



EKONOMIHÖGSKOLAN  
Lunds universitet

FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN

MAGISTERUPPSATS 2006

# PÅVERKA ELLER PÅVERKAS

-

## EN STUDIE AV LEDARSKAP I RELATION TILL UTVECKLINGEN INOM EKONOMISTYRNING

FÖRFATTARE  
ANNA DAGNELL  
LOUISE NILSSON

HANDLEDARE:  
PER-MAGNUS ANDERSSON

## FÖRORD

---

Vi vill tacka de personer som har ställt upp med sin tid och kunskap och därmed gjort uppsatsen möjlig för oss att genomföra – till slut. Ett stort tack till Ronny Andersson, Lars Arkander, Per Arvidsson, Jan Bengtsson, Kjell-Åke Bergman, Johan Göthberg, Gun Klasson, Gerd Starckenberg, Anders Stegersjö och Indra Åsander.

Vi vill även tacka vår handledare Per-Magnus Andersson för de reflektioner han har bidragit med under uppsatsens gång.

Eventuella fel och brister kan inte belastas ovanstående personer, utan enbart författarna själva.

Stockholm den 6 juni 2006

Anna Dagnell

Louise Nilsson

## SAMMANFATTNING

---

UPPSATSENS TITEL: Påverka eller påverkas – En studie av ledarskap i relation till utvecklingen inom ekonomistyrning.

ÄMNE/KURS: Fek 591, Magisteruppsats 10 poäng

FÖRFATTARE: Anna Dagnell, Louise Nilsson

HANDLEDARE: Per-Magnus Andersson

NYCKELORD: Modern verksamhetsstyrning, ekonomistyrning, styrmedel, organisationsstruktur, ledarskap.

SYFTE: Syftet med vår studie är att empiriskt undersöka hur ledarskapet påverkas av utvecklingen inom ekonomistyrningen.

METOD: Vi har genomfört vår studie utifrån en kvalitativ metod och har utfört ett antal intervjuer vilka har varit utgångspunkten i vår analys. Ett induktivt förhållningssätt har därmed antagits.

REFERENSRAM: Vi har i vår referensram använt oss av litteratur inom två olika områden – verksamhetsstyrning och ledarskap. Vi har utgått ifrån litteratur som på ett övergripande sätt behandlar skiften inom dessa båda ämnesområden.

EMPIRI: För att få insikt i ledarskapets påverkan av utvecklingen inom ekonomistyrningen har vi intervjuat rekryterare, konsulter och ledare. Detta för att få ett vidare perspektiv av ämnesområdet.

SLUTSATS: Vi har utformat tre hypoteser som svar på våra frågeställningar:

**Hypotes Ett:** Ledarskapet är anpassat till ekonomistyrningen, då denna används som ett styrverktyg för att uppnå företagets mål. Då styrningen närmar sig den moderna verksamhetsstyrningen, blir ledarskapet en integrerad del i styrningen och en mjukare ledarskapsstil formas.

**Hypotes två:** Kraven på ledaren ökar genom att den moderna verksamhetsstyrningen genererar ett behov av ett helhetsperspektiv – det krävs en strategisk överblick samt att den ekonomiska styrningen balanseras med ett medarbetarperspektiv.

**Hypotes tre:** Ledarskap är en integrerad del av företagets styrning, då det påverkas och kräver förändring i takt med att de andra delarna – strategi, organisationsstruktur och styrsystem – ändras.

## ABSTRACT

---

- TITLE:** Influences on leadership – A study of leadership in relation to the development within management control.
- COURSE:** Fek 591, Master thesis in business administration, 10 Swedish credits
- AUTHORS:** Anna Dagnell, Louise Nilsson
- ADVISOR:** Per-Magnus Andersson
- KEY WORDS:** Management control, operational control, control systems, organizational structure, leadership.
- PURPOSE:** Our purpose is to empirically investigate in what way the leadership is influenced by the development within management control systems.
- METHODOLOGY:** We have used a qualitative method for this paper, as we have made several interviews which are the basis of our analysis. An inductive approach has thereby been used.
- FRAME OF REFERENCE:** We have used literature from two different areas – management control and leadership. The literature we have chosen deals with the overall changes within these two areas.
- EMPIRICAL FOUNDATION:** To understand the influence from the development of management control on leadership, we have interviewed recruiters, consultants and leaders.
- CONCLUSIONS:** As our conclusion, we have formulated three hypotheses:
- Hypothesis one:** Leadership is adjusted to management control, when this is used as a tool of control to achieve the company objectives. When the control is developed to include operational aspects, the leadership will be an integrated part of the control and a softer leadership style is created.
- Hypothesis two:** The leaders will experience greater demands through the operational control, which generates a need of an overall perspective – a strategic general view is

necessary, as well as balance between financial control systems and interests taken in the employees.

**Hypothesis three:** Leadership is an integrated part of the control of the business, as it is influenced and in need of change when the other parts of control – strategy, organizational structure and control systems – are changing.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

1. INLEDNING .....	1
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEMFORMULERING OCH SYFTE .....	4
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	5
1.6 POSITIONERING .....	6
1.7 DEFINITIONER .....	6
1.8 DISPOSITION .....	7
2. METOD.....	8
2.1 VAL AV METOD.....	8
2.1.1 INDUKTIV METOD .....	8
2.1.2 KVALITATIV METOD .....	9
2.2 DATAINSAMLING.....	9
2.2.1 PRIMÄRDATA.....	9
2.2.1.1 VAL AV RESPONDENTER.....	10
2.2.2 REFERENSRAM .....	14
2.3 METODDISKUSSION .....	15
2.3.1 KVALITATIV METOD .....	15
2.3.1.1 INTERVJUAREFFEKT .....	16
2.3.2 KÄLLKRITIK.....	17
2.3.2.1 KRITIK AV METODVAL .....	17
2.3.2.2 KRITIK AV REFERENSRAM .....	19
3. EMPIRI .....	20
3.1 KAPITLETS UPPLÄGG .....	20
3.2 OMVÄRLDSFÖRÄNDRINGAR.....	21
3.3 VERKSAMHETSSTYRNING .....	22
3.3.1 FRÅN TRADITIONELL EKONOMISTYRNING TILL MODERN VERKSAMHETS- STYRNING.....	22
3.3.1.1 TRADITIONELL EKONOMISTYRNING – KRITIK AV SYSTEMET.....	24
3.3.2 DEN MODERNA VERKSAMHETSSTYRNINGEN .....	25
3.3.2.1 GRUNDLÄGGANDE DRAG.....	26
3.3.2.2 TEAM OCH EMPOWERMENT .....	28
3.3.2.3 BELÖNINGSSYSTEM OCH KOMPETENSSTYRNING .....	30
3.3.2.4 KULTUR OCH VÄRDERINGAR .....	31
3.4 LEDARSKAP .....	31

3.4.1	LEDARSKAPSUTVECKLINGEN .....	31
3.4.2	LEDARSKAP IDAG .....	33
4.		
	REFERENSRAM.....	37
4.1	KAPITLETS UPPLÄGG .....	37
4.2	REKRYTERARE OCH KONSULTER.....	38
4.2.1	KRAV PÅ LEDARE .....	38
4.2.2	LEDAREGENSKAPER .....	40
4.2.3	VERKSAMHETENS BETYDELSE .....	40
4.2.3.1	NYA DELAR I DEN MODERNA VERKSAMHETSSTYRNINGEN .....	43
4.2.3.2	FÖRETAGSSPECIFIKT LEDARSKAP .....	44
4.3	LEDARE .....	45
4.3.1	KRAV PÅ LEDARE .....	46
4.3.1.1	CHEF – LEDARE – COACH .....	47
4.3.2	LEDAREGENSKAPER .....	48
4.3.3	STYRSYSTEM .....	50
4.3.3.1	STYRNINGENS UTSEENDE .....	50
4.3.3.2	PÅVERKAN PÅ LEDARSKAP .....	54
4.3.3.3	FÖRETAGSKULTUR.....	55
5.	ANALYS.....	57
5.1	KAPITLETS UPPLÄGG .....	57
5.2	KONSULTER OCH REKRYTERARE .....	58
5.3	LEDARE .....	61
5.3.1	INDRA ÅSANDER, TELIA.....	61
5.3.2	JAN BENGTSSON, E.ON.....	63
5.3.3	GUN KLASSON, FRIGO SCANDIA.....	66
5.3.4	JOHAN GÖTHBERG, NOVARE ACADEMY.....	68
5.4	ÖVERGRIPANDE ANALYS .....	69
5.4.1	SAMSPEL MELLAN LEDARSKAP OCH STYRMEDEL.....	70
5.4.2	FÖRÄNDRADE KRAV .....	72
6.		
	SLUTSATS.....	74
6.1	KAPITLETS UPPLÄGG .....	74
6.2	FRÅGESTÄLLNING ETT .....	74
6.3	FRÅGESTÄLLNING TVÅ .....	76
6.4	SLUTLIG REFLEKTION .....	78
6.5	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING .....	79

KÄLLFÖRTECKNING.....	80
----------------------	----

## FIGURFÖRTECKNING

---

### KAPITEL 3

FIGUR 3.1: KAPITLET'S UPPLÄGG	20
FIGUR 3.2: ÖVERGRIPANDE FÖRESTÄLLNING OM FÖRETAGETS STYRNING	23
FIGUR 3.3: STYRNINGENS BESTÄMNINGSFAKTORER	23
FIGUR 3.4: COACHINGCIRKEL	34

### KAPITEL 4

FIGUR 4.1: KAPITLET'S UPPLÄGG	37
-------------------------------	----

### KAPITEL 5

FIGUR 5.1: KAPITLET'S UPPLÄGG	57
-------------------------------	----

### KAPITEL 6

FIGUR 6.1: KAPITLET'S UPPLÄGG	74
FIGUR 6.2: SAMBAND MELLAN EKONOMISK STYRNING OCH LEDARSKAP	75
FIGUR 6.3: STYRNINGEN BESTÄMNINGSFAKTORER, MODIFIERAD	78
FIGUR 6.4: ÖVERGRIPANDE FÖRESTÄLLNING OM FÖRETAGETS STYRNING, MODIFIERAD	78



# INLEDNING

# 1

*I det följande kapitlet presenterar vi bakgrunden till vårt val av ämne, vilken mynnar ut i studiens problemformuleringar och syfte. Vi redogör även för studiens avgränsningar, positionering och definitioner, varefter studiens vidare disposition presenteras.*

## 1.1 BAKGRUND

*”Krasch! Bom! Bang!”<sup>1</sup>*

*”Välkomna till olyckornas tidevarv. Välkomna till en tidsålder där larmet ständigt går, där överraskning är allt och ingen kan förutspå vad som kommer att hända i morgon.”<sup>2</sup>*

Så skriver Jonas Ridderstråle och Kjell A Nordström, två ekonomie doktorer vid Stockholms Handelshögskola, i inledningskapitlet till Funky Business. Boken är ett manifest för den nya världens näringsliv; ett näringsliv utan gränser; ett näringsliv i ständig förändring.

*”För närvarande forsar förändringarna okontrollerat över oss som ett vattenfall. Försöker du hålla upp handen och stoppa flödet sprider sig vattnet åt alla möjliga håll. Sätter du dig ner drunknar du. Välkommen till den verkliga revolutionen, Fidel!”<sup>3</sup>*

När sista sidan av Funky Business är utläst, pumpar nog adrenalinet lite fortare. Tvåhundrafyrtiofem sidor av förändringar som sker just nu. Stanna inte upp i det som varit, då är du förlorad. För företaget som tidigare agerade i en stabil kontext, har uppenbarligen förutsättningarna förändrats. Med en omvärld som präglas av

---

<sup>1</sup> Ridderstråle, J. & Nordström, K. A., *Funky Business* s.10

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> Ridderstråle, J. & Nordström, K. A., *Funky Business* s.24

globalisering, och med den ökad konkurrens, måste företaget hantera ett allt större förändringstryck. Snabbare teknikskiften, snabbare informationsflöden. Kunders preferenser förändras snabbare, kapitalflöden strömmar snabbare, aktiemarknadens reaktioner sker snabbare, nya konkurrenter tillkommer marknaden allt snabbare. Snabbare, snabbare, snabbare. Påtryckningar når företaget såväl utifrån, i form av nya förutsättningar, som inifrån, i form av fler högtbildade medarbetare. Företaget, som i grund och botten är det samma, måste finna nya möjligheter, nya sätt att fungera, för att kunna försvara sin position.

Det sätt på vilket företaget styrs måste anpassas i takt med att dessa yttre förutsättningar förändras. Den traditionella ekonomistyrningen lämpar sig bäst för företag som agerar i en relativt stabil omvärld. Betoningen i styrningen ligger här på de formella ekonomiska system som företaget använder sig av. Traditionell ekonomistyrning utgår ifrån strikt budgetstyrning, detaljstyrning och ett företags redovisning, vilket ger ett fokus på redan inträffade händelser. Sådan styrning sammanfaller vanligtvis med hierarkiska organisationsstrukturer, där ansvaret inte är delegerat till medarbetarna.<sup>4</sup>

Genom omvärldens förändringstryck har området utvecklats. Begreppet ekonomistyrning har breddats till att omfatta ett bredare perspektiv; den moderna verksamhetsstyrningen. Den här nya formen av styrning innefattar mer än enbart de formella styrsystemen. Den tidigare snäva styrningen har breddats till att omfatta även informella faktorer såsom organisation, företagskultur och ledarskap. Istället för att hantera information kring redan inträffade ekonomiska händelser, är styrningen idag mer framåtblickande till sin karaktär. Ett ökat fokus läggs därmed på proaktiv styrning, då företaget snabbare måste kunna agera på förändringar. För att företaget ska kunna hålla en hög beredskap har den traditionella årsbudgeten alltmer kompletterats med eller ersatts av prognoser; ett skiftat förhållningssätt som ger en ökad grad av flexibilitet. Även organisationen förändras, för att mer effektivt kunna hantera kundens föränderliga behov. Den funktionsindelade organisationens strikta avdelningsgränser suddas ut för att ersättas av horisontella organisationsstrukturer.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Lindvall, J., *Verksamhetsstyrning*

<sup>5</sup> Ibid

*”I en global, hjärnbaserad och stökig realtidsvärld har det förgångnas inflexibla strukturer inte en chans”<sup>6</sup>*, menar författarna till Funky Business. Om den moderna verksamhetsstyrningen kan göra företaget mer flexibelt, för att därmed lättare kunna hantera en allt mer dynamisk omvärld, fyller den uppenbarligen ett behov.

Företagets föränderliga kontext inverkar även på strömningarna inom ledningsfilosofin. Ledarskapsutvecklingen har gått från att betrakta den styrande personen som en chef, till en ledare, till att på senare tid betrakta den som en coach. I chefsrollen betonades framförallt uppgiftsorienterat ledarskap. Då kontrollstyrning ofta var rådande i verksamheter, låg mycket lite ansvar på de enskilda medarbetarna. Chefen ägnade sig sällan åt ett relationsinriktat ledarskap då besluten i första hand fattades av honom själv. När chefen övergick till att få en ledarroll, förändrades dock detta. Ledaren som en inspirerare och motiverare för medarbetarna hamnade i blickfånget – det handlade i en större utsträckning om att få medarbetarna med sig. Kommunikation blev ledordet, inåt i företaget såväl som utåt mot allmänheten. Ledarrollen övergick sedan till att även få en coachande funktion. Utveckling av och stöd till medarbetarna blev allt viktigare. För coachen är dock även chefs- och ledaruppgifterna betydelsefulla aspekter.<sup>7</sup>

Som genomgående drag inom utvecklingen går att se medarbetarnas allt mer aktiva deltagande på en allt högre nivå, en utveckling som ställer helt nya krav på ledaren. Fenomenet utmålas av författarna till Funky Bussiness på nedanstående sätt:

*”Ordet ”management” kommer från italienskans maneggio / maneggiare och franskans manège, den träningsring där hästar springer runt på uppmaning av en tränare med en lång piska. Men tänk om hästarna skulle lära sig springa runt i manegen av sig själva? Tänk om hästarna springer bättre själva – utan en 46,5 år gammal man som står där i mitten med sin piska? Eller tänk om hästarna har kommit på att i ett överflödssamhälle med fullständig global konkurrens finns det troligen vettigare saker att göra än att springa runt i en cirkel? Utsätter man begåvade människor för dressyrförsök uppfattar de det som ett tortyrförsök.”<sup>8</sup>*

---

<sup>6</sup> Ridderstråle, J. & Nordström, K. A., *Funky Business* s.128

<sup>7</sup> Selin, G., *Från chef till coach*

<sup>8</sup> Ridderstråle, J. & Nordström, K. A., *Funky Business* s.186

## 1.2 PROBLEMFÖRMULERING OCH SYFTE

Ovanstående beskrivningar skildrar översiktligt utvecklingstendenserna inom ekonomistyrningen och ledarskapet i teorin. I teorin betonas också vikten av att det råder kongruens mellan styrsystemen i ett företag.<sup>9</sup> Betydelsen av att organisationen och strategin skall vara konsistenta med företagets både formella och informella styrsystem understryks.<sup>10</sup> Medan påverkan mellan ett företags organisation och dess styrsystem oftare skildras, är inte ledarskapets samstämmighet med övriga aspekter inom styrningen lika debatterat.

En modell över företagets styrning, som lyfts fram i litteraturen, visar en direkt koppling mellan organisationsstrukturen och styrsystemen, medan ledarskapet istället återgivs vid sidan av dessa.<sup>11</sup> Vid en alternativ framställning finns en koppling mellan ledningsfilosofin till organisationen och styrsystemen, dock enbart i riktningen från ledningsfilosofin till de övriga aspekterna.<sup>12</sup>

Med utgångspunkt i övergången från en snävare ekonomistyrning till en bredare verksamhetsstyrning finner vi det därför intressant att studera det omvända förhållandet, det vill säga, om samstämmighet finns mellan ett företags styrsystem och ledarskap och hur en eventuell utveckling inom ekonomistyrningen påverkar ledarskapet. Därav har vi formulerat följande problemställningar:

- 
- I vilken utsträckning är ledarskapet anpassat till de styrmedel som ett företag använder sig av?
  - Hur förändras kraven på ledaren då styrverktyg från den moderna verksamhetsstyrningen implementeras?
- 

<sup>9</sup> Anthony, R. N. & Govindarajan, V., *Managements Control Systems*

<sup>10</sup> Lindvall, J., *Verksamhetsstyrning*

<sup>11</sup> Ibid

<sup>12</sup> Samulsson, L., *Controllerhandboken*

Syftet med vår studie är att undersöka hur ledarskapet påverkas av utvecklingen inom ekonomistyrningen.

