

## DEBATT

Redaktör Carina Stensson Bitr redaktör Björn Jorner

Debattredaktionen debatt@svd.se Telefon 08-13 51 49

Webb: SvD.se/debatt Twitter: twitter.com/SvDDebatt Facebook: SvD Debatt

Vad/var | Ämnet

→ SvD.se

## 4. Rubrik 18 p på två fina rader ruggrikt

I. Notis ui 3000 tkn inklusive ingressen.  
Non exped maximpores sit quibust ibusapi  
tinvcl mi, int eum arum quianis.

I. Notis Nobita acerum lam simus volorio.  
Molorem. Itat iunt ratures tinctur, cus pa  
dolorit consed te aliant adis aut bearit.

SvD.se/debatt

Vad/var | Ämnet

## 7. Citat Sueca Hd regular 15 punkter på 17 punkters kägel centrerat.



Förnamn Efternamn om xxxx.  
Styckeformat 7. Citat förklaring.

Vad/var | Ämnet

## 4. Rubrik 18 p på två fina rader ruggrikt

I. Notis ui 3000 tkn inklusive ingressen.  
Non exped maximpores sit quibust ibusapi  
tinvcl mi, int eum arum quianis.

I. Notis Nobita acerum lam simus volorio.  
Molorem. Itat iunt ratures tinctur, cus pa  
dolorit consed te aliant adis aut bearit.

SvD.se/debatt

# Bli ett fiskstim – då når ditt företag framgång

Vi behöver komma bort från bonussystem, omfattande prognosarbete och toppstyrning. När medarbetare slipper obehag inför hård uppföljning kan de rikta uppmärksamheten mot kunderna och skapa uthållig framgång för företagen.

**M**ånga upplever världen som alltmer föränderlig och svår-förutsägbar. Det gäller inte minst för företag, myndigheter och andra organisationer. Den tekniska utvecklingen går fort och alltmer välinformerade kunder och brukare ändrar sina preferenser allt oftare. Globalisering och digitalisering ger nya utmaningar.

Den ökade dynamiken behöver dock inte bara vara ett problem – den öppnar också för nya möjligheter som kan vara både lönsamma och samhällsnyttiga. Men det förutsätter att företag och organisationer kan anpassa sig till förändringarna och ta vara på möjligheterna. Det lyckas inte alltid. Ericsson och polisen är bara två sentida exempel på organisationer som haft svårt att anpassa sig till nya krav och omständigheter.

**Paradoxalt nog** tycks det som att ju mer dynamisk och osäker omvärlden är, desto sämre är många företag på att anpassa sig. Det är ett mänskligt drag att ju osäkrare omständigheter, desto mer söker vi efter struktur och ordning, något att hålla oss i när det stormar. Det är en viktig förklaring till att skenbart starka ledare, som Putin, Trump, Erdogan och andra, kommer fram i oroliga tider. Men också att omedelbara stordåd krävs av nytillträdna företagsledare och myndighetschefer, som de hårt ansatta Börje Ekholm på Ericsson och Dan Eliasson, som nyligen fick lämna polisen.

Ägare, politiker, styrelser och chefer försöker också desperat ta fastare grepp om verksamheten, nästan alltid med ökad toppstyrning och byråkrati som följd. Planerandet tilltar, arbetsinstruktionerna blir alltmer detaljerade och uppföljningen hårdare. Det leder oundgängligen till att stämningen i organisationen blir pressad och att medarbetarnas arbetslust och kreativitet avtar.

Företag och organisationer blir på det sättet sämre, inte bättre, på att anpassa sig till omvärldsförändringarna och till att göra kunder och brukare nöjda. Det är som att köra bil med hårdare fjädring ju gropigare vägen är! Organisationerna blir toppstyrda och inåtvända. Chefer och medarbetare undviker att ta egna initiativ och väntar på order uppifrån. Att hålla ryggen fri blir viktigare än att åstad-

komma något verkligt nyttigt. Obehaget inför uppföljning och kontroll gör det frestande att manipulera rapporter och friserar siffror. Vi kallar organisationer som fungerar så för *supertankers*. I bästa fall är de effektiva i att ta sig från punkt A till B, men de är extremt tröga när det gäller att ändra kurs eller fart.

