

# Det agila företaget

Lennart Francke  
Projektverktygsdagen  
180525



# Management Model



# Det agila företaget prioriterar:

- Kundorientering snarare än kortsiktigt ägarfokus
- Anpassningsförmåga snarare än planering
- Tillit snarare än detaljgranskning
- Inre motivation istället för yttre belöningar

# Kritiken mot ägarperspektivet

- 80-talet och Shareholders Value, den vertikala styrkedjan
- Risker:
- 1/ suboptimering i tiden - kortsiktighet
- 2/ suboptimering i rummet - stuprör
- 3/ manipulering av resultatet
- Horisontell styrning. Intressentsyn.

# Budgeten - ett onödigt ont

- Bättre att veta var man befinner sig än att gissa om framtiden
- Budgetering är tidskrävande och kostsamt
- Budgetering leder till "gaming"
- **Budgetar försvårar flexibilitet och minskar anpassningsförmågan**
- Utfall bättre än budget kanske inte är särskilt bra; utfall sämre än budget betyder inte alltid att man gjort ett dåligt jobb
- Benchmarking av utfall mot konkurrenterna ger den sanna bilden av performance och konkurrenskraft

Antingen strävar man efter att tillgodose marknadens och kundernas behov, eller efter att nå budgetmålen.

# Tillit och/eller granskning

- Avvägningen kontroll/granskning versus rörelsefrihet/motivation
- Särskilda granskningsbehov i vissa branscher
- Riskkontrollens tre försvarslinjer
- 1/ affärsorganisationen
- 2/ riskkontroll och compliance
- 3/ intern och extern revision

# Motivationsutträngning

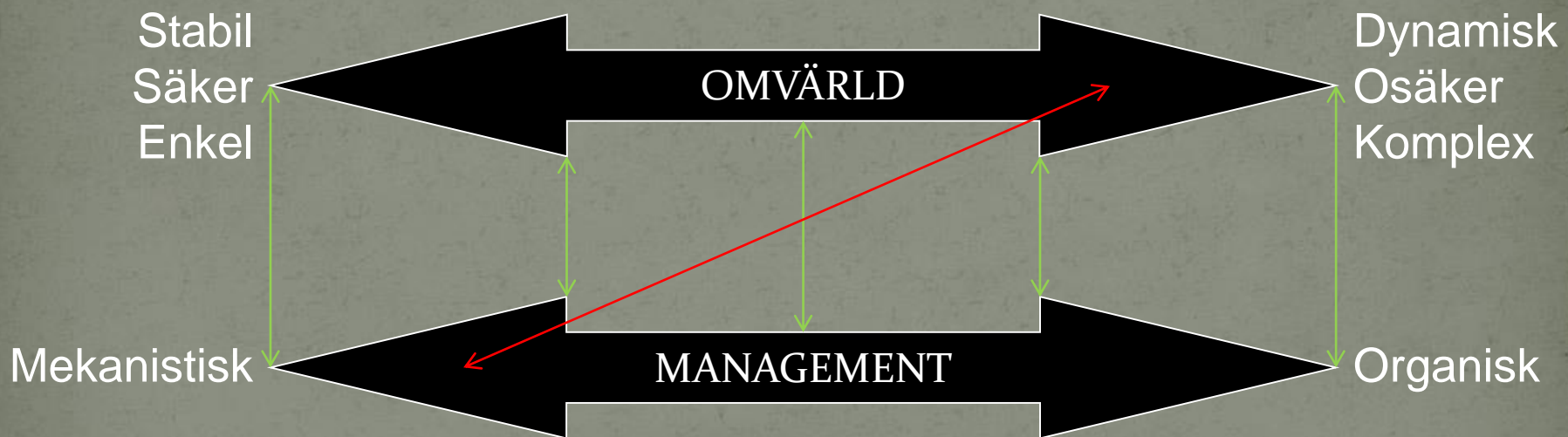
- Agentteori: principalens oro för lättja, egenintresse, riskattityd, informationsasymmetri etc
- ”Men är det inte människor vi talar om?”
- Sociala behov, intresse,, engagemang, pliktkänsla, heder, traditioner, kultur etc
- Minskad självständighet och självkänsla tränger ut den inre motivationen
- Daniel Pink: Autonomy, Mastery, Purpose.