## 1.5 AVGRÄNSNINGAR

När vi berör utvecklingen inom ekonomistyrning, syftar vi till de förändringar som innefattas i övergången till modern verksamhetsstyrning. Vi tar inte hänsyn till andra förändringar och skiften inom området. Då vi i empirikapitlet benämner företagens ekonomiska styrning använder vi begreppet ekonomistyrning. Enbart då vi innefattar andra aspekter, såsom företagskultur och organisationsstruktur, använder vi begreppet verksamhetsstyrning.

Vi kommer i vår studie inte att detaljrikt behandla de nya modellerna inom ekonomistyrningen. Eftersom vi snarare har som mål att fånga hur en eventuell förändrad styrfilosofi har påverkat ledarskapet, vill vi se på de övergripande mönster som finns inom den moderna verksamhetsstyrningen. Fokus inom området sätter vi till den referensram som vi har valt ut inom den ekonomiska styrningen, då många av våra respondenter inte har någon djupare insikt i ämnet.

Vidare har vi valt att främst behandla området ledarskap ur ett empiriskt perspektiv. Vi går inte djupare in på teorin kring ämnet, utan ger enbart en viss genomgång av utvecklingen för att öka förståelsen för hur det ser ut idag. Vi vill främst undersöka hur människor idag ser på sitt ledarskap, i förhållande till verksamhetens styrning.

Vår studie fokuserar på förhållandet mellan ekonomistyrningen och ledarskapet, med avstamp från ekonomistyrningens utveckling. Vi är medvetna om att det kan finnas ett beroendeförhållande i det omvända perspektivet – att förändringar inom ledarskapet har medfört att förändringar har skett inom ekonomistyrningen. Detta förhållningssätt är dock inte studiens syfte, varför vi inte nämnvärt berör detta i vidareutvecklingen av uppsatsen.

## 1.6 POSITIONERING

Vi anser att det finns ett forskningsgap i det ämnesområde som vi har valt att fördjupa oss inom. De båda områdena – utvecklingen inom ekonomistyrning och ledarskap – har studerats i stor utsträckning tidigare, men färre undersökningar har gjorts kring sambandet dem emellan.<sup>13</sup> Då ledarskap inkluderas i modeller kring beroendehållande mellan olika faktorer i styrningen, ses dessutom kopplingen främst från ledarskapets inverkan på övriga faktorer – inte tvärtom.<sup>14</sup> Med denna studies inriktning anser vi oss därför kunna bidra med början till en ny infallsvinkel.

## 1.7 DEFINITIONER

*Traditionell ekonomistyrning* – Vi definierar begreppet utifrån Lindvall; ”Att med hjälp av ekonomisk information försöka uppnå ett önskvärt beteende bland organisationens medlemmar.”<sup>15</sup>

*Modern verksamhetsstyrning* – Vi definierar begreppet utifrån Lindvall, ”Den moderna verksamhetsstyrningens ambition är i korthet att utveckla en vertikalt orienterad ekonomistyrning till en horisontellt orienterad verksamhetsstyrning.”<sup>16</sup> Viktiga faktorer i denna utveckling är processorientering, team och empowerment, målstyrning, belöningsystem och kompetensutveckling samt kultur och värderingar.

*Styrmedel* – Som styrmedel betecknar vi följande övergripande faktorer i ett företags styrning: organisation, belöningsystem, formellt styrsystem (strategi, ettårsstyrning, operativ styrning) samt informell styrning (företagskultur).<sup>17</sup>

*Styrsystem* – Som styrsystem betecknar vi formella och informella styrsystem, vilka utgör en del av styrmedlen.<sup>18</sup>

---

<sup>13</sup> Bengtsson, L., Lind, J., Samuelsson, L., *Styrnings av team och processer*

<sup>14</sup> Samuelsson, L., *Controllerhandboken*

<sup>15</sup> Lindvall, J., *Verksamhetsstyrning s.46*

<sup>16</sup> Lindvall, J., *Verksamhetsstyrning s.112*

<sup>17</sup> Samuelsson, L., *Controllerhandboken*

<sup>18</sup> Ibid

*Styrverktyg* – De enskilda delarna inom styrmedlen betecknar vi som styrverktyg.

## 1.8 DISPOSITION

KAPITEL 1, Inledning – bakgrund till ämnesområdet samt förklaringar till vår studie. Problemformulering, syfte samt en genomgång av arbetets avgränsningar och positionering gentemot tidigare genomförd forskning.

KAPITEL 2, Metod – metodgenomgång. Vi redogör här för vårt metodval och dess inverkan på studiens genomförande. Vidare presenterar vi våra respondenter samt förhåller oss kritiska till vårt eget arbetssätt.

KAPITEL 3, Referensram – presentation av den litteratur vi har valt att utgå ifrån. Efter en övergripande genomgång av de omvärldsförändringar som präglar företagens kontext, gör vi en uppdelning utifrån våra båda ämnesområden – utvecklingen inom ekonomistyrning och ledarskap.

KAPITEL 4, Empiri – framställning av våra respondenters åsikter. Vi gör en uppdelning av konsulter/rekryterare respektive ledare, vars åsikter vi redogör för under ämnesindelningar vilka har framträtt som viktiga under intervjuerna.

KAPITEL 5, Analys – bearbetning av den information som studien bygger på. Vi redogör för de synpunkter som har kommit fram under intervjuerna i relation till vår referensram.

KAPITEL 6, Slutsats – hypoteser kring ekonomistyrningens utvecklings påverkan på ledarskapet. Vi drar lärdomar från vår studie och presenterar de huvudpunkter som vi funnit intressanta.

# 2

## METOD

*I detta kapitel redogör vi för vårt metodval och vilken inverkan detta har haft på studiens genomförande. Vi presenterar även översiktligt studiens respondenter. Slutligen följer en metoddiskussion, där vi förhåller oss kritiska till metodvalet och utförd datainsamling.*

### 2.1 VAL AV METOD

#### 2.1.1 INDUKTIV METOD

Utvecklingen inom ekonomistyrningen är ett omfattande ämne, vilket det finns relativt mycket litteratur om. Detta främst i form av uppmaningar från forskare och författare hur företag bör styras för att klara av omvärldens nya krav, men även i form av resultat från gjorda undersökningar om ekonomistyrningens utveckling. Mer djupgående tekniska beskrivningar av nya ekonomiska metoder är också vanligt förekommande i ekonomisk litteratur. Även ledarskapets utveckling finns väl dokumenterad, då ofta i samband med förändringar inom organisationsteorin. Det har således skrivits mycket om de enskilda områdena och deras utveckling, men betydligt mindre om deras samspel; hur de i verkligheten förhåller sig till varandra.<sup>19</sup> Med det som bas har vi gett vår uppsats en utvecklande karaktär, genom att vi direkt gett oss ut i empirin för att skapa oss en förståelse för studiens ämnesområde. Vi har därmed valt en induktiv utgångspunkt i vårt tillvägagångssätt.<sup>20</sup>

Inom tillgänglig teori går att läsa sig till vikten av att formella och informella styrsystem bör vara i kongruens med varandra.<sup>21</sup> Hur detta ser ut i verkligheten finns det dock betydligt mindre information om. Likaså skildras organisationens samspel med

---

<sup>19</sup> Bengtsson, L., Lind, J., Samuelsson, L., *Styrnings av team och processer*

<sup>20</sup> Lundahl, U. & Skärvad, P-H, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

<sup>21</sup> Anthony, R. N. & Govindarajan, V., *Managements Control Systems*



styrssystemen och strategin, medan ledarskapets samspel och eventuella påverkan av resterande styrssystem är betydligt mindre avhandlat. Av än större intresse blir detta, med tanke på den utveckling som skett inom styrningsområdet under de senaste decennierna. Studien har, med detta som bakgrund, tagit sin början i empirin, med målet att formulera hypoteser om ekonomistyrningen och dess utvecklings inverkan på ledarskapet.

### 2.1.2 KVALITATIV METOD

Då vår studie har en utvecklande karaktär, med utgångsläge i empirin, ter sig den kvalitativa undersökningsmetoden lämplig att använda.<sup>22</sup> Medan den kvalitativa metoden karaktäriseras av närheten till undersökningsobjekten, utifrån syftet att förstå ett problem, utmärks den kvantitativa metoden i stället av att undersökningsobjekten studeras på avstånd för att förklara ett fenomen.<sup>23</sup> Vald metod har varit en grundläggande förutsättning för vår studies genomförande, då vår frågeställning tar sin utgångspunkt i ett ämnesområde som till viss del teoretiskt, men framförallt empiriskt, är ett område som i konkreta termer ej har bearbetats i någon större utsträckning.

Att vi baserar studien på enskilda människors upplevda erfarenheter, är ytterligare en anledning till det kvalitativa metodvalet.<sup>24</sup> Metodvalet ger oss därtill möjligheten att själva tolka respondenternas svar, för att utifrån dessa dra våra egna slutsatser.<sup>25</sup> Detta underlättar, då vi genom den kvalitativa metoden kan analysera inkomna uppgifter utifrån varje specifikt fall, och på så sätt ta hänsyn till kringliggande faktorer som kan ha påverkat respondentens svar.

## 2.2 DATAINSAMLING

### 2.2.1 PRIMÄRDATA

Med tanke på att vårt problemområde i praktiken är obearbetat har den kvalitativa

---

<sup>22</sup> Halvorsen, K. *Samhällsvetenskaplig metod*

<sup>23</sup> Lundahl, U. & Skärvad, P-H, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

<sup>24</sup> <http://infovoice.se/fou/>, 2005-12-12

<sup>25</sup> Alvesson, M. & Sköldberg, K, *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*

metoden, med dess närhet och möjlighet till en mycket diskuterande modell med respondenterna, varit en förutsättning för studiens genomförande. Utifrån vårt val av metod ansåg vi intervjuer vara det mest adekvata valet för insamling av primärdata.

Utifrån vår kvalitativa ansats har vi valt en intervjuteknik som befinner sig närmare den ostandardiserade intervjun än den standardiserade. Detta har gett oss möjligheten att inta en flexibel hållning till varje specifik intervju.<sup>26</sup>

Vi har därmed, då vi ansett det vara behövligt, anpassat intervjun dels till respondentens position, erfarenhet och uppfattningar, dels till den specifika situationen som varje intervju inneburit. Detta har varit en nödvändighet då vi intervjuat ledare inom olika branscher med något olika befattningar, samt konsulter och rekryterare med till viss del olika inriktningar. Våra intervjuer skulle möjligtvis kunna karaktäriseras som semistandardiserade intervjuer<sup>27</sup>, då vi trots olika omständigheter haft ett antal frågor vilka vi funnit mest betydelsefulla utifrån våra frågeställningar, som alltid ställts till respondenterna. Beroende på respondentens svar, kan dock specifika uppföljningsfrågor ha ställts. Med tanke på respondenternas mycket pressade scheman, har vi dessutom varit tvungna att anpassa intervjuerna efter deras önskemål om både tid och plats.

Utifrån den mindre standardiserade intervjumetoden, kan våra intervjuer även sägas följa den mer informella typen av intervju, i motsats till den mer strukturerade. Fördelen med denna metod är att respondenten fritt får uttrycka sina resonemang, utan att styras in i ett visst tankemönster.<sup>28</sup> Detta var för oss särskilt viktigt då det i mycket stor utsträckning saknas studier på ämnesområdet, varför respondenterna och deras åsikter var avgörande för studiens genomförande.

#### 2.2.2.1 VAL AV RESPONDENTER

Valet av respondenter har i möjligaste mån valts utifrån studiens problemställning och syfte. Viss beaktning har dock fått göras utifrån vilka möjligheter som de tillfrågade har haft. Genom att vi valt att utgå även från konsulter och rekryterares uppfattningar om

---

<sup>26</sup> Lundahl, U. & Skärvad, P-H, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

<sup>27</sup> Ibid

<sup>28</sup> Halvorsen, K, *Samhällsvetenskaplig metod*

ledarskapets utveckling och dess eventuella samspel med utvecklingen inom ekonomistyrningen, vid sidan av ledarnas subjektiva åsikter om sitt ledarskap, har vi haft som utgångspunkt att skapa både bredd och djup i uppsatsen. Vi valde att intervjua konsulterna och rekryterarna innan vi träffade ledarna för att på så sätt skapa oss en ingångsport till ämnet, och därmed ta del av en mer grundläggande syn på kraven på ledarna och betydelsen av företagets ekonomiska styrning. På så sätt bildade vi oss en mer generell uppfattning om ämnesområdet, innan vi intervjuade ledarna. Den viktigaste aspekten av inbegripandet av konsulter och rekryterare, vid sidan av ledarna, var att öka det utomstående, och därmed mer objektiva, perspektivet i uppsatsen.

Vi har även haft för avsikt att få en viss spännvidd vad gäller valda konsulter, genom att vi utgått från personer som till viss del är inriktade på olika områden. Ledarskap är dock en beröringspunkt för dem alla. Konsulterna har vi främst intervjuat utifrån utgångspunkten att se till vilka problemställningar som en ledare ställs inför idag, och om detta har förändrats över tiden. Anledningen till att vi även valt att inkludera rekryterare, inriktade på ledartillsättningar, är för att genom dem få en tydligare uppfattning om kraven på ledarskapet har förändrats, om andra typer av ledaregenskaper efterfrågas idag jämfört med tidigare.

Ledarna är främst utvalda utifrån att få representanter från så höga positioner som möjligt. Detta för att kunna bilda oss en uppfattning om det finns ett samband mellan företagets styrmedel och dess ledarstil. Till viss del är våra val även gjorda utifrån rekommendationer av konsulterna och rekryterarna.

Våra val av ledare grundar sig även på vår önskan att få en blandning av ledare, representerade av båda könen, från både nya och traditionella företag, samt även från företag som agerar under förändring. Detta för att minimera risken att få en alltför endimensionell bild av ledarskapet, som endast gäller i en viss situation.

Nedan följer i tur och ordning intervjuade konsulter, rekryterare samt ledare, vilkas uttalanden legat till grund för vår empiri- och analysdel.

## KONSULTER & REKRYTERARE

PER ARVIDSSON

EKONOMISTYRNINGSKONSULT, BLUEBERRY HILL MANAGEMENT CONSULTING

Personlig intervju på Blueberry Hills kontor i Lund gjord måndagen den 21 november, 2005.

Syfte: Att skapa oss en uppfattning om hur en konsult inriktad på ekonomisk styrning ser på utvecklingen inom ekonomistyrningen och om en påverkan finns mellan denna utveckling och ledarskapet.

RONNY ANDERSSON

PARTNER, SENIORKONSULT REKRYTERARE CREATIVE SEARCH

Personlig intervju på Creative Searchs kontor i Malmö gjord måndagen den 23 november, 2005.

Syfte: Att skapa oss en uppfattning om hur en rekryterare, inriktad mot tillsättning av ledare, ser på ledarskapets utveckling och om kraven på ledarna förändrats och i så fall varför.

LARS ARKANDER

LEDARSKAPSKONSULT, BLUEBERRY HILL MANAGEMENT CONSULTING

Personlig intervju på Blueberry Hills kontor i Lund gjord måndagen den 23 november, 2005.

Syfte: Att skapa oss en uppfattning om hur en konsult med utbildning inom psykologi, idag inriktad på ledarskap, ser på ledarskapets utveckling och om en påverkan finns mellan denna och ekonomistyrningens utveckling.

ANDERS STEGERSJÖ

REKRYTERARE, DUFWA LEDARSKAP

Personlig intervju på Dufwas kontor i Malmö gjord torsdagen den 24 november, 2005.

Syfte: Att skapa oss en uppfattning om hur en rekryterare, inriktad mot tillsättning av ledare, ser på ledarskapets utveckling och om kraven på ledarna förändrats och i så fall varför.

KJELLÅKE BERGMAN

KONSULT, SÄLLMA

Personlig intervju på Sällmas kontor i Malmö gjord tisdagen den 24 november, 2005.

Syfte: Att skapa oss en uppfattning om hur en konsult, inriktad på utvecklings- och förändringsprocesser inom företag, ser på ledarskapets utveckling och om en påverkan finns mellan denna och ekonomistyrningens utveckling.

GERD STARKENBERG

KONSULT, MGRUPPEN

Personlig intervju på Mgruppens kontor i Stockholm gjord torsdagen den 8 december, 2005.

Syfte: Att skapa oss en uppfattning om hur en konsult, med inriktning på ledarskapsutveckling, ser på ledarskapets utveckling och om en påverkan finns mellan denna och ekonomistyrningens utveckling.

LEDARE

JOHAN GÖTHBERG

VD, NOVARE ACADEMY

Personlig intervju på caféet Petite Östermalmstorg i Stockholm gjord torsdagen den 8 december, 2005.

Syfte: Att skapa oss en uppfattning om hur en ledare i ett litet, modernt företag ser på sitt ledarskap och företagets styrning.

FÖRETAGSINFORMATION

Verksamhet: Skapar nätverk och hjälper individer och organisationer att utvecklas.

Antal anställda: 6

Grundat år: 2003

INDRA ÅSANDER

SENIOR VICE PRESIDENT, TELIASONERA

Personlig intervju på Teliasoneras kontor i Stockholm gjord fredagen den 9 december, 2005.

Syfte: Att skapa oss en uppfattning om hur en ledare i ett traditionellt företag under omvandling ser på sitt ledarskap och företagets styrning.

FÖRETAGSINFORMATION

Verksamhet: Säljer produkter och tjänster inom telekommunikation.

Antal anställda: 27403

Grundat år: Svenska Televerket grundades år 1893, och ombildades till Telia AB 1993. År 2002 fusionerades Telia AB med Sonera.

GUN KLASSON

EKONOMIANSVARIG, FMC FOODTECH/ FRIGO SCANDIA EQUIPMENT

Personlig intervju på Frigo Scandia Equipments kontor i Helsingborg gjord torsdagen den 15 december, 2005.

Syfte: Att skapa oss en uppfattning om hur en ledare på ett traditionellt tillverkningsföretag under amerikanska influenser ser på sitt ledarskap och företagets styrning.

