligt bra så kan det ju bero på chefen. Är visioner, mål och handlingsplaner inte kända bland medarbetarna kan man heller inte förvänta sig en optimal prestation. Det är värt en stunds reflektion över det faktum att den främsta orsaken till kvalitetsbrister ofta är bristande engagemang. Engagemang bygger på delaktighet, dvs att var och en förstår hur den egna rollen och insatsen bidrar till att uppfylla målet. Det är inte farligt att engagera medarbetarna i verksamheten.

En vanlig invändning mot tydliga handlingsplaner är att det blir stelt och att flexibiliteten minskar. Ja, visst ligger det något i det kortsiktigt, men det är ju de långsiktiga målen som är styrande. Handlingsplanen blir ju då ett sätt att veta att vi håller rätt kurs. Jämför med en segling över ett hav. Utan mål och kompasskurs vet du inte var du hamnar, och varför skulle någon vilja åka med?

Från anställningsnummer till medarbetare

Det absolut bästa sättet att motivera är att se varje medarbetare. Alla människor är olika. Vi har t ex olika intressen, olika erfarenhet och olika kunskap. Ledarens förmåga att se de egenskaper som kan bidra till att nå målet blir då avgörande för att få rätt person på rätt plats. Vi får då själv-

gående medarbetare som intresserar sig utvecklingen av företaget och som bryr sig om kunderna. Att motsatsen är avsevärt mycket sämre är uppenbart. Hur det är på ditt företag vet du bara själv. En bra test är att se hur medarbetarna benämns i olika sammanhang. I företag där anställningsnumret är en väsentlig faktor ligger prioriteten på det administrativa flödet och inte på vem, personen, som ska utföra företagets tjänster.

Roll, ansvar och befogenhet

Det är märkligt att alla medarbetare alltid ska störa chefen med en massa onödiga frågor som de redan vet svaret på. Känner du igen dig? Problemet ligger tyvärr inte hos medarbetarna, utan hos deras ledare, helt enkelt beroende på otydliga förutsättningar. Det påminner datavärldens ständiga bekymmer med "skit in – skit ut". Om du inte talat om vad du förväntar dig, hur ska då medarbetaren veta vad som ska levereras? Om rollen och arbetsuppgifterna är väldefinierade i t ex en befattningsbeskrivning där man även kan hitta ansvar och befogenheter ökar möjligheterna för medarbetarna att motsvara dina förväntningar. Glöm inte bort att definiera befogenheterna, det är många som har ansvar men inte befogenheter. Genom att man minskar antalet onödiga frågor och istället fokuserar på förslag till lösningar eller allra helst rapporter om att frågan är löst får man flera positiva effekter. De kanske tydligaste är att man minskar det interna tjafset och ökar intresset för kunden. En annan effekt är att man sparar tid.

Hur ser det ut i ditt företag? Arbeta med

1. Mål och handlingsplan

Sätt tydliga mål och se till att alla på företaget känner till dem. Beskriv gärna dina visioner om företagets framtid. Fastställ en handlingsplan med olika delmål som beskriver hur ni ska nå målet. Ha regelbunden uppföljning och korrigerar vid avvikelser.

2. Från anställningsnummer till medarbetare

Lägg tid på att alla ser och förstår sin roll i företaget. Genomför aktiviteter som tar tillvara kunskap och erfarenhet. Visa intresse för varje medarbetare.

3. Roll, ansvar och befogenhet

Klargör befattning, ansvar och befogenheter. Lägg särskild vikt vid befogenheterna, vad får respektive inte får en medarbetare göra. Sätt upp mål för att minska frågandet och för att stimulera förslag till lösningar.

I nästa nummer kan du läsa om "Affärsmannaskap – vem är uppdragsgivare".

Anders Ekdahl är VD i Svensk Industriförening, har tidigare varit egen företagare och haft flera VD-tjänster samt många styrelseuppdrag.