

BYGGSKOLAN

per@byggindustrin.com, 08-665 36 64

UTAN VETTIG STYRELSE STANNAR DU I VÄXTELEN

De flesta entreprenörledda företag, oavsett bransch, blir små.

– Det beror på att entreprenören i praktiken knappast litat på någon annan än sig själv, säger styrelseprofessorn Rune Brandinger.

Ska man gå vidare och växa, måste det till tydlig rollfördelning mellan ägaren, en riktig styrelse och en operativ ledning.

Entreprenören håller i kon-takterna med kunderna, handlar upp underentreprenader, leverantörer och leder sina anställda och vet bäst själv hur jobben ska genomföras. Och så kan man hålla på, med full kontroll, så länge man är ett småföretag.

– Men blir man 20–25 personer så måste entreprenörsen dela med sig av makt och ansvar och ordna strukturer för styrningen. Annars går verksamheten lätt över styr, menar Rune Brandinger.

Tidigt i karriären grundade han ett försäkringsbolag, Livia, som med en anställd vd nådde stora framgångar. På bara fem år fick bolaget 300 000 kunder.

Själv gick Rune Brandinger vidare till en vd-post hos Södra och kom så småningom att specialisera sig på styrelsearbete. Han har varit verksam i ett mycket stort antal styrelser i skilda branscher och varit styrelseordförande i ett 50-tal styrelser, bland annat ett flertal börsbolag.

I sin bok "Ägarstyrning och ägardirektiv – hur du som företagare når dina mål" som publicerades 2010 (Styra förlag) beskriver han det nödvändiga i att skapa tydliga strukturer och maktindelning i företag som vill växa.

Det handlar om att se företaget på tre nivåer – ägaren, styrelsen och den operativa ledningen, en vd som ansvarar för att företaget levererar det som styrelsen har beslutat om.

Så ser fortfarande alltför få byggbolag ut, konstaterar Rune Brandinger, som lärt sig branschen från sina år som ordförande i fastighetsbolagen

"Blir man 20–25 personer så måste entreprenören dela med sig av makt och ansvar och ordna strukturer för styrningen. Annars går verksamheten lätt över styr."

Rune Brandinger, styrelseprofess.

på byggarbetsplatsen.

– Hos många byggare har arbetsledarna på en arbetsplats en nästan övermåttig uppgift. Av honom eller henne krävs det att kunna de flesta moment ner i detalj för att få inflytande samtidigt som de ska klara ledningens styrning och rapportera uppåt.

– Det är en tuff uppgift för en ingenjör i början av karriären och med ett minimum av praktisk byggarfarenhet.

För Diparts del har styrelsen därför infört ett trenånersperspektiv med månadsvis avrapportering av nyckeltal som kostnader, intäkter och tidsåtgång – en modell som kommer att fortsätta tills själva tänket blir en del av kulturen längst ut i produktionen.

Ett av de viktigaste verktygen i detta arbete är en filosofi som Rune Brandinger nu lärt Jens Hoffmann att tillämpa i sitt ledarskap:

– Det är en amerikansk ledarskapsramsa som jag själv alltid tillämpat. Många fler borde banka in den i huvudet i stället för att tugga i sig tre meter ledarskapslitteratur. "Tell me what I'm supposed to do, then leave me alone but be there when I need you."

("Berätta vad du förväntar dig att jag ska göra, lämna mig sedan i fred med finns där när jag behöver dig.")

– Dipart har kunnat växa sig till ett par hundra miljoner i omsättning trots att de haft nästan alla de brister som utmärker entreprenörledda företag just därför att Jens är en lysande kommunikatör. Han har alltid haft hängivna medarbetare och en stark, positiv Dipartkultur. Men för att kunna fortsätta växa – under lönsamhet – krävs det att han greppar vd-ansvaret fullt ut och ser till att företaget får den sammanhållna styrning som krävs. Hela vägen från ledarskapet ner till dem som gör jobbet.

STAFFAN ÅKERLUND
stafan@byggindustrin.com



Vad vill du lära dig mer om? Mejla oss på red@byggindustrin.com Skriv "Skolan" i ämnesraden.



FOTO: STAFFAN ÅKERLUND

Styrelseprofessorn Rune Brandinger tycker att många byggföretag brister i ledarskapsstrukturer. Det leder till att de inte kan växa med lönsamhet.

Komponera en styrelse som Brandinger

• Rune Brandinger är ingen vän av stora styrelser. En ledamot ska ha en revisorssjäl och vara den som har örnkoll på alla siffror och kan påminna om vad vd lovade vid samma tidpunkt förra året och jämföra med det inrapporterade resultatet.

– Samtidigt krävs det en kreativ viljehjärna, en som står för nytankandet. Det är sedan ordförandens uppgift att få dessa moosatsar att älska och respektera varandra. Då har man både säkerhet och kreativitet. Därefter behövs ytterligare kanske tre–fyra ledamöter, var och en som står för olika specialiteter som ger styrelsen kompetens och ger bolaget förmåga att bedöma marknaden och tillräcklig flexibilitet när saker förändras.

Styrelseordförandens uppgift är också

att matcha den av honom tillsatte vdn och att vara bollplank och rådgivare. Därför är det viktigt att ordföranden har egen vderfarenhet. Det är inte ett krav för övriga i styrelsen. Hela styrelsen fungerar som ett bollplank för vd och bidrar med egna erfarenheter och kontrakttröt och breddar hela företagets blickfält.

Det är relativt ovanligt att ägarledda företag har externa ledamöter, vilket Rune Brandinger beklagar eftersom det tillför så mycket kompetens.

"Det vanligaste skälet är att det kostar pengar", skriver han i "Ägarstyrning och ägardirektiv". "Det är svårt att komma undan med mindre än 100 000 kronor." En summa som kanske översliger nettovinsten på första omsättningsmiljonen.