FÖRETAGSINFORMATION

Verksamhet: Tillverkar och säljer utrustning för industriell infrysning och kylning av livsmedel

Antal anställda: 170

JAN BENGTSSON

Grundat år: Föregångaren Helsingborgs Fryshus bildades 1950. Frigo Scandia Equipment köptes up av FMC FoodTech 1996.

VICE VD, E.ON

Personlig intervju på E.ON:s kontor i Malmö gjord fredagen den 16 december, 2005.

Syfte: Att skapa oss en uppfattning om hur en ledare på ett traditionellt företag under förändringstryck ser på sitt ledarskap och företagets styrning.

FÖRETAGSINFORMATION

Verksamhet: Säljer energi i form av el, gas, värme, kyla och avfallsbehandling.

Antal anställda: 5200

Grundat år: Sydsvenska Kraftaktiebolaget bildades år 1906. År 1977 bytte företaget namn till Sydkraft AB, som år 2005 blev E.ON Sverige.

Intervjusituationens yttre omständigheter kan påverka utfallet av en intervju. Medvetna om detta har vi, i den utsträckning som det varit möjligt utifrån respondentens önskemål, försökt skapa så lika förutsättningar som möjligt vid varje intervjutillfälle. Då vårt problemområde, i de termer som vi uttryckt det, är obearbetat i empirin, har vår föresats varit att skapa informella samtal med utgångspunkt i respondentens verksamhet. Detta för att i så stor omfattning som möjligt skapa oss en uppfattning om hur vårt ämnesområde ter sig i verkligheten. De informella samtalen, som präglat våra intervjuer, har dock medfört att intervjuernas utseende till viss del skiljt sig åt från varandra.

För att vidare skapa en känsla av informella samtal vid intervjutillfällena valde vi att använda oss av en diktafon. Vi kunde därmed koncentrera oss helt och hållet på respondenten. Diktafonen har även varit till stor hjälp då vi i efterhand kunnat analysera intervjuerna i sin helhet, samt kunnat försäkra oss om att vi inte har gått miste om någon relevant information.

### 2.2.3 REFERENSRAM

Vår studies referensram är uppbyggd utifrån modern litteratur som behandlar områdena verksamhetsstyrning och ledarskap. Verksamhetsstyrning som begrepp är relativt nytt, varför litteraturen kring området är något begränsad. Istället för att bygga vår referensram

utifrån många olika författare som på ytan berör förändringarna inom ekonomistyrningen, då främst genom användandet av nya verktyg och metoder, har vi valt att arbeta utifrån ett begränsat antal författare, vilka på djupet berör det grundläggande skiftet i styrfilosofi. Detta har vi ansett passande då vår utgångspunkt inte har varit att i detalj studera användandet av nya, konkreta ekonomistyrningsverktyg, utan istället se till de faktorer som på ett djupare plan ändrar inriktningen inom företagets styrfilosofi.

Inom området för ledarskap, har vi byggt upp vår referensram utifrån ett flertal olika resonemang som alla beskriver utvecklingen inom ledarskapet, med fokus på tendenser inom dagens ledarskap. Vår utgångspunkt har varit, precis som inom utvecklingen av ekonomistyrningen, att fånga de mer övergripande trenderna inom ledarskap, än att gå in på djupet på enskilda teorier. Vår föresats har dessutom varit att framförallt få en omfattande bild av ledarskap i empirin genom våra intervjuer, för att på så vis kunna koppla den verkliga synen på ledarskap till utvecklingen inom ekonomistyrningen.

## 2.3 METODDISKUSSION

### 2.3.1 KVALITATIV METOD

Avsikten med den kvalitativa metoden är att få fram respondenternas verklighetsuppfattning.<sup>29</sup> Detta är syftet, men också det mest kritiska i analysen av den kvalitativa informationen. Att fånga de intervjuades verklighetsuppfattning har därmed varit vår utgångspunkt under våra intervjuer. Detta har varit särskilt viktigt då vårt ämnesområde i hög grad ses som tämligen utforskat, varför inte någon ingående litteratur kring ekonomistyrningen och dess utvecklings påverkan på ledarskapet har funnits att tillgå. Av den anledningen har vår uppsats en förhållandevis stark induktiv prägel, där respondenternas verklighetsuppfattning är grundstommen i analys och slutsatser.

---

<sup>29</sup> Halvorsen, K, *Samhällsvetenskaplig metod*

Den kvalitativa metoden, byggd utifrån djupgående och personliga intervjuer, medför en stor mängd information att bearbeta. Därav är identifieringsarbetet av relevant data utifrån studiens syfte och problemformuleringar av stor betydelse. För att urskilja den mest betydelsefulla informationen från intervjuerna, och därmed också göra nödvändig sällning, har vi valt att ord för ord skriva ner de inspelade intervjuer. Trots det tidskrävande arbetet, har vi ansett detta vara det mest lämpliga arbetssättet för att välja ut rätt information till den vidare analysen. Förutom svårigheten med den stora mängden material som den kvalitativa metoden innebär, följer en ytterligare utmaning av att det inte finns några givna tolkningsregler av materialet. Det centrala vid analys av kvalitativ data är därför beskrivningen och förståelsen av framtaget material.<sup>30</sup>

Vid arbete utifrån en kvalitativ metod bör en klar insikt finnas om att analysen av den inhämtade informationen är en subjektiv bedömning av enskilda personers åsikter. De personerna formar studien, varför det är möjligt att studiens slutsatser skulle se annorlunda ut om andra personer intervjuats. För att minska denna risk har vi utgått från många olika källor inom olika yrkeskåror och branscher. Vår förhoppning har genom detta varit att få en så korrekt och allmängiltig uppfattning om ämnesområdet som möjligt, med hänsyn tagen till de begränsningar som den definierade tidsramen inneburit.

#### 2.3.1.1 INTERVJUAREFFEKT

Vid arbete utifrån den kvalitativa metoden bör även hänsyn tas till den så kallade intervjuareffekten, vilken betonar att intervjuarens personlighet och intervjumetod kan påverka respondentens svar, och därmed studiens resultat. En svårighet inom detta område är också om respondenten medvetet väljer att svara på ett specifikt sätt för att göra ett gott intryck. Då vi inte funnit att respondenterna tagit efter vårt synsätt eller språk i nämndvärd omfattning, samtidigt som vi fått mycket skilda svar, har vi emellertid inte upplevt det som att de intervjuade svarat på ett för oss inställsamt sätt. Eventuellt kan vissa moderna begrepp inom styrning ha använts mer än vad som var befogat. Vi tror dock att det har mindre att göra med vår studies syfte, och mer med ordens höga modedefaktor inom näringslivet.

---

<sup>30</sup> Lundahl, U.& Skärvad, P-H, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*



Vi har vid analys av intervjuerna även tagit i beaktande att vissa skillnader i tid och kontext förekommit, vilket kan ha påverkat resultatet. Vi har här emellertid varit tvungna, med tanke på att flera av våra respondenter har ett mycket tidspressat schema, att helt och hållet anpassa oss efter deras villkor. De mer tidsbegränsade intervjuerna skiljer sig från de längre genom att vi i dessa senare hade möjlighet att ställa fler följdfrågor. I alla intervjuer har vi dock haft möjlighet att ställa de frågor vilka vi valt ut som de mest centrala utifrån vårt syfte och våra frågeställningar, varför vi inte anser de något olika tidslängderna på intervjuerna påverkat resultatet i någon större utsträckning.

Valet att använda oss av diktafon under intervjuerna, kan även det ha påverkat resultatet. I något fall har det i efterhand framkommit att respondenten inte kände sig helt bekväm under de omständigheterna, varför det i det specifika fallet finns en risk för att resultatet blev något annorlunda än om enbart anteckningar gjorts. I samtliga resterande fall har emellertid respondenten varit positiv till användandet av diktafonen, varför vi inte uppfattar användandet ha påverkat resultatet. Genom att slippa anteckna under intervjun skapas större möjligheter till ett öppet och informellt samtal, vilket var en betydelsefull faktor för uppsatsens genomförande. Vi anser därför att detta väger upp mot möjliga negativa effekter som användandet av diktafonen förde med sig.

### 2.3.2 KÄLLKRITIK

Granskningen av vår insamlade information har gjorts utifrån begreppen validitet och reliabilitet.

#### 2.3.2.1 KRITIK AV METODVAL

Validiteten mäter graden av relevans av den insamlade informationen utifrån studiens valda problemformulering.<sup>31</sup> Om valet av data mäter vad den är avsedd att mäta, är därmed validiteten god.

Med utgångspunkt i begreppet validitet, och för att på ett så rättvisande sätt som möjligt besvara våra problemformuleringar, har vi valt att inte enbart utgå från ledares personliga

---

<sup>31</sup> Halvorsen, K. *Samhällsvetenskaplig metod*

uppfattningar av deras ledarskap i förhållande till den ekonomiska styrningens utveckling. Vår förhoppning är att inbegripandet av konsulter och rekryterare har medfört en större objektivitet i uppsatsen, då de kunnat uttala sig om områdenas utveckling och relation från ett utomstående perspektiv.

Vi är emellertid medvetna om att vi endast fått ta del av ett begränsat avsnitt av den realitet som kunnat vara relevant för vår studie.<sup>32</sup> Otvivelaktigt hade intervjuer med ett större antal ledare, från fler branscher, medfört en än bättre grund att stå på inför uppsatsens analys. Vi har dock haft som avsikt att innefatta så många olika ledare, med olika bakgrund och erfarenheter, som vi haft möjlighet till utifrån studiens begränsade tidsomfattning. Vi tror även att intervjuernas informella karaktär har gjort att vi fått ta del av förhållandevis omfattande information från varje respondent, och därmed trots allt fått en relativt stor grund att stå på inför analys och slutsatser. Den kvalitativa metoden, och intervjuernas informella prägel, har dock lett till utmaningen att identifiera den mest relevanta informationen utifrån stora mängder data. I vår granskning och i vårt urval av kritiska uppgifter, är vi emellertid medvetna om att vi som intervjuare, respondenterna själva samt även situationen kring intervjuerna påverkat utfallet av dessa. Genom att vi valde att ordagrant skriva ner de inspelade intervjuerna innan urval och analys av material gjordes, anser vi att vi eliminerat risken att gå miste om betydelsefull information.

Det går inte att undkomma risken att vi, om vårt språk och våra valda begrepp inte överensstämmer med respondentens syn på samma begrepp, kan ha gått miste om relevant information. Utifrån den aspekten skulle självfallet metoden att observera ledarens dagliga arbete ha varit det mest lämpliga, då vi på så sätt själva kunnat bilda oss en uppfattning om ledarens roll och dess möjliga påverkan av företagets styrmedel.

Vår andra utgångspunkt i granskningen av insamlat material avser graden av pålitlighet – reliabilitet – om källorna till studiens information är tillförlitliga.<sup>33</sup> Då vi, utifrån varje intervju särskilda förutsättningar samt utifrån vår valda metod, försökt utföra intervjuerna på så likartat sätt som möjligt, har vi som förhoppning av svaren inte har

---

<sup>32</sup> Lundahl, U. & Skärvad, P-H, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

<sup>33</sup> Ibid

påverkats av kringliggande tillfälligheter i någon större omfattning. Vi är dock medvetna om att den kvalitativa metoden, och vårt val av informella intervjuer, samt att vi helt anpassat oss efter respondentens önskemål, ändå kan ha haft en inverkan på intervjuens utfall. Vi kan inte heller säkerställa att respondentens svar är helt förenliga med sanningen.

#### 2.3.2.2 KRITIK AV REFERENSRAM

De utgångspunkter och resonemang som vi baserar vår referensram på är alla tagna från förhållandevis modern litteratur. Vi är medvetna om att ett inbegripande av djupare och konkretare teoretiska resonemang och modeller skulle ha gett en större tyngd i referensramens uppbyggnad. Vi har dock valt att inte ta med sådana, då vår avsikt med referensramen är att skapa en förståelse för det större och mer grundläggande filosofiskiftet inom ekonomistyrning samt de övergripande trenderna inom ledarskap. Detta är också anledningen till att vi inom avsnittet för ekonomistyrningens utveckling till verksamhetsstyrning är baserat på ett begränsat antal författare. Vår utgångspunkt har här varit att välja ut de som vi ansett skildrar de bästa övergripande perspektiven på utvecklingen, då vi inte hade för avsikt att fördjupa oss i konkreta förändringar i konstruktionen av ekonomiska verktyg. Då vi främst ville se på ledarskap utifrån ett empiriskt perspektiv, valde vi att i referensramen endast skildra större förändringar kring synen på ledarskap.

Vi har till viss del även använt oss av artiklar som utgångspunkt i referensramen, vilka vi enbart erhållit från elektroniska källor. Då vi är medvetna om att tillförlitligheten i dessa särskilt bör kontrolleras, har med utgångspunkt för ökad reliabilitet, enbart data från akademiska databaser använts.

# 3

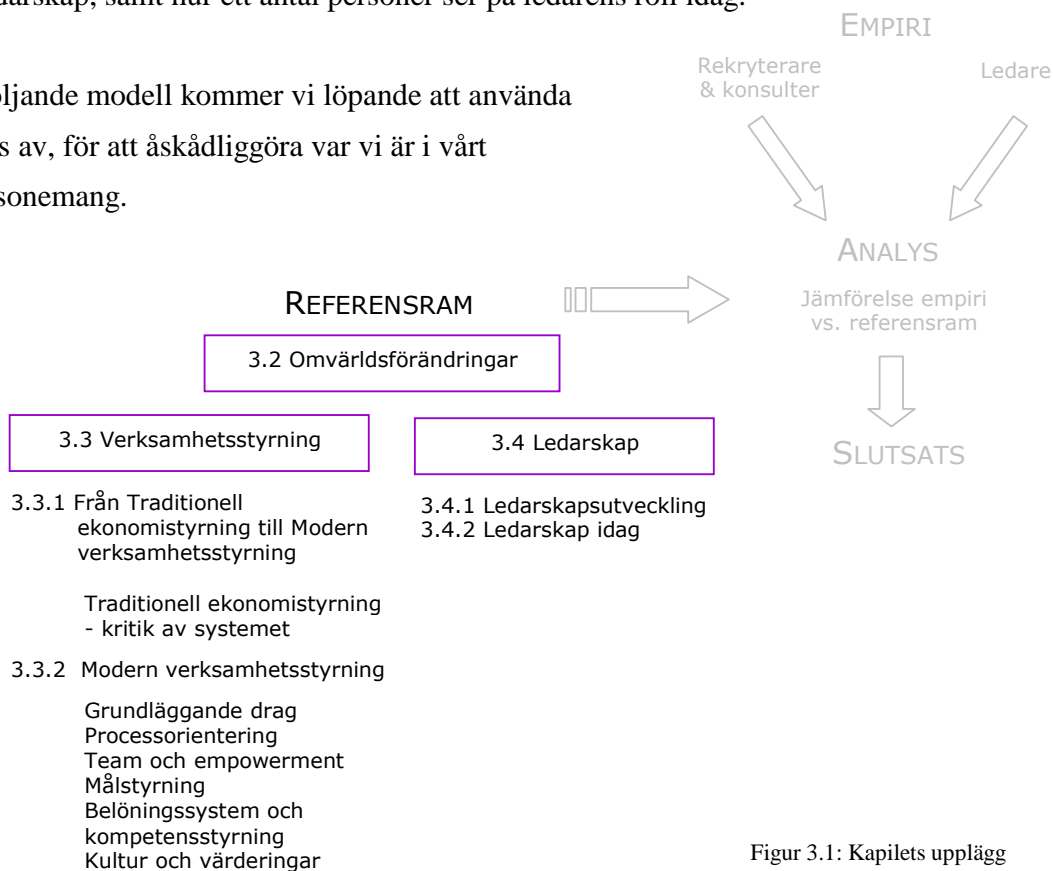
## REFERENSRAM

I följande kapitel redogör vi för vår referensram. Inledningsvis åskådliggörs övergripande de omvärldsförändringar som präglar företagets kontext, varefter vi följer upp våra infallsvinklar i studien, verksamhetsstyrning och ledarskap, och beskriver de förändringar som har skett inom respektive område.

### 3.1 KAPITLET'S UPPLÄGG

I vår referensram har vi lagt tyngdpunkten vid den traditionella ekonomistyrningens övergång till modern verksamhetsstyrning. Vi redogör för hur ett antal författare ser på utvecklingen samt vilka faktorer det är som har förändrats, enligt den litteratur som vi har använt oss av. Därefter beskriver vi de övergripande förändringarna som har skett inom ledarskap, samt hur ett antal personer ser på ledarens roll idag.

Följande modell kommer vi löpande att använda oss av, för att åskådliggöra var vi är i vårt resonemang.



Figur 3.1: Kapitlets upplägg

## 3.2 OMVÄRLDSFÖRÄNDRINGAR

Vi börjar med att beskriva några samhällsförändringar som har fått stor inverkan på ledarskap och företagande. Detta för att få en bild av den kontext som påverkar de fenomen som vi sedan kommer att beskriva och analysera.

Granholm och Hörnfeldt menar att grunden till den nya ekonomin, då det gamla industrisamhället övergår i ett informationssamhälle, är teknikens utveckling.<sup>34</sup> Företag agerar idag i en global kontext, där nätverkande och informations spridning är av högsta vikt. Ekonomin är idag betydligt mer öppen, makten är inte så koncentrerad och företagen specialiserar sig i större utsträckning för att möta konsumentens önskemål. Det som har möjliggjort dessa nya villkor är det IT-samhälle vi idag lever i.<sup>35</sup> Även Müllern och Stein hänvisar till förändringarna inom IT-området då de diskuterar den nya ekonomin och dess effekt på ledarskapet.<sup>36</sup> De menar att det nya IT-samhället har fört med sig ett företagande som innebär större risker och ökad spekulation. Internetföretagen, som kraftigt har växt i antal sedan 90-talet, har ofta yngre och kaxigare ledare vilket utmärker de nya företagen gentemot de äldre, mer traditionella.