# Mekanistiska & organiska managementsystem

<b>Mekanistisk styrning</b>	<b>Organisk styrning</b>
<b>Teknik, rutiner</b>	<b>Människor, kultur</b>
<b>Motivation genom lön</b>	<b>Motivation genom att bidra till mål</b>
<b>Definierade arbetsuppgifter och ansvar</b>	<b>Samarbete och teamwork</b>
<b>Hierarkisk kommunikation</b>	<b>Omfattande horisontell kommunikation</b>
<b>Formell</b>	<b>Informell</b>
<b>Utvärdering</b>	<b>Uppmuntran</b>
<b>Internt fokus (t ex arbetssätt)</b>	<b>Externt fokus (ffa kunden)</b>



# Anpassad till omvärlden eller inte



# Handelsbanken

- Decentralisering
- Relativa mål. Benchmarking både externt och internt
- Verksamhetsplanering på aktivitetsnivå
- Företagskultur och kostnadsmedvetenhet
- Internmarknad
- Oktagonen

# Vertikal styrning

- Managementmodell och företagskultur
- Risk management
- Performance-mätning
- Strategiska investeringar

**Subsidiaritet:** att centralisera bara sådana beslut och processer som bevisligen blir bättre av det

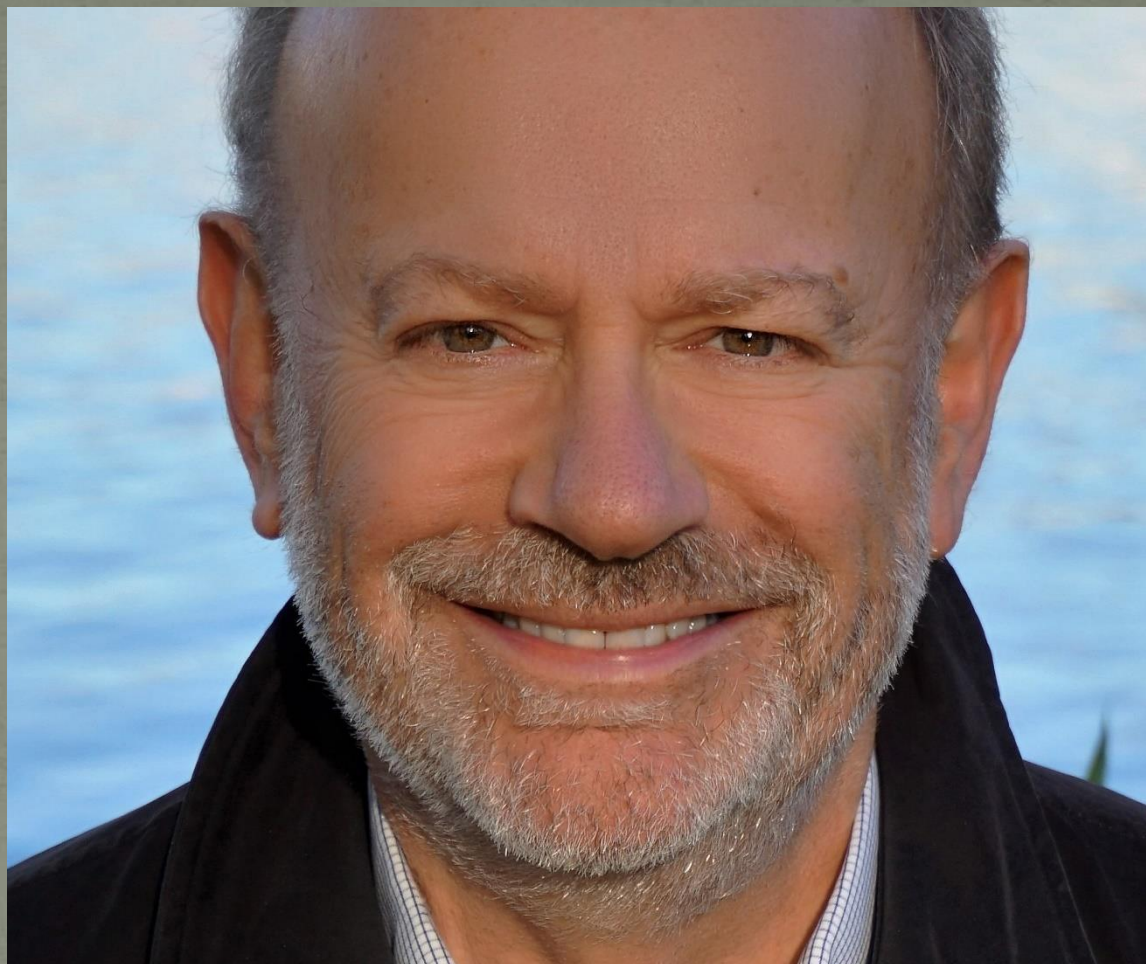
# Change management

- Increase urgency
- Build the guiding team
- Get the vision right
- Communication for buy-in
- Empower action
- Create short-term wins
- Don't let up
- Make change stick

John P Kotter 1996

# Varför inte?

- Ändrad maktbalans.
- Inte vattenfall.
- Regleringar.
- Vanemässig kostnadskontroll.
- Mikroledning.
- Budgetering är kul – för somliga.
- Investerare vill ha prognoser.



[lennart.francke@gmail.com](mailto:lennart.francke@gmail.com)

För en bok (fraktfritt): 249 kr till bankgiro 304-4096