

## Stimulerande om effektivitet

Wahlström & Widstrand har i sin W & W-serie givit ut en bok om företagsledning av en känd amerikansk konsult, **Peter Drucker: Den effektive företagsledaren** (1968, 172 s, 12:50). Tack vare sitt budskap, sin lättläshet och sitt pris är boken förtjänt av en stor läsekrets. Den effektive företagsledaren vänder sig till beslutsfattare i såväl privata som statliga organisationer, vars viktigaste uppgift är att se till att rätt saker görs. Det räcker inte att på exempelvis ekonomiavdelningen producera tonvis med statistik; ekonomichefen eller någon annan måste övertyga sig om att siffrorna utgör bästa möjliga beslutsunderlag för andra personer inom företaget.

### • Självförverkligande och arbetsglädje

Effektivitet definieras såsom att få riktiga saker gjorda. Druckers tes är att varje beslutsfattare kan och måste lära sig att fatta effektiva beslut. Inte bara företagets framtid hänger på detta utan individens möjligheter till självförverkligande och till arbetsglädje. Detta är särskilt betydelsefullt för högre chefer där lönen som "morot" minskat i betydelse.

Hur blir man då effektiv? Några av Druckers råd är mycket enkla:

- Planera din tid. Genom att regelbundet notera hur man använder sin tid får man underlag till att rensa bort aktiviteter, som kan göras av andra. Den därigenom uppkomna tiden bör man slå ihop till block som man kan ägna väsentliga problem.

- Bygg beslut på dina egna och andras starka sidor och inte på svagheter. En av anledningarna till att man ofta anställer olämpliga personer i ett företag är att man ser för mycket till vederbörandes allmänna uppförande. Det viktiga är att man koncentrerar sig på individens speciella förutsättningar för den aktuella arbetsuppgiften.

Många av de effektivaste cheferna är inbiliska, självupptagna, charmlösa, kan inte tala med andra, etc. Men det är oväsentligt så länge arbetsuppgiften inte kräver någon av dessa egenskaper. Japan framhålls som ett land där denna princip tillämpas allmänt, eftersom man där anställs på livstid och befordran sker efter ålder.

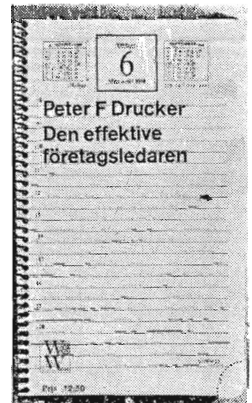
Alla råd som Drucker ger är inte lika enkla att tillämpa. Det sägs till exempel att man bör ta det viktigaste först. Studier av beteende inom organisationer (Cyert & March, Simon m fl) visar att man börjar med de dagliga ärendena som bestäms av omständigheternas tryck. Att komma från detta kräver en omfattande delegering och en hård tidsstyrning som nämnts ovan. Hur man skall veta om ett beslut är viktigt eller ej lämnas dock ingen upplysning om.

### • Uppmuntra till invändningar

Druckers sista råd är mer givande. För att fatta ett effektivt beslut krävs alternativ. För att få alternativ bör man uppmuntra de underlydande att framlägga och motivera sina egna synpunkter. GM:s förre chef, A Sloan, lär ha avslutat ett sammanträde med att fråga om alla var överens i ett ärende. När alla nickade instämmande ajournerades sammanträdet en vecka för att ledamöterna skulle ges tillfälle att komma med invändningar.

Den effektive företagsledaren är en mycket stimulerande bok. Den skulle med fördel kunna användas vid våra handelshögskolor som ett komplement till den mer teoretiskt orienterade litteraturen. Det som betonas genom hela boken är att man inte behöver kunna operationsanalys eller linjär programmering för att bli en effektiv företagsledare. Effektivitet innebär att organisera sitt arbete och Druckers trösterika budskap är att detta kan läras av alla.

Rolf Rundfelt



Den effektive företagsledaren "är en mycket stimulerande bok. Den skulle med fördel kunna användas vid våra handelshögskolor som ett komplement till den mer teoretiskt orienterade litteraturen".