Företagen utsätts idag för ett mycket högt förändringstryck, som en följd av det allt snabbare tempot som råder i samhället. Företag måste kunna utveckla nya produkter och leverera dessa snabbare än förr. Anledningen till detta är att ingen kund orkar vänta längre än nödvändigt, då allt är utbytbar – allt utom tid.<sup>37</sup> Den här utvecklingen sätter ett ökat tryck på företagen. Det har blivit av största vikt att vara med i utvecklingen, att hela tiden sträva framåt och att vara först med nya produkter, tjänster och attribut. Detta förlopp innebär stora kostnader, inte bara för ny teknik som medför att företaget får en konkurrensfördel gentemot sina konkurrenter, utan lika mycket för teknik som behövs enbart för att följa med i konkurrenternas utveckling. Ordet traditionell har närmast fått en negativ innebörd, vilket gör att alla företag vill förändras oavsett deras egna specifika behov.<sup>38</sup> Den gamla ekonomin ses som ointressant och omodern, vilket inte attraherar

---

<sup>34</sup> Granholm, A. & Hörnfeldt, E., *Digital guldrusch!*

<sup>35</sup> Ibid

<sup>36</sup> Müllern, T. & Stein, J., *Ledarskap i den nya ekonomin*

<sup>37</sup> Granholm, A. & Hörnfeldt, E., *Digital guldrusch!*

<sup>38</sup> Müllern, T. & Stein, J., *Ledarskap i den nya ekonomin*

unga, nyutexaminerade tänkbara medarbetare.<sup>39</sup> Därför söker även äldre företag nästan desperat förändring, genom nya synsätt och strukturer.

Utvecklingen i samhället kan även sägas leda till en ökad kortsiktighet i företagens styrning. Bidragande till detta är naturligtvis den ökade fokuseringen på tiden och att företagen ska drivas att agera snabbare. De långsiktiga, strategiska besluten får således stå tillbaka för de kortsiktiga behoven.<sup>40</sup> Detta beror även på en alltmer ägarfokuserad styrning av företag idag, då fler aktörer på marknaden nu är finansiella placerare än tidigare. Ägarna kräver en tillfredsställande avkastning för att inte flytta sitt kapital till andra, mer lönsamma investeringar, vilket gör att företag drivs till att maximera sina resultat på kort sikt.<sup>41</sup>

Samhället idag, med de villkor som beskrivs ovan, ger företag och människor en annan verklighet att arbeta utifrån än vad som var fallet för 15-20 år sedan. Det gör att såväl styrmetoder som ledarskap borde komma att anpassas efter detta.

### 3.3 VERKSAMHETSSTYRNING

#### 3.3.1 FRÅN TRADITIONELL EKONOMISTYRNING TILL MODERN VERKSAMHETSSTYRNING

Den nya ekonomistyrningen, eller som den också kallas – den moderna verksamhetsstyrningen<sup>42</sup> – har sin grund i de omvärldsförändringar som präglat samhället de senaste decennierna. Dessa förändringar skapar en ny verklighet för företagen, och omformar näringslivets spelregler. En mer dynamisk omvärld, som präglas av ständiga förändringar, ställer i sin tur nya krav på företagens styrning. En ny kontext medför nya typer av hot och utmaningar, men också nya möjligheter. För att kunna hantera dessa har nya styrsystem vuxit fram, styrsystem som betonar andra syften än vad den traditionella ekonomistyrningen gjorde.

---

<sup>39</sup> Agurén, M., *Det evolutionära ledarskapet*

<sup>40</sup> Müllern, T. & Stein, J., *Ledarskap i den nya ekonomin*

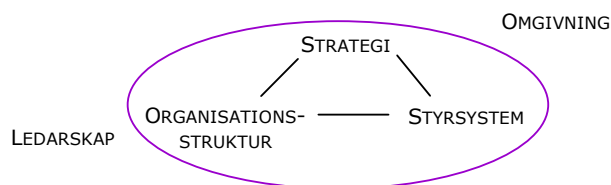
<sup>41</sup> Lindvall, J., *Verksamhetsstyrning*

<sup>42</sup> Ibid

Lindvall understryker att även om ekonomistyrningen genomgår stora förändringar i teorin, är dessa emellertid inte applicerbara på alla företag. Styrningen måste anpassas till det enskilda företagets situation och den kontext som det verkar i. Lindvall förtydligar detta genom modellen till höger.

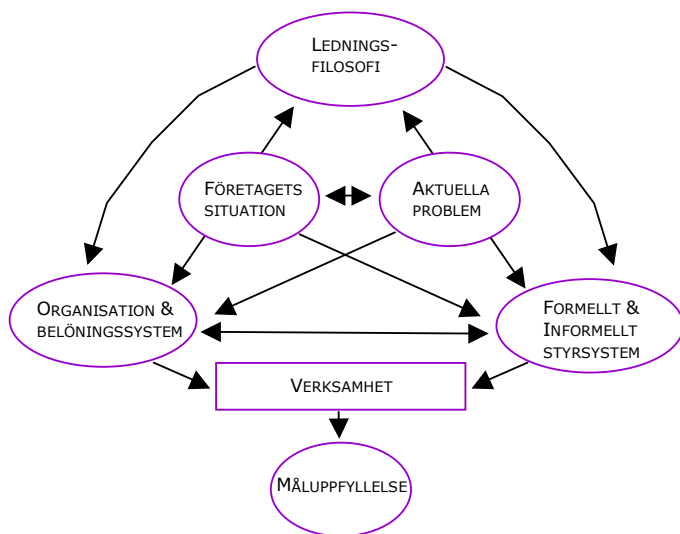
Han påpekar att de olika aspekterna i modellen - strategi, organisationsstruktur, styrsystem - är sammanhängande; förändras en bör de andra anpassas till denna förändring. Anpassning bör

därmed göras till nya förhållanden inom företaget, men minst lika viktigt är det att anpassa företaget till yttre förändringar.<sup>43</sup>



Figur 3.2: Övergripande föreställning om företagets styrning, Lindvall, *Verksamhetsstyrning*, s.28

Samuelsson åskådliggör styrningens bestämningsfaktorer genom modellen nedan, där han belyser organisationens och styrsystemens beroendeförhållande. Han ger exempel på



Figur 3.3: Styrningens bestämningsfaktorer, Samuelson, *Controllerhandboken*, s.41

styrnsystemens beroende av organisationen, då detta skall spegla de ansvarsmässiga förhållandena i företaget, samtidigt som han skildrar organisationens beroende av styrsystemet, genom att olika definitioner av ansvar i ekonomiska termer medför olika beteenden och effektivitet.<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Lindvall, J., *Verksamhetsstyrning*

<sup>44</sup> Samuelsson, L., *Controllerhandboken*

### 3.3.1.1 TRADITIONELL EKONOMISTYRNING – KRITIK AV SYSTEMET

Företag har de senaste decennierna fått finna sig i att agera i en allt mer föränderlig kontext. Då den traditionella ekonomistyrningen är anpassad till styrning i en relativt stabil omvärld, har behovet av nya styrmetoder växt fram. Enligt Lindvall har den traditionella ekonomistyrningen främst fokuserat på styrsystemen, medan utvecklingen inom ekonomistyrningen bidragit till att bredda styrperspektivet så att större vikt även läggs vid de resterande aspekterna i modellen ovan. I takt med denna vidgning av begreppet betonas styrningens idédimension – styrfilosofin – snarare än de enskilda styrverktygen. Ledarskapet blir här av avgörande betydelse, då ledaren skall vara bärare och förmedlare av styrfilosofin. Det är ledaren som skapar paradigmen inom vilka företaget och dess medarbetare skall verka. Skillnaden är väsentlig i jämförelse med den traditionella ekonomistyrningen, vilken har trott sig vara av mindre betydelse vid ledning av företagets verksamhet.<sup>45</sup>

Med en mer dynamisk omvärld ställs större krav på att företaget anpassar sig till nya yttre förändringar. I och med detta har fokus på senare tid kommit att ligga på effektiviteten, snarare än på produktiviteten. Fokus har skiftat från de interna förhållandena inom företaget, till dess yttre förhållanden. Anpassningen till kundens behov är idag det centrala i styrningen av företag. Traditionell ekonomistyrning uppfattas emellertid inte kunna ge den information som behövs, för frågeställningar som behandlar företagets effektivitet. Modern verksamhetsstyrning har därför delvis vuxit fram utifrån detta behov. Informationen kring företagets omvärld, med kunden i centrum, är här den mest framträdande faktorn.<sup>46</sup>

Vanlig kritik gällande den traditionella ekonomistyrningen är även att den uppmuntrar till obalans mellan planering och uppföljning. Den information som hanteras inom ramen för den traditionella ekonomistyrningen är främst sådan som bistår planeringsarbetet. Uppföljning och analys hamnar därför ofta i skymundan, varför företag även får svårare att bryta gamla vanor och mönster. Lindvall åsyftar därför att företag med traditionell ekonomistyrning får svårare att hantera det ökade behovet av innovationer och

---

<sup>45</sup> Lindvall, J., *Verksamhetsstyrning*

<sup>46</sup> Ibid



förbättringar. Den moderna verksamhetsstyrningen skall däremot, till skillnad från den traditionella ekonomistyrningen, vara mer framtidsinriktad och proaktiv. Ytterligare kritik riktas mot den traditionella ekonomistyrningen då denna har fått ta på sig allt fler uppgifter, många gånger rent av motstridiga sådana. Den moderna verksamhetsstyrningen skall, som motsats, eftersträva enkelhet genom att använda olika styrverktyg för olika syften.<sup>47</sup>

Vidare anses ett av de stora problemen med den traditionella ekonomistyrningen vara dess produktionsorientering, vilken bidrar till en mycket begränsad syn på företaget. Aspekter som i hög grad betonas idag, såsom utveckling och marknadsföring, är sådant som tas mycket liten hänsyn till. Häri ligger även problemet med fokusering på produktiviteten, snarare än effektiviteten, vilken berördes ovan. Medan den moderna verksamhetsstyrningen, med dess fokus på kunden, lägger större vikt vid intäktssidan, har den traditionella ekonomistyrningen vanligen betonat kostnadssidan. Lindvall beskriver slutligen den traditionella ekonomistyrningen i termer av rationalitet, medan beslutssituationer inom den moderna verksamhetsstyrningen snarare sätts samman med de värderingar och förhållanden som råder i det sociala sammanhanget.<sup>48</sup>

### 3.3.2 DEN MODERNA VERKSAMHETSSTYRNINGEN

Den moderna verksamhetsstyrningen skall enligt litteraturen vara mer lämplig för manövrering av företag under de omständigheter som råder idag, än traditionell ekonomistyrning. Men vad innebär egentligen denna nyare ekonomistyrning? Vilka är dess kärnkomponenter? Vi har i de följande avsnitten valt att fokusera på ett antal centrala aspekter vilka vi funnit återkomma i litteraturen. Utifrån dessa aspekter vill vi åskådliggöra den bakomliggande filosofin för den moderna verksamhetsstyrningen, snarare än att på djupet redogöra för dess konkreta uppbyggnad. Vi vill på så sätt främst ta fasta på det skifte av perspektiv som utvecklingen fört med sig.

---

<sup>47</sup> Lindvall, J., *Verksamhetsstyrning*

<sup>48</sup> Ibid

### 3.3.2.1 GRUNDLÄGGANDE DRAG

Processororientering är kärnan i den moderna verksamhetsstyrningen.<sup>49</sup> Med processororienteringen följer mer horisontella organisationsformer, med fördjupat fokus på kundanpassning, kvalitet och flexibilitet. När organisationen utsätts för ökad osäkerhet, ställs större krav på både flexibilitet och samarbete. Detta har lett till att teamkonstellationen har kommit att få allt större betydelse.

Med en mer processororienterad verksamhet förändras inte bara förutsättningarna för organisationens uppbyggnad, nya krav ställs även på företagets styrning.<sup>50</sup> Medan den traditionella ekonomistyrningen utformats med vertikalt orienterad styrning, anpassad till vertikala organisationsstrukturer, är tanken att den moderna verksamhetsstyrningen skall vara mer horisontellt orienterad och därmed vara anpassad till horisontella organisationsstrukturer, såsom till exempel organisationer uppbyggda av integrerade team.<sup>51</sup> Utmaningen för den nya styrningen är att utveckla horisontella styrformer som balanserar behovet av samordning och centralstyrning, med effektiviteten och dynamiken i en organisation baserad på självständiga team.<sup>52</sup>

Vidare skall den nya verksamhetsstyrningen skifta betoningen från *vad* resurser har använts till och *var* de har förbrukats, till frågan *hur* de har använts. Utförandet, aktiviteterna, hamnar i fokus. Huvudfrågan är om värde skapats för kunden eller inte.<sup>53</sup> Det är framförallt detta som ligger till grund för förändringen inom ekonomistyrningen. Medan den traditionella styrningen ofta kritiserats för att vara för internt fokuserad med utgångspunkt i det egna företaget, är den nya verksamhetsstyrningen mer externt inriktad, med fokus på kundens behov. Det handlar om att se till hela värdekedjan, där både leverantörer och kunder inbegrips. En minskning av företagets kostnader på leverantörens bekostnad, kommer enbart att öka företagets vinst på kort sikt. I samband med de mer processororienterade styrningsmetoderna benämns värdekedjan som produktens värdekedja, alternativt hela branschens värdekedja, istället för företagets värdekedja.

---

<sup>49</sup> Lindvall, J., *Verksamhetsstyrning*

<sup>50</sup> Bengtsson, L., Lind, J., Samuelsson, L., *Styrnings av team och processer*

<sup>51</sup> Lindvall, J., *Verksamhetsstyrning*

<sup>52</sup> Bengtsson, L., Lind, J., Samuelsson, L., *Styrnings av team och processer*

<sup>53</sup> Lindvall, J., *Verksamhetsstyrning*

Därmed har den modernare styrningen fått en mer långsiktig inriktning än den traditionella styrningen.<sup>54</sup>

Ytterligare ett viktigt steg i utvecklingen, från den traditionella ekonomistyrningen till den moderna verksamhetsstyrningen, är skiftet från en reaktiv styrning till en mer proaktiv. Den modernare styrningen har som förhoppning att sträva efter detta, för att på så sätt kunna förutse och därmed minimera tänkbara problem. Att använda sig av rullande prognoser istället för att styra strikt utifrån budget är ett tydligt exempel på en mer proaktiv styrning.<sup>55</sup>

Rullande prognoser är en av de mer konkreta metoderna som diskuteras inom den modernare styrningen.<sup>56</sup> Andra exempel är Activity based costing, Target costing, Balanced Scorecard och Strategic based costing. Det gemensamma för dessa styrmetoder är att de på ett mycket tydligare sätt, jämfört med traditionella metoder, betonar process- och flödesdimensionen i företaget.<sup>57</sup> Även benchmarking understöds av processtänkande, och kan därför inräknas i ovanstående kategori.<sup>58</sup> Utgångspunkten är hur arbetet utförs på olika företag, hur dess aktiviteter – och därmed dess processer – ser ut.

### 3.3.2.2 PROCESSORIENTERING

Processorienteringen är central i den moderna verksamhetsstyrningen. Ur ett ekonomistyrningsperspektiv är processorienteringen en av grunderna i förändringen av företagets styrfilosofi, och med den kommer nya metoder och mätetal.<sup>59</sup> Ordet process betyder händelseförlopp.<sup>60</sup> Processorienteringen är därmed fokuserad på händelserna inom företaget, med betoning på *hur* saker sker. En process kan ses som en samling aktiviteter med ett gemensamt mål. Enligt Bengtsson et. al. kan en process betraktas dels som motsats till en struktur – det är något som händer, inte något som finns, dels som en motsats till en funktion – processerna går tvärs igenom traditionella funktionella

---

<sup>54</sup> Bengtsson, L., Lind, J., Samuelsson, L., *Styrnings av team och processer*

<sup>55</sup> Lindvall, J., *Verksamhetsstyrning*

<sup>56</sup> Ibid

<sup>57</sup> Bengtsson, L., Lind, J., Samuelsson, L., *Styrnings av team och processer*

<sup>58</sup> Lindvall, J., *Verksamhetsstyrning*

<sup>59</sup> Ibid

<sup>60</sup> Bengtsson, L., Lind, J., Samuelsson, L., *Styrnings av team och processer*

organisationer. En av drivkrafterna till processororienteringens framväxt är konkurrenssituationen, där kunderna och deras behov intar en central plats. Affärsprocesserna som skapar kundvärde har därmed fått en ökad betydelse.<sup>61</sup>

Processororientering kan även kopplas samman med ordet integration.<sup>62</sup> Det handlar om att skapa en helhet och koppla samman olika kompetenser, specialiseringar och funktioner. Utifrån denna benämning tydliggörs teamets betydelse i processororienteringen, då teamet ofta sätts samman utifrån en mängd kompetenser från olika funktioner.<sup>63</sup>

Processororienteringens utgångspunkter, och därmed dess viktigaste aspekter, är enligt Lindvall, dess kundfokus, dess processer, medarbetarnas deltagande samt den kontinuerliga utvecklingen.<sup>64</sup> Komponenterna kund och process utgår båda från aktiviteterna, hur saker skall göras för att skapa största möjliga värde. Värdekedjan, i dess vidare form, vilken nämnts ovan, är det främsta analysverktyget. Inom processororienteringen ställs även större krav på medarbetarna, vilka förväntas delta, inte bara i utförande, utan även i planering och utveckling av arbetet.<sup>65</sup> Ansvaret för arbetsuppgifterna har därmed breddats betydligt. Kontinuerlig utveckling är den fjärde utgångspunkten i Lindvalls redogörelse. Istället för att som tidigare betona behovet av revolutionära förändringar, talas nu mer om behovet av kontinuerliga förändringar och därmed ständiga förbättringar. Dessutom poängteras vikten av ifrågasättande. Förutom att arbetsuppgifterna ständigt skall utföras bättre än tidigare, skall dess utförande oupphörligt ifrågasättas.<sup>66</sup>

### 3.3.2.3 TEAM OCH EMPOWERMENT

Med ett ökat fokus på värdeförädlade processer har teamens betydelse i företag ökat markant.<sup>67</sup> Teamen blir en självklar del i de vidgade värdekedjorna, samtidigt som den

---

<sup>61</sup> Bengtsson, L., Lind, J., Samuelsson, L., *Styrnings av team och processer*

<sup>62</sup> Ibid

<sup>63</sup> Ibid

<sup>64</sup> Lindvall, J., *Verksamhetsstyrning*

<sup>65</sup> Ibid

<sup>66</sup> Ibid

<sup>67</sup> Bengtsson, L., Lind, J., Samuelsson, L., *Styrnings av team och processer*

funktionella och hierarkiskt uppbyggda organisationen avtar i betydelse. Teamet definieras som ”en grupp av människor med komplementära kompetenser som arbetar tillsammans för att nå de mål som satts upp”.<sup>68</sup> Betoningen ligger på samarbete och i viss mån även självstyrande.