**Vad vi behöver i dag** är företag och organisationer som är som *fiskstim* och kan ändra riktning snabbt, när det krävs. Detta förutsätter ett antal saker. För det första måste alla i organisationen ha sin uppmärksamhet riktad utåt mot kunder och omvärld. Det duger inte att ha huvudet begravt i budgeten och arbetsmanualen. Och det gäller att våga agera på det man ser. Resten av organisationen måste haka på – som i det uppenbart välkoordinerade fiskstimmet – och agera snabbt och samspelt.

En supertankerorganisation utmärks av att den är ensidigt ägarorienterad, bygger på överdrivet detaljerad planering och granskning och att medarbetarna anses behöva drivas med bonusar och andra finansiella belöningssystem. En fiskstimsorganisation utmärks däremot av att den arbetar mera kundfokuserat och därmed lättare anpassar sig till ändrade förutsättningar, att man visar tillit till medarbetarnas vilja och förmåga att göra sitt bästa och att man stimulerar deras inre motivation att göra bra ifrån sig.

**Vi behöver alltså** komma bort från den kortsiktiga och nervösa ägarorienteringen och flytta fokus till marknaden, alltså kunderna och brukarna. Först då kan vi skapa uthållig framgång.

Vi behöver komma bort från bonus- och optionssystem, som driver fram kortsiktiga beslut och manipulering av siffror. I stället behöver vi stimulera medarbetarnas inre motivation genom att alla får arbeta med rimlig självständighet, får tillämpa och utveckla sin yrkeskompetens och förstår och sympatiserar med verksamhetens syfte. Den inre motivationen är inte bara billigare än bonussystem, forskningen visar att den dessutom bidrar till mer kreativitet och intelligens bland medarbetarna.

Vi måste våga släppa den överdrivna detalj-



När fiskstimstänkande tillämpas ger det ofta stor och uthållig framgång för både ägare, anställda och kunder. Det skriver Lennart Francke och Göran Nilsson, som är författare till boken "Det agila företaget".

Foto: Imago/IBL, pressbild

granskningen och alltför hårda uppföljningen. Medarbetare som i första hand försöker undvika kritik gör sällan ett bra och kreativt jobb. I stället behöver vi signalera att vi har tillit till dem.

Slutligen behöver vi komma ifrån det omfattande budgeterings- och prognosarbetet. Att basera agerande och beslut på vanligtvis felaktiga prognoser är sällan till hjälp när man försöker hantera en osäker framtid. I stället behöver vi ha en flexibel utvärdering av verksamheten baserad på verkliga siffror, inte gissade, så att vi snabbt kan anpassa oss till de förändringar som faktiskt inträffar. Anpassningsförmågan skapar vi genom en utåtriktad uppmärksamhet på omvärlden och marknaden, genom att medarbetarna som befinner sig närmast kunderna uppmuntras att själva fatta beslut.

**Decenniers forskning** och studier av framgångsrika företag visar att detta inte bara låter bra utan faktiskt också fungerar i praktiken. När fiskstimstänkandet tillämpas ger det ofta stor och uthållig framgång för både ägare, anställda och kunder. Bland de goda exemplen finns den decentraliserade Handelsbanken som haft en bättre utveckling än andra europeiska storbanker sedan början av 70-talet och exempelvis inte legat samhället till last i samband under de senaste finanskriserna. Ett annat exempel är det som brukar kallas "världens mest demokratiska företag", det brasilianska Semco, som gått från en omsättning på 4 miljoner dollar i början av 80-talet till över 1,2 miljarder dollar i dag. Brittiska Virgin var ett litet postorderföretag för smal musik i början av 70-talet men är en jättekoncern värd över 5 miljarder pund i dag – mycket tack vara att man lyckats bevara sin obyråkratiska entreprenörskultur.

Verkligheten visar alltså att en agil fiskstimsorganisation leder till långsiktig och hållbar framgång. Men vill man hellre vara en i mängden av mediokra organisationer, så rekommenderar vi i stället supertankeralternativet.

Lennart Francke

tidigare vice vd i Handelsbanken

Göran Nilsson

universitetslektor i företagsekonomi, Uppsala universitet