

Dags att skrota detaljplanerna

Det är dags att företag och organisationer överger toppstyrning och detaljplanering till förmån för ett agilt arbetssätt. Ökad flexibilitet och kundanpassning är nödvändig för att kunna parera de snabba förändringarna på marknaden. Det visar inte minst pandemin, menar Lennart Francke, styrelseproffs med förflutet inom bankvärlden.

TEXT **Leo Olsson**

DEN AGILA FILOSOFIN har på senare år blivit allt mer vägledande inom it-världen, där en grupp mjukvaruutvecklare i början av 00-talet upptäckte vikten av att vara smidig, lättroblig och flexibel för att snabbt kunna anpassa sig till marknadens förändrade krav. De antog det så kallade agila manifestet med några grundläggande teser som en slags motreaktion mot trögrörliga och komplexa planeringsmetoder.

Men det är inte bara inom den dynamiska it-världen som det ställs allt högre krav på flexibilitet, lättroblighet och snabb kundanpassning. I den föränderliga värld vi lever i ställs samma krav inom de flesta branscher.

Pandemin kräver kursändring

Behovet av att snabbt korrigera kurs har inte minst den pågående pandemin visat med all önskvärd tydlighet, menar Lennart Francke.

– För en tid sedan var jag i kontakt med Volvo Cars som har agila ambitioner. Med sina kopplingar till Kina insåg de tidigt vikten av att ställa om produktionen och säkra leveranserna. Inte några av de utmaningar som de ställdes inför genom pandemin kunde besvaras av de planer som upprättats bara några månader tidigare. Det krävdes en helt ny kursriktning, vilket möjliggjordes tack vare den agila förmågan, säger han.

Lennart Francke har en lång bakgrund inom bankvärlden, bland annat som koncernekonomichef i Handelsbanken samt head of Group Finance i Swedbank. Numera sitter han i styrelsen för flera företag och är valberedare i ett antal börsbolag.

För några år sedan kom han med boken *Det agila företaget – fiskstim eller supertankers i en dynamisk värld* tillsammans med Göran Nilsson, universitetslektor i Uppsala. I boken betonar de vikten av att vara

flexibel och kundorienterad genom att tillämpa den agila filosofin inte bara i enskilda projekt, utan i styrningen av hela företaget.

Utveckling åt fel håll

Det som gav dem impulser till boken är det faktum att utvecklingen i många fall går i motsatt riktning – från det agila hållet mot ökad detaljstyrning.

– Trots att all forskning visar att en styrning som bygger på kundfokus, anpassningsförmåga, tillit och



Lennart Francke har en lång bakgrund inom bankvärlden.

TEMA STÄLL OM TILL AGILT

» inre motivation är mer effektiv under dynamiska och osäkra förutsättningar, är det fortfarande en minoritet som tillämpar den. Företagen skaffar sig istället ännu mer förfinade planeringsverktyg och budgeteringsmodeller. Allt sådant skapar ett inifrån-och-utperspektiv istället för utifrån-och-inperspektiv där kundtillfredsställelsen står i centrum, säger Lennart Francke.

En förklaring kan ligga i den kortsiktighet som präglar inte minst börsbolagen med sitt starka fokus på kvartalsvinster. Det gäller att till varje pris uppfylla uppställda budgetar och prognoser för att tillgodose ägarnas framför kundernas intressen.

– Det skapar ett inåtblickande beteende i hela organisationen, där alla bara strävar efter att uppfylla budgetar och planer. Men ju mer man detaljplanerar, desto mindre fokus riktas mot kunden, marknaden och omgivande ekonomin, konstaterar han.

Grundläggande styravvägningar

Lennart Francke menar att det är hög tid att företagen nu tar till sig den agila filosofin i ledningen av hela sin verksamhet för att bli mer lättroliga och anpassningsbara.

Men hur ska det då gå till? Vad innebär det att jobba agilt?

Någon enkel definition av begreppet finns inte. Det handlar snarare om en filosofi med fokus på delegerat ansvar, kontinuerlig flexibilitet och anpassning samt fortlöpande återkoppling från marknaden under verksamhetens gång.

I sin bok lyfter Lennart Francke och Göran Nilsson fram fyra grundläggande styravvägningar som tydliggör skillnaden mellan mekanistisk och agil styrning.

Mekanistisk styrning	Agil styrning
Ågarorientering	Kundorientering
Belöningssystem	Inre motivation
Granskning	Förtroende
Planering	Anpassning

Nytta för kunden

För att åstadkomma maximal flexibilitet med fokus på kunden arbetar medarbetarna i ett agilt företag ofta i tvärfunktionella team med stort eget ansvar inom vissa

givna ramar. Det övergripande målet är att leverera nytta för kunden samt undvika byråkrati och krångel.

För att hela tiden vara säkra på att produkter och tjänster överensstämmer med kundnyttan gäller det också att ständigt få återkoppling från kunderna så att deras preferenser får styra produkt- och affärsutveckling i företaget.