Den moderna verksamhetsstyrningen, med processororienteringen och teamet i fokus, har förändrat relationen mellan chef och underordnade, framförallt genom att maktavståndet reducerats. En av de centrala utgångspunkterna inom verksamhetsstyrningen är medarbetarnas aktiva deltagande.<sup>69</sup> Dessa förändringar för med sig nya krav på företagets styrfilosofi. ”Control in the Age of Empowerment”<sup>70</sup> har styrningen av självständiga team kommit att kallas. Styrningen har därmed fått ändra inriktning, från att vara ett kontrollverktyg för ledningen, till att främst ha som syfte att skapa ansvarskänsla och engagemang.<sup>71</sup> Medan traditionell styrning till stor del är uppbyggd utifrån förhållandet att chefen tänker och de anställda arbetar, har den modernare styrningen reducerat avståndet mellan chef och anställda. Då styrningen bygger på medarbetarnas aktiva deltagande, ställs hög vikt vid att de själva får tillgång till den information som de behöver. Inom empowerment-perspektivet betonas styrningens motivationsmoment, medan den traditionella styrningen innebär ansvar för enskilda arbetsuppgifter utan egentlig möjlighet till påverkan, vilket lätt kan leda till motivationsproblem.<sup>72</sup>

#### 3.3.2.4 MÅLSTYRNING

I samband med process- och teamorientering är målstyrning en av de styrformer som diskuteras allra mest. Målstyrning innebär att planera och sätta upp mål, för att därefter följa upp i vilken utsträckning som målet nås. Medan den traditionella ekonomistyrningen ofta fokuserat på finansiella mål, såsom till exempel budgetmål, inriktas den moderna verksamhetsstyrningen på förbättringsmål för de olika processerna. En breddning av måtten görs, så att dessa mäter hela processer snarare än enskilda aktiviteter.<sup>73</sup> Med den nya styrningen förändras förutsättningarna för ledarskapet. Inom

---

<sup>68</sup> Bengtsson, L., Lind, J., Samuelsson, L., *Styrnings av team och processer s.45*

<sup>69</sup> Lindvall, J., *Verksamhetsstyrning*

<sup>70</sup> Bengtsson, L., Lind, J., Samuelsson, L., *Styrnings av team och processer*

<sup>71</sup> Ibid

<sup>72</sup> Lindvall, J., *Verksamhetsstyrning*

<sup>73</sup> Bengtsson, L., Lind, J., Samuelsson, L., *Styrnings av team och processer*

den traditionella ekonomistyrningen är chefens främsta uppgift inriktad på kontroll, med ständiga förfiningar av tillgänglig ekonomisk information. Detaljorienteringen är framträdande, vilket är särskilt tydligt i budgetarbetet som ofta bedrivs på en mycket detaljerad nivå. Enligt Lindvall finns bevis för att en mycket stark budgetorientering leder till sämre resultat än vad en resultatorienterad styrning gör. Denna senare kan även klassificeras som målstyrning, vilket är en av grunderna inom den moderna verksamhetsstyrningen. Målstyrningen betonar frihet och ansvar för medarbetarna att själva planera och utföra sitt arbete.<sup>74</sup> Ledningen tar därmed steget från detaljstyrning till en mer övergripande styrning. Istället för fokus på kontroll blir det allt viktigare att styra medarbetarna i rätt riktning, att uppmuntra rätt beteende samt att mäta uppnådda resultat.<sup>75</sup>

#### 3.3.2.5 BELÖNINGSSYSTEM OCH KOMPETENSSTYRNING

Belöningsystemet är ett viktigt verktyg inom målstyrningen. Medan traditionella system ofta premierat så stor produktion som möjligt, måste de modernare belöningsystemen stödja process- och teamorienteringen, för att både uppmuntra till samarbete samt stimulera till ansvar för en långsiktig utveckling. Av vikt är att reglera bonussystemen så att de ej blir för inriktade på teamets interna produktivitet, utan kan uppmuntra till samarbete olika team emellan, och på så sätt stödja hela processen.<sup>76</sup>

Kompetensstyrning är ett annat begrepp nära knutet till teamorienteringen inom verksamhetsstyrningen. Genom teamets utökade ansvar och befogenheter ställs nya krav på kompetens för de enskilda individerna. Förutom ren yrkesteknisk kunskap, bör kompetensen kompletteras med administrativa samt sociala färdigheter. Dessutom ställs genom teamorienteringen ett större krav på utvecklingsorienterad kompetens. Dessa utökade krav på medarbetarna ställer i sin tur nya krav på ledarskapet. Det utökade ansvaret på lärande och utveckling hos medarbetarna kräver ett annat tankesätt hos ledningen, men även nya typer av resurser, än vad den traditionella styrningen gör. Fokus bör ändras från dagens problem till framtida utmaningar.<sup>77</sup>

---

<sup>74</sup> Lindvall, J., *Verksamhetsstyrning*

<sup>75</sup> Ibid

<sup>76</sup> Bengtsson, L., Lind, J., Samuelsson, L., *Styrnings av team och processer*

<sup>77</sup> Ibid

### 3.3.2.6 KULTUR OCH VÄRDERINGAR

Empowerment-rörelens teamorientering minskar den hierarkiska formella kontrollen, för att istället ersättas av horisontell icke-formaliserad, social egenkontroll inom gruppen. En normativ kontroll, styrning med hjälp av de gemensamma värderingarna, blir allt viktigare. Anledningen till dessa mjuka faktorerens ökade betydelse, såsom företagets kultur och därigenom dess ledarskap, sägs främst vara att en allt mer dynamisk värld försvårar planering då omständigheterna ständigt förändras. Ju svårare det blir att planera, desto viktigare blir då istället en fast värdegrund inom företaget.<sup>78</sup> Undersökningar har gjorts, vilka visar att de organisatoriska och kulturella aspekterna är av större betydelse för medarbetarnas identifikation med företagets mål och visioner, än prestationsmått. En organisation byggd på målstyrda team måste därför komplettera den traditionella styrningen med värdestyrning. Av central roll i denna styrning är ledarskapet, genom betydelsen av dess värderingar och symbolhandlingar, som styrintstrument inom företaget.<sup>79</sup>

## 3.4 LEDARSKAP

### 3.4.1 LEDARSKAPSUTVECKLINGEN

Det har länge forskats kring ledarskap, ofta i samband med organisationslära. Synen på ledaren, dess roll och vad som krävs av denna har varierat utmed tiden. För att få en bättre förståelse för utvecklingen, skall vi här i korta drag redogöra för ett antal större skiften som ledarskapsutvecklingen kan klassificeras utifrån.

Ledarskap har blivit klassificerat in i fyra stadier, då olika idéer kring vad som är de viktigaste faktorerna för att kunna leda en organisation, lyfts fram.<sup>80</sup> Den första av dessa är *the trait approach*, som dominerade forskningen fram till 1940-talet. Tyngdpunkten lades då på några specifika kvaliteter som den avgörande faktorn för vad som skiljer en ledare från en som inte passar som ledare. Dessa kategoriserades in i tre grupper – fysiska

---

<sup>78</sup> Lindvall, J., *Verksamhetsstyrning*

<sup>79</sup> Bengtsson, L., Lind, J., Samuelsson, L., *Styrnings av team och processer*

<sup>80</sup> Heracleous, L., *Strategy and organisation*

egenskaper, förmågor och personliga karaktärsdrag. Även på senare tid har denna teori uppmärksamats, då det finns fler som anser att något skiljer ut ledarna från andra människor. Särskilda kvaliteter anses dock bara utgöra en del av det som krävs för att bli en bra ledare. Under den här tiden studerades även vilken betydelse arbetsförhållandet hade för produktiviteten.<sup>81</sup> Uppmärksamhet för medarbetarna visade sig vara den avgörande faktorn för ett bättre utfört arbete. Därmed lades fokus på det beteendet hos individer och ledare som bidrar till ökad motivation, vilket ledde till nästa stadium i forskningen kring ledarskap.

Det andra stadiet, som påbörjades i slutet av 1940-talet, är *the leadership style approach*. Här fokuserades istället för på egenskaper, på det beteende som ledare bör uppvisa. Även här har indelningar i olika grupper gjorts; uppgiftsorienterat beteende, relationsorienterat beteende och deltagande ledarskap. Forskning runt den här tiden visade inga entydiga resultat utifrån vilket beteende ledarna använde sig av, mer än att hänsynstagande från ledaren gav bättre prestationer från medarbetarna. Svårigheten i att bestämma ett specifikt beteende hos ledare som skulle vara det bästa, kommer av att i olika situationer så krävs olika åtgärder. Därför är en generalisering, som passar alla företag, svår att göra.<sup>82</sup>

För att kunna ta hänsyn till dessa olikheter i företagens situationer kom den tredje angreppsvinkeln, *the contingency approach*.<sup>83</sup> Här gjordes försök att hitta de faktorer i omvärlden som påverkade ledarskapet och hur ledaren då bör agera utifrån dessa, då man ville bevisa att det inte finns någon ledarskapsteori som fungerar för alla. Olika stilar hos en ledare kan fungera i olika situationer. Ett sådant angreppssätt kan även kallas för den situationsanpassade skolan, där det ses till skillnader i organisationer – såsom typ av verksamhet, miljö och teknologi – för att finna skillnader i ledarskapet.<sup>84</sup> I detta sammanhang gjordes indelningen i mekanistiska och organiska organisationsstrukturer, vilka är lämpliga i stabila respektive föränderliga miljöer.<sup>85</sup> Trots att det tydligt har framkommit att företagens situation påverkar ledarskapet, har inga starka empiriska stöd för detta funnits i de undersökningar som har gjorts.<sup>86</sup>

---

<sup>81</sup> Eriksson, L. & Wåhlin, N., *Ledarskapsforskning*

<sup>82</sup> Heracleous, L., *Strategy and organisation*

<sup>83</sup> Ibid

<sup>84</sup> Eriksson, L. & Wåhlin, N., *Ledarskapsforskning*

<sup>85</sup> Ibid

<sup>86</sup> Heracleous, L., *Strategy and organisation*



Det senaste stadiet inom ledarskapsforskningen inleddes runt 1980-talet, då *the transformational and charismatic leadership approach* började studeras.<sup>87</sup> Det har på senare tid betonat vikten av att ledaren kan förmedla sin vision till de anställda på ett bra och motiverande sätt. Karismatiska ledare ses som förändringsbenägna och innehavandes av en vision som de kan få andra att engagera sig i att uppnå. Häri framhålls ledarens roll som retoriker. Det transformationella ledarskapet har uppkommit i relation till den organiska organisationsstrukturen, då denna gett ett ökat behov av komplexa och dynamiska ledarskapsmodeller.<sup>88</sup> Viktiga drag för ledare utifrån dessa modeller, är att få medarbetarna att kunna identifiera sin egen person med den organisation som de arbetar inom, vilket ger motivation. Ledaren har då en viktig roll som förebild, men också genom att uppmärksamma varje anställd för att få dem att känna sig betydelsefulla. Genom att vara förebild sätter ledaren även normer för det beteende och de attityder som organisationen vill uppmuntra. Vidare är individuell feedback, och fokus på varje medarbetares utveckling, en del i ett transformationellt ledarskap. Medarbetarna ska även uppmuntras att experimentera och våga ta risker, då misstag kan ses som tillfälle till lärande. Slutligen är ett kontinuerligt lärande i organisationen av största vikt, som helst ska uppkomma ur initiativ från medarbetarna. I motsats till detta ledarskap ställs det transaktionella ledarskapet, med enklare modeller som är mer lämpligt för ett företag med en mekanistisk organisationsstruktur, i en stabil omvärld.<sup>89</sup> Vilket ledarskap som är det mest effektiva behöver inte vara självklart, inte heller att en transformationell ledare enbart är demokratisk och deltagande. Den mest effektiva ledaren är snarare en blandning av de båda typerna.<sup>90</sup>

### 3.4.3 LEDARSKAP IDAG

*“Ledarskap är att få dina medarbetare med dig och nå målen med hjälp av dem.”<sup>91</sup>*

Utifrån de förändringar som har skett i omvärlden, finns det många som har behandlat synen på ett nytt ledarskap. Då företagens verksamhet och sätt att fungera på har

---

<sup>87</sup> Heracleous, L., *Strategy and organisation*

<sup>88</sup> Torpman, J., *The differentiating function of modern forms of leadership*

<sup>89</sup> Ibid

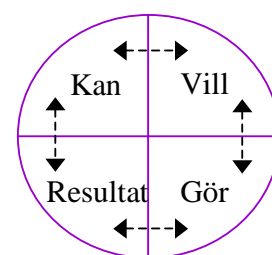
<sup>90</sup> Heracleous, L., *Strategy and organisation*

<sup>91</sup> Selin, G., *Från chef till coach*

förändrats, krävs även en ny typ av agerande från ledarnas sida. Den ledarskapsforskning som har bedrivits på senare tid har inte lika tydligt som tidigare följt entydiga stadier, där ett fåtal tankar är återkommande hos många forskare.<sup>92</sup> Istället har varje person i en hög utsträckning ett eget förhållningssätt baserat på tidigare forskning. Detta menar Eriksson och Wåhlin kan vara en orsak till att forskningen kring ledarskap har blivit mer reflekterande. Kanske gäller det även för ledarskap i stort, i en tid då det långsamma ledarskapet är på väg att slå sig in i företagen, enligt en artikel i Dagens Industri.<sup>93</sup> Reflektion och eftertanke är två nyckelord då det gäller vad ledare alltmer eftersträvar. Tid till att varva ner och analysera det som har hänt, är viktigt för att kunna få energi att fortsätta arbeta effektivt och upprätthålla ett kreativt tänkande.

Ledarskapets roll har fått anpassas efter de förändringar som sker utanför företaget. Numera är det inte enbart ledarna som styr att förändringar ska komma till stånd, utan ledarskapet i sig är även det utsatt för ett förändringstryck.<sup>94</sup> Dessa yttre förändringar ger konsekvenser för ledarskapet, bland annat genom att ledarna har fått nya uppgifter och andra prioriteringar idag än tidigare. Från att framförallt ha haft en roll som beslutsfattare, har den högsta ledaren numera ett större ansvar även för företagskulturen, klimatet på arbetsplatsen, att förmedla visionen och föra samman den med organisationen och strategin, samt att i en större utsträckning skapa förståelse bland medarbetarna för det som ska göras.<sup>95</sup>

På senare tid har det blivit populärt att kalla ledaren för coach, vilket signalerar rollens betydelse gentemot medarbetarna. Det som lyfts fram som viktigt i den coachande rollen är just att vara tillgänglig för medarbetarna, att kunna få dem motiverade i sitt arbete och att hjälpa dem att utvecklas. En coachingcirkel visar de fyra moment som en ledare har att arbeta med för att utveckla sina medarbetare och få dem att bli mer effektiva.<sup>96</sup> Kan-vill-gör-resultat hänger ihop genom att en medarbetare ibland kan saker



Figur 3.4: Coachingcirkel, Selin, G., *Från chef till coach*

<sup>92</sup> Eriksson, L. & Wåhlin, N., *Ledarskapsforskning*

<sup>93</sup> Florén, J., *Långsamt ledarskap sakta på väg uppåt*

<sup>94</sup> Agurén, M., *Det evolutionära ledarskapet*

<sup>95</sup> Grant, R., *Contemporary strategy analysis*

<sup>96</sup> Selin, G., *Från chef till coach*

som denna inte gör, på grund av bristande motivation. Att göra rätt saker så att önskat resultat uppstår, kan vara svårt om exempelvis en person med bristande erfarenhet inte ser sammanhanget. Således måste en ledare arbeta för att medarbetaren ska se hur hans insats påverkar resultatet, så kan han bli motiverad i sitt arbete och få en vilja att öka sitt kunnande. Genom en tydlig befattningsroll, där medarbetaren vet vad han förväntas uppnå och vilka hans befogenheter är, och en delaktighet i personens professionella utveckling, kan ledaren även vara en coach.

I ledarskapssammanhang pratas det ibland om den skandinaviska modellen. Där ses ledaren som en i gänget, och inte bara som en överordnad. Den skandinaviske ledaren har under en längre tid hållit en låg profil utåt mot media, och det har varit viktigare att han eller hon har varit en bra förebild för de anställda.<sup>97</sup> Detta är en bild som på många vis har förändrats då ledarna för många företag idag är utåtriktade och ofta framträder i media.

Ofta betonas just ledarens kommunikativa förmåga som någonting mycket viktigt, och då inte enbart mot externa intressenter utan även inåt i företaget. Ett kunskapssamhälle, med fler högutbildade människor bland de anställda, ställer högre krav på att ledaren kan inspirera och motivera sina medarbetare för att dessa ska finna sitt arbete givande och meningsfullt. Müllern och Stein har lyft fram två förutsättningar för det nya ledarskapet.<sup>98</sup> Den första är den förskjutning av värderingar som har skett, från att kunna använda sig av auktoritär makt, till att hjälpa de anställda till självförverkligande genom arbetet. För detta krävs en förmåga att kunna motivera och engagera, samt kunna erbjuda intressanta arbetsuppgifter. Den andra förutsättningen är en ny typ av organisering inom företagen, som innebär en övergång från hierarkiska system till en ökad omfattning av arbete som sker i team och i nätverk. Med utgångspunkt i detta, menar de att många ledare idag ofta har ett mycket starkt engagemang i sitt företag, och genom sin goda kommunikativa förmåga, även ut mot allmänhet och kunder, skapar de nya ledarna en omfattande uppmärksamhet kring sin egen person och inte bara kring sitt företag.

---

<sup>97</sup> Agurén, M., *Det evolutionära ledarskapet*

<sup>98</sup> Müllern, T. & Stein, J., *Ledarskap i den nya ekonomin*

Att ledarskapet skulle ha genomgått en revolutionär förändring, tillbakavisar dock Agurén. Han menar att ledarskapet inte har fått helt nya förutsättningar, utan att utvecklingen möjligen kan ses mer evolutionärt, där det ledarskap som existerar idag bygger på tidigare erfarenheter och värderingar.<sup>99</sup> Samtidigt ställer han sig frågande till om det är relevant att prata om ett *nytt* ledarskap – när fokus bör ligga på ett *gott* ledarskap. Det viktiga är kvaliteten på ledarskapet, snarare än om det tillhör den gamla eller den nya ekonomin. Det finns dock egenskaper som hävdas ha blivit viktigare för ledare idag än tidigare. Dessa är exempelvis självmedvetenhet, social medvetenhet – såsom att förstå andras känslor och behov – och sociala färdigheter som gör det möjligt att påverka och inspirera andra.<sup>100</sup>

---

<sup>99</sup> Agurén, M., *Det evolutionära ledarskapet*

<sup>100</sup> Grant, R., *Contemporary strategy analysis*

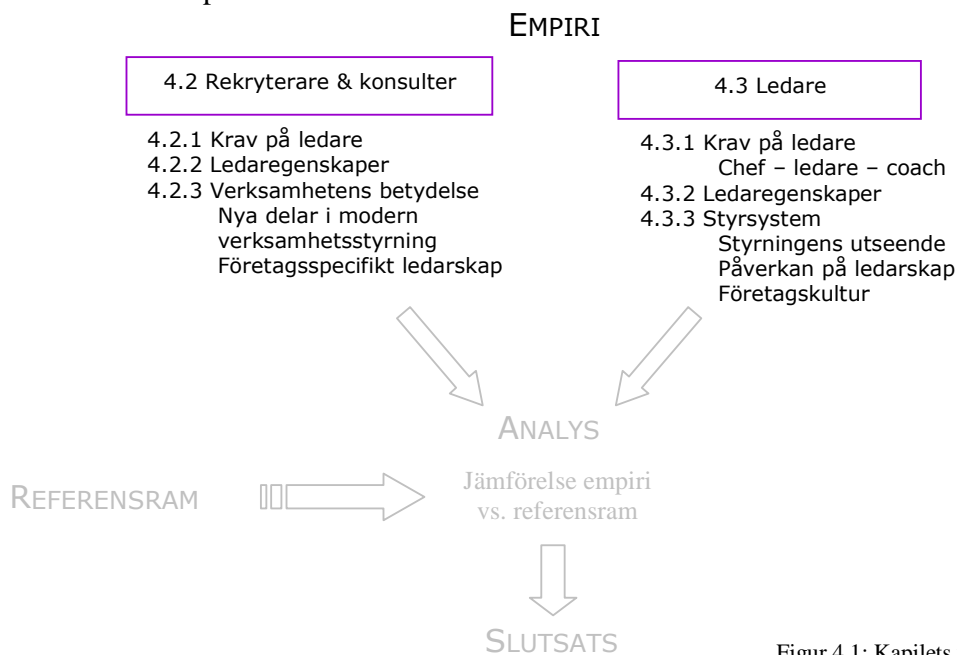
# EMPIRI

## 4

*I det kommande kapitlet presenterar vi det material som vi har fått fram genom våra intervjuer. Vi redogör först för konsulternas och rekryterarnas åsikter, varefter vi skildrar ledarnas synpunkter på sitt ledarskap.*

### 4.1 KAPITLETS UPPLÄGG

I vårt arbete att se på ett eventuellt samspel mellan ekonomistyrningens utveckling till verksamhetsstyrning och ledarskap, har vi mött flera insatta inom områdena i form av rekryterare, konsulter och ledare. Vi redogör här, i två delar, för den information vi har inhämtat vid mötena med dessa personer. Först presenterar vi rekryterarnas och konsulternas erfarenheter tillsammans, för att sedan delge vad de ledare vi har kommit i kontakt med har ansett om sitt ledarskap och dess påverkan från företagets styrmedel. Uppsatsens kommande kapitel har ett upplägg som ser ut på nedanstående sätt. Då valet av lämpliga ämnesområden skilde sig något åt mellan de två grupperna av respondenter, följer de inte ett exakt parallellt mönster.



Figur 4.1: Kapitlets upplägg

## 4.2 REKRYTERARE OCH KONSULTER

Vi inleder med att redogöra för de övergripande synpunkter som vi har fått på ledarskap från de rekryterare och konsulter som vi har pratat med. Detta för att fånga utvecklingstendenser i ledarskapet samt för att få ett utomstående perspektiv på utvecklingen – hur oberoende personer uppfattar företagets krav på, och önskemål från, dess ledare. För att få en heltäckande bild av fenomenet har vi träffat personer med olika bakgrund, yrkesroll och specialisering. Detta medför dock att alla respondenterna inte finns representerade under varje ämnesrubrik, då vissa inte har ansett sig kunna besvara alla frågor.

### 4.2.1 KRAV PÅ LEDARE

De förväntningar och de krav som idag ställs på ledare är inte de samma som ställdes för 10-20 år sedan, det är de flesta av våra respondenter överens om. Anders Stegersjö, rekryterare från Dufwa Ledarskap, är den som minst framhäver att något förändringstryck skulle ha påverkat ledarskapet. Han anser att kraven som företag har på en person då en ledare skall rekryteras inte generellt har förändrats över tiden. Istället är kraven ytterst företagsspecifika, och påverkas därför främst av företagets utveckling.

Gerd Starckenberg, nytilkommen konsult på Mgruppen, pekar på en tydlig förändring i krav på ledaren, och menar att mycket högre krav ställs idag jämfört med tidigare. Utvecklingen har gått från att betona chefskap under 70- och 80-talet, till att fokus numera läggs på ledarskapet. Hon menar att för varje ny roll som den styrande personen får anta – chef, ledare, coach – så läggs nya krav till positionen, medan kraven från en tidigare roll alltså finns kvar.

Kjellåke Bergman, konsult på Sällma, menar att chefsrollen kontra ledarrollen delvis hänger ihop med organisationsstrukturen. Då företag drabbas av neddragningar och en chef får fler underställda medarbetare, anser inte Bergman att det går att utöva ledarskap. Detta då en person inte kan räkna till som ledare, till en mycket stor grupp medarbetare. Ledarskap kräver att medarbetare kan behandlas olika, få olika grad av ansvar, beroende på var de är i sin personliga utveckling. Han tycker att situationen börjar bli bättre, att

företagen får bättre strukturer, vilket leder till en ökad grad av ledarskap. Trots detta är det inte på en lika bra nivå som det var i början av 90-talet.

Per Arvidsson, konsult på Blueberry Hill Management Consulting, anser att utvecklingen går mot att ledaren idag måste ha större kunskaper. Personen i den högsta befattningen förväntas kunna mycket mer, inom ett vidare spektrum av områden, än tidigare. Därför anser han att kraven på en ledare idag är större än vad de tidigare var. *”Jag upplever, men det är bara mina fördomar, att det kanske skulle vara lättare att vara chef i en traditionell, hierarkisk, funktionell organisation, än i en process-, projektorganisation.”*<sup>101</sup>

En annan kunskap som ledare idag förväntas ha är en kommunikativ förmåga, en förmåga att kunna interagera med omvärlden, enligt Ronny Andersson, partner och rekryterare på Creative search. Annars tycker han egentligen inte att kraven på ledarna är väsentligt annorlunda idag, eftersom de hela tiden bygger på samma grund av förväntningar. Något som påverkar synen på ledarskap är däremot det sätt på vilket omvärlden kommunicerar kring ledaren och synen på denna.

Lars Arkander, psykolog som även han är konsult på Blueberry Hill, anser att den största skillnaden är att förväntningarna på ledaren idag har blivit otroligt breda. Han pratar, liksom Starkenberg, om förändringen från chef till ledare. Då chefen framförallt uppnådde sin position genom kunskap och utbildning, så kommer ledaren fram utifrån vad han eller hon har gjort. Dessutom ställs mycket vidare krav på ledaren, än vad chefen möttes av tidigare. *”Han [ledaren] ska vara en personlig coach, en motivator. Han ska stimulera, engagera, motivera, och vara lite omsorgskännare om sina medarbetare, men han måste också vara duktig på effektivitet och produktivitet”*<sup>102</sup> Detta, menar Arkander, ger en komplex miljö för en ledare, speciellt då förväntningarna har en tendens att bli oklara. De krav som ställs på ledaren idag är därför enorma, vilket han tror påverkar även medarbetarna. Positivt är dock att människan har kommit i fokus i organisationen på ett helt annat sätt idag. Starkenberg understryker också en sådan utveckling på följande vis; *”Om chefskapet var mycket verksamhet, så är ledarskapet mycket att leda människor”*.<sup>103</sup>

---

<sup>101</sup> Arvidsson, Per, 2005-11-21

<sup>102</sup> Arkander, Lars, 2005-11-23

<sup>103</sup> Starkenberg, Gerd, 2005-12-08

#### 4.2.2 LEDAREGENSKAPER

Att en ledares personliga egenskaper är viktiga, är de intervjuade personerna rörande eniga om. Specialistkunskap framhålls också som viktigt, framförallt i de branscher som förutsätter en sådan kompetens. Starckenberg upplever att ledare fortfarande väljs utifrån vad de är riktigt bra på, snarare än deras ledaregenskaper. Hon menar emellertid att det allra viktigaste för att bli en bra ledare, det är att tycka om – ja helst älska – människor. ”Att styra en verksamhet, det är att leda människor, därför är det viktigt att du tycker att det är kul att ha kontakt med människor.”<sup>104</sup> Däremot menar hon att många ledare inte ser det som ett jobb att instruera, coacha och ta hand om människor, utan att de själva hellre vill prestera i form av resultat och uppgifter. Även Arkander lyfter fram den typen av egenskaper som viktiga för en ledare, eftersom han menar att ledarrollen har blivit gränslös. Han påpekar att en ledare ska vara duktig professionellt, men måste också ha social kompetens, vara en god människa och kunna agera som något av en kurator.

Andersson tar fram en annan bild av en duktig ledare. Han menar att det viktigaste är att personen i fråga är trygg i sig själv, då det krävs att ledaren är bra på att skapa nätverk och kontakter, samtidigt som hon inte får hamna i beroendeförhållande till någon.

Bergman framhåller en synvinkel av situationsbaserat ledarskap. Beroende på var medarbetaren är i sin utveckling, behöver ledaren ha en specifik stil. Är medarbetaren inte så långt kommen i sin yrkesroll behöver ledaren ha en instruktiv roll, medan en erfaren medarbetare kräver en delegerande ledare.

#### 4.2.3 VERKSAMHETENS BETYDELSE

Våra respondenter har sinsemellan olika infallsvinklar inom konsult- och rekryteringsbranschen, vilket gör att de kommer i kontakt med kundernas verksamheter i olika grader. Vi fann det intressant, utifrån vår frågeställning, att få dem att reflektera kring hur utseendet av ett företags verksamhet och dess styrning påverkar ledarskapet.

---

<sup>104</sup> Starckenberg, Gerd, 2005-12-08



Arvidsson är den person vi har pratat med som har haft störst insyn i företags ekonomiska styrning. Som konsult är det främst sådana uppdrag han får, och det är inte ofta det har vidare koppling till ledarskap. Genom att de inom Blueberry Hill har olika spetskompetens, så arbetar var och en med sitt område. Gränsöverskridande projekt är på väg att inledas, där ekonomistyrningens och medarbetarnas utveckling ska studeras tillsammans. Arvidsson kunde, utan att i första hand koppla det till ledaren, ge oss en god bild av hur företag anpassar sig till modernare verksamhetsstyrning. Styrkort, menar han, trots att det inte längre är en nyhet, är det som många företag fortfarande efterfrågar och vill införa. Även i en icke-komplett styrkortsform är det allt vanligare med icke-finansiella mått. I ett diagram med *analytisk* i ena hörnet och *rapportering* i det andra, menar Arvidsson att många strävar efter att få in mer analytisk förmåga i företagen. Trots det, har rapporteringsinslaget i många företag snarare ökat, ofta på grund av nya avancerade affärssystem. Fler rapporter sammanställs och mindre tid blir över till analys och eftertanke, vilket han framhåller som ett problem. Även om Arvidssons eget arbete inte berör ledarskap i någon större utsträckning, så har han fått intrycket att ledningen berörs av ekonomistyrningen i högsta grad. ”*Man är mycket mer medveten nu, tycker jag, om att koppla ekonomistyrningen till det strategiska tänkandet. I och med att man gör det så automatiskt vill jag påstå att ekonomistyrningen är en angelägenhet för ledningen.*”<sup>105</sup> Ledaren får en viktig roll då nya styrsystem ska implementeras i ett företag. För ett företag som vill anamma styrkort exempelvis, bygger ofta framgången med det på hur involverad och engagerad ledaren är. Medarbetarna påverkas av ledarens attityd, och om denne inte visar att det nya systemet är viktigt är det svårt att få medarbetarnas tilltro till systemet. Arvidsson framhåller att det är vanligare att traditionella företaget implementerar nya styrmetoder, än nyare företag. Företag med längre erfarenhet är oftare mer medvetna om att de behöver förändras, enligt Arvidsson. Vidare påpekar han att nya företag ofta har en underutvecklad ekonomi, varför de inte heller kan eller vill arbeta med något annat än de traditionella ekonomistyrningssystemen.

Andersson tycker att förhållandet mellan ekonomistyrning och ledarskap är mycket intressant, och något som han ofta berörs av i sitt arbete. Han kopplar problematiken mellan ekonomistyrning och ledarskap till kortsiktighet och långsiktighet, och problematiken däremellan. Krav på hög avkastning på kort sikt, leder till en stor

---

<sup>105</sup> Arvidsson, Per, 2005-11-21

sifferfokusering hos ledaren och i de styrmetoder som används. Detta påverkar det sätt på vilket ledaren kommer till uttryck, och hur ledaren påverkar de anställda. Ekonomistyrningen påverkas även av ägarskapet, då ägarna alltmer sätter fokus på maximerade resultat under korta perioder framåt. I sin tur påverkas därför även ledarskapet av detta, vilket gör att viktiga aspekter inom ledarskapsrollen får minskad betydelse. *”Ledarskapet måste kombineras av uppgifternas lösande och relationernas koppling till detta, ibland är de för uppgiftsstyrda på bekostnad av människan.”*<sup>106</sup>

Även Stegersjö uppmärksammar att kraven från ägarna har blivit starkare, mer resultatorienterade. De har mer konkreta krav på resultat eftersom finansierare har blivit försiktigare. Detta leder till att den ekonomiska styrningen hamnar i fokus, och att människorna blir medlet istället för målet. Någoting som han inte sympatiserar med. *”Jag tycker att människor är företaget och om de inte mår bra, då kommer det förr eller senare att slå tillbaka.”*<sup>107</sup> Stegersjö ser inte så mycket till ekonomiska styrsystem, men tar hänsyn till hur resultat mäts på personer och vilken inverkan detta ger på ledaren.

Ett liknande sätt arbetar Bergman efter. Han menar att verksamheten är av största vikt för honom att sätta sig in i, då han arbetar med förändringsprocesser. Den ekonomiska styrningen hävdar han att han inte tar till sig, men däremot de mått som företaget använder som utvärderingsgrund. Ledaren värderas utifrån de krav som ställs på denne, varför det är intressant att se till vilka dessa är. Bergman menar dock att det ofta är givet utifrån vilken typ av företag det handlar om.

Innan Mgruppen utför utvecklingsprogram för ledare, skapar de sig en bakgrund av företaget. Enligt Starckenberg ser de till företagets nuvarande situation, dess normer och kultur, hur verksamheten styrs och vart de inom företaget strävar. Hur djupt de sätter sig in i varje beståndsdel beror till största del på hur långt utvecklingsprogrammet är. Den ekonomiska strukturen påverkar i regel inte deras arbete, utan vad de framförallt arbetar med utifrån klienten är de mänskliga systemen – hur man kommunicerar och hur man samarbetar inom företaget.

---

<sup>106</sup> Andersson, Ronny, 2005-11-23

<sup>107</sup> Stegersjö, Anders, 2005-11-24

Arkander arbetar i väldigt liten utsträckning med att studera styrsystemen i de företag som han har uppdrag hos. Det som är viktigt för honom är samtalet med uppdragsgivaren, där han får veta de företagsspecifika drag som påverkar hans arbete. Skrivna rapporter eller formella system har han mindre användning för i sitt arbete. Generellt sett tycker han inte att det har skett någon förändring inom ekonomistyrningen som har påverkat ledarskapet.

#### 4.2.3.1 NYA DELAR I DEN MODERNA VERKSAMHETSSTYRNINGEN

Byggstenarna i den moderna verksamheten, såsom horisontell styrning med processororientering och teamarbete, förändrar ett företags plattform. Vi bad våra respondenter att reflektera kring när de kommer i kontakt med dessa begrepp, och vilken betydelse de ger dem.

Enligt Arvidsson handlar det ofta om standardisering då processer diskuteras. Processer kartläggs för att de ska kunna göras gemensamma för alla, vilket ska bidra till tidsbesparing och effektivitet. Starkenberg påpekar att det främst är mycket prat om processer idag, så till den grad att allting kan benämnas som processer. Ordet har således tappat sin betydelse eftersom det kan vara svårt att förstå den innebörd som tillsätts det vid ett specifikt tillfälle. Företagsstrukturer har också blivit komplexa då matriser delvis har övergetts till förmån för tre- och fyrdimensionella system. Risken med en sådan utveckling, menar hon, är att de formella strukturerna blir så röriga att medarbetarna istället fokuserar på de informella strukturerna.

Arvidsson arbetar idag mycket med team-konstellationer i de företag som han har som klienter. Han menar att inom ledarskapsområdet så är det där fokus har hamnat allt mer. Det handlar inte längre så mycket om att den enskilde individen ska bli bättre, utan om hur personen fungerar i en grupp. Framförallt arbetar de med ledningsgrupper, och hur de ska få alla i gruppen att sträva åt samma håll. Starkenberg har också sett ett skifte mot team i företagen. Hon ser dock inte någon fördel i detta arbetssätt, utan menar att det främst skapar otydlighet. Med teamen kommer samordnare, vilka inte har samma befogenheter som en chef har över sin grupp. Detta anser hon försvårar

arbetsförhållandena då den som ser vad som behöver göras, inte har tillräckligt mandat för beslutsfattande.

En annan viktig trend i företagsstrukturer som påverkar både ledare och medarbetare är decentraliseringen av ansvar. Bergman menar dock att de allt mer platta organisationerna kan få negativa konsekvenser. Medarbetarna får ta mer ansvar för sitt arbete och sin situation, men ofta får de inte de råd och det stöd som de behöver för att kunna ta på sig en annan roll. De kan då snarast bli osäkra och finna den nya strukturen som en belastning. Starckenberg ger uttryck för en liknande åsikt. Hon menar att decentraliseringen kan vara en anledning till den höga graden av utbrändhet idag. Ansvar pressas ner i organisationen, vilket ställer mycket högre krav och ger högre press på den enskilde medarbetaren. Det blir av ökad betydelse att kunna samarbeta, att kunna lösa problem och fatta beslut i stunden, något som hon inte tror att alla inom företaget är beredda på att hantera.