Det innebär att man verksamhetsplanerar i korta cykler och genom iterationer med tydliga mål. Omprioriteringar sker ständigt utifrån de kunskaper, erfarenheter och återkopplingar som man får.

Stödande ledarskap

Genom att låta medarbetarna som jobbar i affärsfronten närmast kunderna få större mandat att lösa arbetsuppgifterna på egen hand får också ledarna en annorlunda roll. Ledarskapet övergår från att vara auktoritärt och detaljstyrande till att vara undervisande och stödande.

– Det handlar inte om att tappa kontrollen, men att våga ta ett steg tillbaka och inte ständigt hänga över axlarna på medarbetarna, understryker Lennart Francke. När högsta ledningen slipper detaljstyra frigörs också tid för att peka ut visioner och röja väg för att maximera förutsättningarna för att alla ska lyckas.

De organisationer som är mest framgångsrika med agil styrning är de som ger medarbetarna tillit och förtroende, understryker Lennart Francke.

– All forskning visar att när ledningen ger medarbetarna tillit så tar de också ansvar. När det däremot finns misstro och när granskning och kvalitetskontroller blir onödigt detaljerade uppstår tvärtom kvalitetsbrister, säger han.

Belöningssystem kontraproduktivt

Enligt Lennart Francke lever många företagsledningar fortfarande i villfarelsen att olika former av belöningssystem är den främsta drivkraften hos medarbetarna.

– Men i själva verket är de ofta kontraproduktiva och inbjuder till motsatsen. Det visade inte minst finanskrisen 2008, där osunda bonussystem förvärrade krisen i många storbanker. Framgångsreceptet i ett agilt företag är att medarbetarna har en inre motivation att uppnå företagets övergripande mål och



tillfredsställa kunderna. Och motivation skapas inte som många tycks tro genom ännu mer planering och detaljstyrning, utan genom att stimulera medarbetarnas egen initiativförmåga.

Kvalitetsmodeller understödjer

Lennart Francke ser heller inget motsatsförhållande mellan agil företagsstyrning och de kvalitetsmodeller och managementverktyg som många företag använder.

– Kvalitetsmodeller som till exempel Lean och Sex Sigma kan understödja ett agilt arbetssätt. Rätt använda kan de skapa den kultur och de värderingar som är nödvändiga för en decentraliserad företagsstyrning, säger han.

För att sammanfatta det agila förhållningssättet exemplifierar Lennart Francke med Jan Wallander, legendarisk vd för Handelsbanken under 1970-talet, vars ledarfilosofi präglades av ett slags agilt arbetssätt – även om det var långt innan begreppet blev allmänt vedertaget.

– När han skulle sammanfatta sina erfarenheter skrev han boken ”Med den mänskliga naturen – inte mot”. Den beskriver i ett nötskal vad ett agilt förhållningssätt handlar om, avslutar Lennart Francke. ✘

SÅ SKAPAR DU ETT AGILT FÖRETAG

Lennart Franckes 5 tips

- 1** Att förändra ett helt företags arbetssätt i agil riktning måste initieras av styrelsen och ledas av verkställande direktören. Chefer på alla nivåer måste övertygas om att den nya agila managementmodellen är bättre än den gamla. Medarbetarna i företaget kommer att älska den.
- 2** När budget och rullande prognoser tas bort och ekonomistyrningen baseras på verkliga siffror och en korrekt trendanalys av historik, nuläge och konkurrentjämförelser märker alla medarbetare att ledningen menar allvar med förändringen.
- 3** Ledarskapet på olika nivåer i företaget övergår ifrån att vara auktoritärt och detaljstyrande till att vara undervisande och stödjande. Utvärderingen av medarbetarna och utvecklingen av deras ersättningar baseras på om deras prestationer är bättre eller sämre än kolleger med liknande arbetsuppgifter, inte på i förväg uppsatta säljmål. Utvärderingen sker heller inte bara på finansiella resultat
- utan också på faktorer som kompetensutveckling, samarbetsförmåga och förmåga att göra kunder nöjda.
- 4** Den nödvändiga kvalitetsuppföljningen i företaget sker i så hög grad som möjligt direkt i affärsfronten med en väl övertänt internkontroll. Allt eftersom detta fungerar allt bättre minskar beroendet av detaljerad oberoende riskkontroll och omfattande interntrevision. En enklare kontrollorganisation är både effektivare och mindre kostsam.
- 5** När företagets övergripande arbetssätt och affärsmodell beskrivs tydligt kan i gengäld det formaliserade visions- och strategiarbetet skalas ned. Företagets löpande anpassning till en föränderlig marknad kommer nu att ske utifrån kunderna och in i företaget, och baseras på kunskap som flödar nedifrån säljorganisationen upp till företagsledningen. Den långsiktiga utvecklingen av kundrelationerna blir styrande snarare än bara ägarnas kortsiktiga önskan om kvartalsvisa vinstökningar.