Arvidsson ser inte några direkta samband mellan utvecklingen inom ekonomistyrning och den inom ledarskap. Processtänket speglar dock de båda. Ju mer företag arbetar med processer och i projekt, desto mer beroende blir medarbetarna av varandra. Därför tror han, men han understryker att det mest är på känsla, att i takt med att den moderna verksamhetsstyrningen implementeras, så måste det auktoritära ledarskapet överges för att kunna hantera de nya villkoren. Ledarskapet och ekonomistyrningen anser han vara oberoende i sina drivkrafter, samtidigt som han ändock påpekar att de har med varandra att göra.

#### 4.2.3.2 FÖRETAGSSPECIFIKT LEDARSKAP

Företagskulturen, vilken ofta är mycket specifik utifrån det enskilda företags förhållanden, påverkar ledarskapet, anser våra respondenter. Generaliseringar som har framkommit är skillnader mellan nya och traditionella företag, mellan olika branscher – verkstadsföretag jämfört med IT-företag – och mellan publikt och privat ägda företag. Den miljö som uppkommer, beroende av hur företaget ser ut, påverkar vilket ledarskap som fungerar i det specifika företaget.

Flera av respondenterna lyfter fram skillnaderna mellan nya, moderna företag och traditionella företag, då de menar att ledarna i nyare företag ofta är mer entreprenöriskt lagda. De brinner för en affärsidé eller en produkt, mer än för styrningen eller ekonomin i sig. Eftersom IT-företag ofta är unga så genomsyrar det även kulturen och ledarskapet. De speglar, enligt Andersson, det som är nutida och uppdaterat, och även det framtida. Äldre företag kan däremot ses som mer enformiga och mindre flexibla, menar Stegesjö. Arkander uppfattar de yngre företagen vara utan ledartradition, och finner det svårt att diskutera ledarskap med dem eftersom de är mer uppgiftsstyrda.

Var företaget står idag och hur dess historia ser ut, vilka normer och värderingar som präglar företaget samt vilka framgångsfaktorer som präglar branschen, anser respondenterna vara faktorer som påverkar ledarskapets utseende. Den ledare som träder in i ett företag är i de flesta fall vald så att hon passar kulturen. Arkander menar att kulturerna varierar stort mellan olika företag, och att det specifika företags kultur är väldigt beroende av ledarens vision och dennes sätt att kommunicera ut den till övriga delar av organisationen. Anderssons uppfattning är att företag många gånger försöker eftersträva någonting nytt när de tar in en ny ledare, men förändringen blir i det slutliga valet ofta inte så drastisk. Starkenberg menar att det inte är säkert att det lyckas att ta in en ny ledare som inte stämmer överens med företags kultur. *”Man måste vara tillräckligt olik, så man ligger lite på marginalen, men tillräckligt lik, för att hålla sig kvar, eller fungera ihop med det som är.”*<sup>108</sup>

### 4.3 LEDARE

I det följande avsnittet redogör vi för ledarnas egna tankar om sitt ledarskap och dess utveckling. I intervjuerna med ledarna har vi även försökt skapa oss en bild av hur styrningen ser ut i de företag som de agerar i, samt om den har någon påverkan på deras ledarskap. För att skapa oss en bredare uppfattning om ledarnas agerande inbegriper det följande avsnittet ledare med olika erfarenhet, från olika branscher, vars företag till viss del befinner sig på olika ställen i livscykel.

---

<sup>108</sup> Starkenberg, Gerd, 2005-12-08

### 4.3.1 KRAV PÅ LEDARE

För att skapa oss en bild av hur ledarskapet ser ut idag och hur det kan ha förändrats, frågade vi våra intervjuade ledare om hur de ser på kraven på dem, om de ökat eller minskat, och om möjliga anledningar till detta.

Indra Åsander, Vice President på Telia, menar att det till viss del kan vara svårt att veta hur stor del av de ökade kraven som kommer av en ökad nivå av befattning, och vad som kommer av tidsandan och utvecklingen. Generellt menar hon ändå att kraven på resultat ständigt ökar. *”Företagen snurrar snabbare, kvartalsekonomin, om man säger så, den blir bara påtagligare och påtagligare. Marknaden och konkurrensen blir hårdare och hårdare så det är ett ökat krav på resultat.”*<sup>109</sup> Hon framhåller att dessa faktorer ställer högre krav på förmåga till samarbete. För att bli mer kundfokuserade har Telia gått från en affärsområdesindelad organisation, till en mer horisontell organisation, uppbyggd utifrån kunden. Omorganisation, menar Åsander, har medfört högre krav på ledaren. Den strategiska överblicken måste finnas, för att kunna få med sig andra enheter som ligger utanför den egna linjeorganisationen, samtidigt ställs det genom den nya organisationen större krav på att vara duktig inom sitt sakområde. Detta då ledarna nu måste kunna företräda sina egna områden i diskussionerna med andra enheter, på ett helt annat sätt än tidigare.

Även Johan Göthberg, VD på Novare Corporate Academy, betonar de ökade – men också förändrade – kraven på ledaren. Han anser att just anledningen till att många mår dåligt och går i terapi i dag, har sitt ursprung i de ökade kraven som ställs, både på ledaren, men också på medarbetaren. De förändrade kraven på ledaren uttrycker han genom utvecklingen av vilka yrkeskåror som representerat ledaren. Medan VD:n ofta var jurist under tiden då aktiebolagen kom till, blev ingenjören den näste att inta rollen eftersom tekniken då var det främsta konkurrensmedlet. Civilekonomen dök upp först på 50- och 60-talen, då effektiviseringen delvis hade sitt ursprung i nya organisationslösningar. Idag är det en kombination av tekniker och ekonomer som innehar VD-rollen, medan han tror att det i framtiden kommer vara humanisten. Denna utveckling speglar de förändrade förväntningarna och kraven på ledaren, enligt Göthberg.

---

<sup>109</sup> Åsander, Indra, 2005-12-09

Gun Klasson, Ekonomichef på Frigo Scandia, anser också hon att kraven hela tiden har ökat. Detta beror dock till viss del på att företaget för ett antal år sedan köptes upp av amerikanska FMC Foodtech, vilket resulterat i nya och, enligt henne, hårdare ställda krav. Samtidigt beror de ökade kraven på det allt högre tempot, att resultatet hela tiden ska öka och att företaget hela tiden ska bli effektivare. Hon framhåller detta genom att ledarens prestationskrav ständigt ökar, samtidigt som ledaren hela tiden ska coacha och ha tid över till att vara kompisen som skall hinna lyssna på varje enskild medarbetare.

Jan Bengtsson, Vice VD på E.ON, betonar till skillnad från de andra, att kraven idag inte är större, bara annorlunda. Han påpekar, som ett exempel, att strategifrågor förr enbart diskuterades högt upp i organisationen, medan det idag även diskuteras på avdelningsnivå. Han menar att detta ställer andra krav, men inte större. *”De som var duktiga chefer för 25 år sedan, skulle ha varit utmärkta ledare även idag”<sup>110</sup>.*

#### 4.3.1.1 CHEF – LEDARE – COACH

Vi lät respondenterna uttala sig om utvecklingen från chef, ledare till coach – om det är en utveckling som de känner igen, och om de anser att det har påverkat deras ledarroll och de krav som kommer med den.

Åsander och Göthberg tycker båda att utvecklingen inom ledarskapet kan beskrivas genom en sådan skala. Göthberg identifierar sin egen pappa som en tydlig chef då han arbetade, genom de arbetsuppgifter och maktsymboler han hade. Idag är det inte lika lätt att peka ut vem som sitter på vilken position i ett företag. *”Du måste ta på dig mycket mer personligt när du ska leda folk idag.”<sup>111</sup>* För sin egen roll ser han vikten av att ta hänsyn till hur medarbetarna mår, att kunna lyssna på dem och hjälpa dem, vilket blir en coachande funktion. Han anser att den coachande rollen ligger i ledarskapet, men att det till stor del är ett modeord. En lite annorlunda syn har Åsander, som är ledare på hög nivå inom ett betydligt större företag. Idag har de på Telia få chefer, många ledare och ett ökat antal coacher. Hon menar att det coachande ledarskapet framförallt behövs inom vissa områden – ju längre ner i organisationen, desto mer måste ledaren agera som en coach.

---

<sup>110</sup> Bengtsson, Jan, 2005-12-16

<sup>111</sup> Göthberg, Johan, 2005-12-08

En person högre upp i organisationen måste i större utsträckning vara ledare, samtidigt som hon även måste kunna vara chef, då det finns formella delar som ska uppfyllas. På en sådan position går det inte att i första hand vara coach, även om det går att ha ett coachande sätt. Åsander framhåller det visionära, strategiska ledarskapet som det av störst betydelse för ett företags framgång.

Bengtsson och Klasson ser på området delvis som en generationsfråga, yngre personer är mer ledare och coacher än äldre personer som i större utsträckning är chefer. Enligt Bengtssons åsikt handlar det om erfarenhet, alla börjar som chefer i början, men efter hand som personen utvecklas, utvecklas också en annan roll. Han menar dock att yngre personer snabbare utvecklar ett något mjukare ledarskap, vilket leder till att de gamla strukturerna i företaget efterhand kan komma att överges. Företaget har idag enbart ledarutvecklingsprogram, det satsas inte på chefsutveckling. Något coachande perspektiv anser Bengtsson dock inte att E.ON har tagit till sig, förutom till viss del genom mentorer för deras traineer. Klasson hänvisar till en nyutträd, yngre VD som i större utsträckning är ledare än chef i motsats till den tidigare, äldre VD:n . Den nye är mer lyssnande, tar gärna diskussioner och arbetar i större utsträckning i grupp. *”Men det är väl det nya ledarskapet, att man måste kunna jobba mer i grupp, man ska kunna styra, fastän kanske folk inte tror att de är styrda.”*<sup>112</sup>

#### 4.3.2 LEDAREGENSKAPER

För att skapa oss en bild av ledarnas uppfattning om vad som gör dem till en bra ledare, vad som krävs av en ledare idag, har vi frågat efter vilka av deras ledaregenskaper som de värdesätter högst.

Åsander påpekar att de på Telia arbetat mycket med att definiera hur en ledare ska vara, likväl som de definierat hur en medarbetare ska vara, utifrån företagets vision. För egen del säger hon att hennes förmåga att se till helheten och de strategiska frågorna, är avgörande. Hon säger sig även vara bra på att översätta helhetsfrågorna till ett begripligt språk, ner i organisationen. *”Lika viktigt som det är att själv se visionen, lika viktigt är*

---

<sup>112</sup> Klasson, Gun, 2005-12-15



*det att få medarbetarna att förstå vart vi är på väg*".<sup>113</sup> Hon menar att typiska ledaregenskaper inte enbart är något medfött utan att vara ledare också är ett hantverk som man lär sig efter hand.

Göthberg tar upp vikten av att vara trygg i sig själv, för att kunna leda andra. *"Gå i terapi det är bra, hitta sig själv – då kan man bli en bra ledare."*<sup>114</sup> Han hävdar även att ledarskap är som barnuppfostran. Det viktigaste, enligt honom, är att se personerna, lyssna på dem och vara en katalysator istället för att göra allt själv. Vidare framhåller han att det värsta en chef kan vara idag, är att vara detaljfokuserad. Ledaren ska ha koll på det övergripande, inte på de enskilda delarna. Göthberg menar att det är otroligt viktigt att kunna släppa ifrån sig ansvaret, att lita på medarbetarna. Han framhåller även att olika typer av ledare krävs inom olika företag. Då Göthberg själv ofta anlitas som VD då företaget ska genomföra stora förändringar, utgår han från att graden av osäkerhet påverkar vilken typ av ledare ett företag ska ha. Själv anser han sig kunna absorbera osäkerhet hos medarbetare, och få dem att tro på nya idéer, vilket varit av avgörande vikt för hans ledarskap.

Både Klasson och Bengtsson framhåller betydelsen av en ledares förmåga att kommunicera med sina medarbetare, samt att detta efterhand bara ökat i vikt. Klasson menar vidare att det är viktigt att medarbetarna känner sig delaktiga och viktiga, att hon som ledare hinner prata med alla så att de känner sig informerade om vad som händer. För att nå ett resultat, anser hon vidare att det är viktigt att som ledare vara ganska ödmjuk gentemot sina medarbetare. Enligt Bengtsson ställer medarbetarna idag högre krav på att få vara involverade i företagets beslut, för att på så sätt kunna påverka sin egen arbetssituation. Han framhåller att detta i sin tur förändrar ledarrollen genom att ledaren idag måste kunna delegera mer än tidigare. *"Så att man blir en ledare för att utveckla organisationen."*<sup>115</sup> Förutom kommunikationens betydelse, betonar Bengtsson vikten av att som ledare vara modig. *"Men du [som ledare] tar ju på dig ett ansvar. Och för att kunna göra det så måste du vara lite modigare än många andra."*<sup>116</sup>

---

<sup>113</sup> Åsander, Indra, 2005-12-09

<sup>114</sup> Göthberg, Johan, 2005-12-08

<sup>115</sup> Bengtsson, Jan, 2005-12-16

<sup>116</sup> Ibid

### 4.3.2 STYRSYSTEM

För att kunna se på ledarskapet i förhållande till ekonomistyrningens utveckling i företagen, bad vi om att få en övergripande bild över hur den ekonomiska styrningen ser ut i respektive företag.

#### 4.3.2.1 STYRNINGENS UTSEENDE

Åsander menar att de på Telia arbetar med styrningen ur flera perspektiv – genom hårda styrsystem som målkort och resultatuppföljning, lika väl som genom organisationsmodellen och företagskulturen. Hon framhåller dock att de, liksom många företag, är skickligast på de förstnämnda. De har för länge sedan gått över från en traditionell årsbudget till diverse rullande modeller. Idag använder de sig av sjukvartalsplanering, vilken de gör om varje kvartal. Här handlar det inte enbart om finansiella målsättningar utan även om strategier. Förutom denna använder de sig av målkort, där de har parametrar inom fyra områden – kunder, tjänster, interna frågor och lönsamhet/effektivitet. Ungefär hälften av de parametrar som de följer upp är finansiella.

Något som influerar hela styrningen på Telia är, enligt Åsander, deras strävan efter att optimera det totala resultatet. Tidigare, då verksamheten inte präglades av lika kraftig förändring som den gör idag, hade de fler separata avdelningar – idag ser de framförallt till helheten. ”*Det avspeglar sig i hela organisationen, det avspeglar sig även naturligtvis i företagskulturen, hur vi pratar ihop företaget, och det avspeglar sig i målbilden*”.<sup>117</sup> Företaget strävar i sin styrning ytterst efter att kommunicera en tydlig vision som har satts upp för hela organisationen.

Telias organisation genomgick en stor förändring för ungefär tre år sedan, då affärsområdesindelningen övergick i en kundsegmentsindelning. Åsander menar att organisationen då blev mer horisontell. Hon framhåller att det inom företaget är vanligt att arbeta utifrån teamindelningar, dock främst på ledningsgruppsnivå. Ansvaret i organisationen menar hon inte har decentraliserats i och med detta, snarare tvärtom, vilket enligt Åsander beror på den kraftiga förändring som företaget är utsatt för just nu.

---

<sup>117</sup> Åsander, Indra, 2005-12-09

En till utseendet annorlunda, och inte lika bred styrning, använder de sig av på Novare. Göthberg menar att det framförallt är i de stora företagen som den interna styrningen är väldigt viktig. I mindre företag handlar det i större utsträckning om att fokusera på sina kunder. De använder sig av en traditionell budget som läggs upp årsvis, vilken följs upp på styrelsemöten. Emellanåt använder sig företaget även av prognoser, för att se att de är på väg ungefär åt rätt håll. Som komplement finns även en långtidsplan. Budgeten är dock ingenting som Göthberg lägger stor vikt vid, utan han hävdar att den hamnar i byrålådan, för att enbart tas fram vid årets slut för att jämföra med utfallet. *"I mindre verksamheter, i förändringsprojekt, så tycker jag att man får en känsla i magen för var företaget befinner sig."*<sup>118</sup> Därför används inte heller icke-finansiella mått i styrningen. De får en månadsrapportering som visar var de står, hur mycket som har fakturerats för. Som ett litet företag lägger de sin tyngdpunkt på kunderna, där de jobbar med enkla nyckeltal såsom marginalen på försäljningen. Göthberg själv lägger inte så stor vikt vid den interna styrningen, han ger sina medarbetare en marginal som han vill att de ska leverera och lägger sig sedan inte i deras arbetssätt. Belöningsystem, som blir allt vanligare, använder de sig av, även om Göthberg inte betonar dess betydelse. *Om du är en jättedålig ledare så räcker det inte att ha ett bra belöningsystem. Folk kommer att hoppa ändå.*<sup>119</sup> Göthberg menar att det är teamen, processerna och människorna som tillsammans gör att ett företag fungerar. Framförallt finns det alltid ett antal otroligt viktiga individer i ett företag, även om de inte alltid vet om det själva.

Hårdare intern styrning än vad som används inom Novare, har de på Frigo Scandia. Klasson menar att företagets amerikanska ägare påverkat detta i mycket hög grad. *"De ekonomiska målen är ju väldigt tuffa och hårda."*<sup>120</sup> Varje månad görs kompletta bokslut, de har årsbudgetar som kompletteras av prognoser för sex månaders rullande resultat och de gör tre månaders prognoser på balanssidan. På senare tid har de börjat fokusera mer på balanssidan än vad de tidigare gjorde, kostnaden för kapital tas allt mer hänsyn till. På resultatsidan har de många specifika mål som det arbetas efter – alla i enlighet med deras internationella krav. Klasson själv har ansvar för hela Europas resultat, samt för Afrikas, Rysslands och Mellanösterns. Förutom resultat- och balansmål så finns ett antal icke-finansiella mått, såsom säkerhet, förlorade arbetsdagar, samt hur

---

<sup>118</sup> Göthberg, Johan, 2005-12-08

<sup>119</sup> Ibid

<sup>120</sup> Klasson, Gun, 2005-12-15

många olyckor som leder till sjukskrivning. Balanced scorecard använder de sig inte av i sin rapportering till USA, däremot har de infört det internt för ungefär fem år sedan. Då mäts bland annat leveranstid till kund, tillgång på varor i lager och garantikostnader. De använder sig inte av alla fyra perspektiven från ett styrkort, men ser till en rad icke-finansiella mått som anses vara av stor vikt. *”Det är ju allmänt känt så – att det man mäter det får man resultat på. Det är konstigt att det måste vara så, men så är det.”*<sup>121</sup> Just balanced scorecard och ett ökat fokus på balansräkningen ser Klasson som de stora förändringarna i företagets ekonomiska styrning på senare tid.

Frigo Scandias starka finansiella styrning ledar till att företaget blir mycket toppstyrt, menar Klasson och beskriver företaget som hierarkiskt styrt. Resultatet är det viktigaste, och det tror hon är ett relativt amerikanskt synsätt. För att få alla medarbetare att förstå företagets ekonomiska mål, har de haft utbildningar inom ekonomiska termer och ekonomiskt tänkande. Tekniker och försäljare kan annars bli irriterade på de villkor som de har att arbeta utifrån, anser Klasson. De har som mål att få medarbetarna att arbeta över gränserna, då företaget idag är starkt funktionsindelad. Teamstrukturen kommer därför att bli allt viktigare framöver inom Frigo Scandia.

E.ON:s ekonomiska styrning är relativt traditionell enligt Bengtsson. De ställer upp budgetar för alla nivåer, nerifrån i företaget upp på koncernnivå. Vidare har de en omfattande budgetuppföljning. De gör månadsvisa uppföljningar, samt kvartalsgenomgångar med både enheter och ägare. Det håller på och förändras i och med att koncernen omstrukturerades för ungefär tre år sedan. I och med att E.ON har en tysk ägare får de en hierarkisk styrning därifrån, menar Bengtsson. Det är strikt uppdelat vilken avdelning, på vilken nivå, som respektive sak ska göras. Inom E.ON Sverige är det däremot mer öppet, då de själva arbetar mer som en svensk organisation. *”Där är dörrarna betydligt öppnare och avståndet mellan de olika nivåerna i organisationen helt annorlunda. Men jag skulle ljuga om jag säger att det inte påverkar vår organisation att ha en tysk mamma som är strukturerad på det viset.”*<sup>122</sup> Samtidigt tycker Bengtsson att den svenska divisionen i sin tur kan påverka moderbolaget. Då de lade fram

---

<sup>121</sup> Klasson, Gun, 2005-12-15

<sup>122</sup> Bengtsson, Jan, 2005-12-16

gemensamma värderingar för koncernen, så såg slutprodukten i princip likadan ut som den tidigare gjorde för E.ON Sverige.

Processtänkandet har börjat få större utrymme inom företaget. Bengtsson berättar hur det tidigare var väldigt uppdelat, de enskilda delarna av organisationen fungerade till stor del separat från varandra. Nu läggs större vikt vid att få gemensamma, standardiserade processer, för ökad effektivitet. Det har enbart gjorts i liten skala idag, men är på väg att gälla även större delar. Genom samordningen läggs inte ett större ansvar på medarbetarna, utan ett annat ansvar, menar Bengtsson. Det är andra människor än tidigare som får ansvar för olika delar. Genom den tidigare spridda organisationsuppdelningen har företaget en lång tradition av att samarbeta – arbete i team och nätverkande. Han säger att marknaden gör att de ställer andra krav på sig själva inom företaget idag, på ökad effektivitet. ”*Marknaden sätter kontinuerligt nya krav på oss och då måste vi ta det till oss och förändra, och för förändring måste vi ha hela organisationen med oss.*”<sup>123</sup>

Diskussioner har börjat föras inom E.ON kring styrning genom KPI, key performance indicators, som komplement till traditionell resultatuppföljning. Ännu har det dock inte fått något genomslag på styrningen – resultatfokus är fortfarande mycket starkt. Några operativa aspekter som har börjat tas hänsyn till är bland annat tillgänglighet på kärnkraft och effektivitetsmått på olika delar av verksamheten. De KPI som tas fram används idag till benchmarking, och det kommer de att göras ännu mer i framtiden, enligt Bengtsson. Det blir ett verktyg till att jämföra både utveckling och effektivitet mellan olika enheter inom organisationen. Bengtsson hävdar att det under en lång tid inte hände så mycket på styrningssidan, till följd av att företaget var reglerat fram till 1986. Därefter skedde en omformning av marknaden under ett tiotal år då även företaget förändrades utifrån deras behov. Det är först de senaste 8-10 åren som styrningen har börjat tillägnas större uppmärksamhet, och det har hänt saker inom området. Vissa nyckeltal om personalförståelse används i chefers bonusmål, varför de direkt tas in i styrningen. Annars ligger eventuella medarbetarmått utanför de KPI som diskuteras idag, då de som är aktuella finns med i den finansiella rapporteringen. En gång om året är de dock ute i verksamheten för att få medarbetarnas åsikter kring en rad frågor – allt från chefers

---

<sup>123</sup> Bengtsson, Jan, 2005-12-16

relationer sinsemellan till frågor rörande strategin – utifrån vilka de tar fram relevanta nyckeltal. Bengtsson ser dock inte sådana aspekter som en utvidgning av företagets ekonomistyrning, även om han ser en tendens till att alltfler frågor inom styrningen mäts.

#### 4.3.2.2 PÅVERKAN PÅ LEDARSKAP

Vi har låtit våra respondenter ta ställning till om de själva upplever det som att ekonomistyrningen och dess utveckling inom respektive företag påverkar deras egen ledarroll eller deras sätt att leda. Detta för att se hur nära de själva finner att de båda områdena är varandra.

Göthberg är den enda som uttrycker en känsla av starkt oberoende till ekonomistyrningen. Han förklarar att han är en förändringsperson i grunden, att han inte tillsätts en position för att hantera siffrorna, utan för att få någonting att hända. Det han framhäver som viktigt från ledarens sida är att ta fram rätt mått, eftersom han upplever att det är det som mäts som blir gjort. På den direkta frågan om han påverkas av företagets ekonomistyrning, svarade Göthberg: ”*Nej, jag har inte blivit drabbad av det.*”<sup>124</sup> Som VD är det han som styr vad som ska mätas, varför han känner att det är han själv som påverkar ekonomistyrningen.

Åsander var tydlig med att ekonomistyrningen på Telia påverkar hennes ledarskap. Hon poängterar dock att ekonomistyrningen inte tar fram en annan personlighet, det går inte att spela roller som ledare, men hon menar att dagens organisationsstruktur leder till att hon är i stort behov av att få med sig sina kollegor för att få saker och ting att hända. Det ställer ett helt annat krav på ledarskapet genom att ledaren måste vara samarbetsorienterad, mer pratande, säljande och ha en ökad förståelse för vad som behöver göras. Åsander anser att det medför att hon måste vara totalt förankrad i verksamheten.

Klasson är också av åsikten att ekonomistyrningen påverkar ledarskapet i företaget. Hon menar att ett mycket starkt finansiellt fokus leder till en ökad kortsiktighet hos ledningen. Som börsnoterat företag är det av största vikt att de når upp till det resultat som har

---

<sup>124</sup> Göthberg, Johan, 2005-12-08

utlovats. Det gör att hon ibland upplever att hon blir tjugig gentemot kollegorna på försäljningskontoren. Hon har hård kontroll på siffrorna, och ett ständigt fokus på kostnader och intäkter. Trots det trycker hon på att ödmjukhet är viktigt för att uppnå ett gott resultat, och i ett internationellt företag som deras, är det viktigt att acceptera andras kulturer. Klasson ser även en koppling mellan ledarskap och ekonomistyrning nu när större vikt läggs vid icke-finansiella mått. Människan har blivit en viktig resurs, vilket hon anser kräver ett mer coachande ledarskap.

Bengtsson pekar på att deras sätt att lägga om processerna på E.ON – att gå från enskilda till gemensamma processer för alla enheter – påverkar ledarskapet. Det går inte att styra en processorganisation på samma sätt som en linjeorganisation, menar han. Samtidigt som de förändrar organisationen, måste de förändra allas sätt att se på hur organisationen fungerar, annars blir det ingen genomslagskraftig förändring. Däremot ger han inga konkreta exempel på hur ledarskapet påverkas av en sådan förändring.

#### 4.3.2.3 FÖRETAGSKULTUR

Vid intervjuerna bad vi våra respondenter uttala sig om deras syn på företagskulturen, till vilken grad de känner att de som ledare kan påverka den och hur viktig den är för dem som ledare.

Ekonomicheferna, Klasson och Bengtsson, tycker båda att företagen de arbetar på har en stark kultur som påverkar. För båda, som arbetar inom internationella bolag, är det en fråga om en företagskultur som ska fungera i olika länder. På E.ON försöker de nu få en gemensam anda som fungerar för alla länder där de har verksamhet, vilket de ser som en utmaning. Bengtsson trycker på mod och integritet som ledord i företagskulturen idag. Klasson menade att kulturen ibland kan innebära ett problem då européer, och framförallt nordbor som hon säger, är vana vid andra tillvägagångssätt än toppstyrning. *”Vi försöker oftare lösa saker i grupp, se till att man förankrar sina beslut inom företaget, inom den grupp som ska jobba med det. Den amerikanska stilen är väl mer att trumma igenom toppbeslut.”*<sup>125</sup> Hon menar att det blir en balansgång man som medarbetare måste lära sig att hantera, annars går det inte arbeta i ett amerikanskt företag.

---

<sup>125</sup> Klasson, Gun, 2005-12-15

För Åsander och Göthberg handlar det mer om att styra genom företagskulturen. De menar båda att de som ledare har stora möjligheter att påverka dess utseende. Gemensamt anser de att det viktiga är att man som ledare själv lever som man lär. ”*Walk the talk – då blir det kultur,*”<sup>126</sup> som Göthberg säger. På så vis tycker han att det är enkelt att bygga en ny kultur, vilket han menar att han som ledare också har rätt att göra. Så länge medarbetarna får förtroende för ledaren, så går det att förändra företagskulturen. Han anser att man som ledare antingen tas in i ett företag för att man passar med kulturen, eller för att företaget vill ha en förändring.

Åsander anser att både ledare och medarbetare måste reflektera över företagets grundvärderingar, så att de känner att de kan arbeta utifrån dem. ”*I verkligheten är de flesta företagsvärderingar rätt så generiska. I ett svenskt företag så är det inte så svårt att ställa upp på företagsvärderingarna.*”<sup>127</sup> Inom Telia så handlar det om att visa respekt och att ta ansvar. Som ledare menar hon att det finns ett behov av att diskutera igenom värderingarna med sin grupp, så att alla är medvetna om vad de innebär. Genom att få ner och översätta dem i organisationen anser hon att hon kan påverka företagskulturen.

---

<sup>126</sup> Göthberg, Johan, 2005-12-08

<sup>127</sup> Åsander, Indra, 2005-12-09



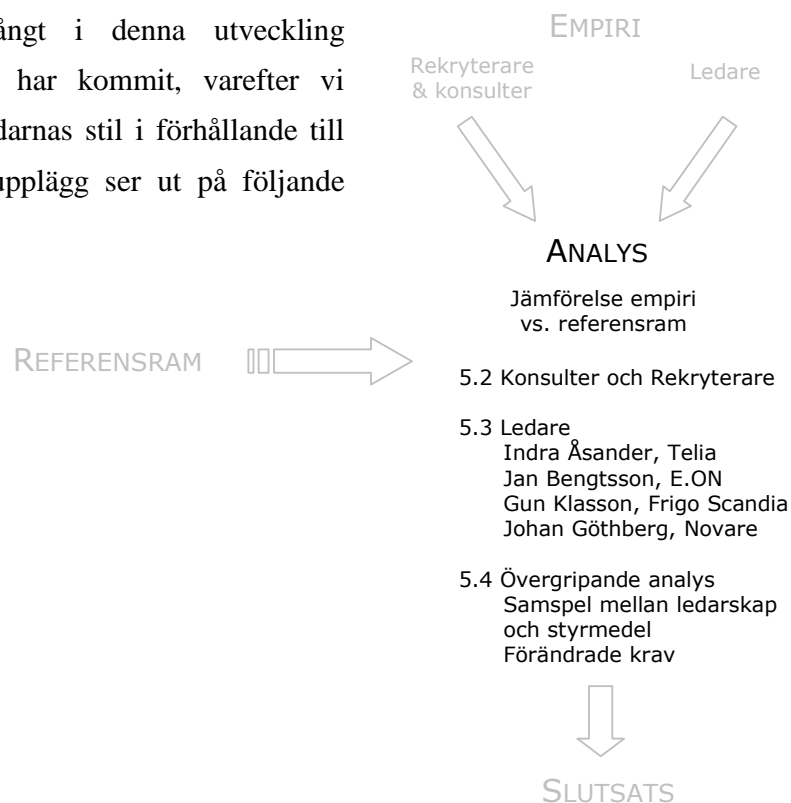
# 5

## ANALYS

I följande kapitel redogör vi för de synpunkter som har kommit fram under intervjuerna i relation till vår referensram. Vi har inledningsvis delat upp konsulterna/rekryterarna och ledarna för att sedan göra en sammantagen analys av de resonemang som är relevanta för vår slutsats.

### 5.1 KAPITLET'S UPPLÄGG

Efter att ha tagit del av rekryterarnas, konsulternas och ledarnas uppfattningar om ekonomistyrningens utveckling och ledarskap, kommer vi nedan att analysera dessa utifrån vår referensram. Vid analysen av ledarna utgår vi ifrån kärnkomponenterna inom den moderna verksamhetsstyrningen, för att bestämma hur långt i denna utveckling respektive företag har kommit, varefter vi reflekterar över ledarnas stil i förhållande till detta. Analysens upplägg ser ut på följande vis:



Figur 5.1: Kapitlets upplägg

## 5.2 KONSULTER OCH REKRYTERARE

Inledningsvis ska vi visa på i vilken mån konsulternas och rekryterarnas uppfattning om ledarskap, dess utveckling och beröringspunkter med den övriga styrningen, stämmer överens med den referensram som vi har utgått ifrån.

Flera av konsulterna anser att utvecklingen inom ledarskapet, så som de har uppfattat den, medför att chefskapet har övergått till ledarskap och även coachande. Över lag har hänsynen till medarbetarna blivit allt viktigare. Detta kan kopplas till den moderna verksamhetsstyrningen genom att medarbetarnas betydelse betonas mycket även där, genom ett ökat ansvar och deltagande i beslutsprocesser. Starckenberg menar dock, i samband med detta, att många ledare inte ser det som ett jobb att leda människor, då de i första hand fokuserar på prestationen. Därmed finns kraven på ledarna idag inom flera områden jämfört med det tidigare chefskapet; både personliga egenskaper för att bemöta medarbetarna på rätt sätt och kunskaper inom affärsområdet fordras. Den moderna verksamhetsstyrningen, som i ett vidare begrepp ser till att flera styrmetoder ska sammanfalla i organisationen, torde även ha denna inverkan på ledarskapet. En ledare ska inte enbart kunna hantera ekonomiska styrmodeller, utan även leda medarbetarna i en decentraliserad organisation och kunna forma företagskulturen i överensstämmelse med de andra aspekterna i styrningen.

Liksom *the contingency approach*, inom ledarskapsforskningen, som påvisar organisationsstrukturens påverkan på ledarens agerande, så anser några av våra respondenter detta vara av betydelse. Bergman menar att beroende på vilken organisationsstruktur som finns i ett företag, så kan den ansvariga personen utöva ledarskap i olika stor utsträckning. Mer horisontella strukturer där ledaren har möjlighet att ta större hänsyn till varje medarbetare, genererar ledarskap framför chefskap. Sett till utvecklingen inom den moderna verksamhetsstyrningen, och dess fokus på horisontella strukturer, kan därmed en betoning av ett stödjande och motiverande ledarskap krävas. Även Arvidsson antar att det kan ställas högre krav på ledaren då företaget är strukturerat utifrån en processorganisation, istället för en funktionell organisation. Framförallt menar han att nya typer av organisationsformer ställer högre krav på ledarens kunskaper.

Arvidsson menar vidare att den ekonomiska styrningen har gått mot att bli mer analytisk med hjälp av verktyg som Balanced Scorecard eller enbart kompletterande av icke-finansiella mått. Genom att ekonomistyrningen kopplas till det strategiska tänkandet, så hävdar han att ledningen påverkas. Även ledarskapet påverkas i den mån att det är viktigt att ledaren visar engagemang, och har en positiv attityd till de nya styrmetoder som ska implementeras. Helhetsperspektivet har därför blivit en viktig aspekt, något som även den moderna verksamhetsstyrningen visar på.

En annan inverkan på ledarskapet som lyfts fram är det kortsiktiga perspektiv som ett stort resultatfokus ger. Andersson menar att ledaren agerar utifrån detta genom att främst fokusera på siffror i de ekonomiska styrmetoder som används, vilket i sin tur påverkar bemötandet av de anställda. Uppgifterna sätts i fokus, framför människorna i företaget. Detta visar att företag som styrs ur ett kortsiktigt perspektiv, framförallt fokuserar på traditionell ekonomistyrning, och styrmetoderna breddas då inte till att inkludera ett medarbetarperspektiv. Även Stegersjö lyfter fram ett starkt resultatkrav som inflytelserikt på ledarskapet, och kopplar det till ägarstrukturen. Då fokus sätts till ägarna premieras ett maximerat resultat inom en kort period. Därmed menar han, liksom Bergman, att det blir av intresse att se till hur ledaren bedöms – utifrån vilka mål och mått – eftersom det påverkar deras sätt att styra medarbetarna och företaget.

Aspekter från den moderna verksamhetsstyrningen, som några respondenter anser har blivit vanligare i företagen idag, är teamstrukturen och utläggandet av ansvar till medarbetarna. Arvidsson pekar på en ökad betoning av team idag, framförallt inom ledningsgrupper. Där har det blivit av större vikt att alla strävar åt samma håll. Starckenberg talar också om en mer utbredd användning av teamarbete inom företagen, men då på lägre nivåer. Dock menar hon att det inte är enbart positivt, utan tycker att det försvårar organisationsstrukturen och skapar otydlighet i kommunikationskanalerna. Även en ökad decentralisering kan hon se tecken på, och enligt hennes åsikt så har den varit bidragande till utbrändhet för många medarbetare. Då ansvaret läggs ut på de anställda, ökar pressen och kraven och enligt Starckenberg är det inte alla som kan hantera ett sådant arbetssätt. Bergman pekar på liknande följder av decentralisering av ansvar. Han menar att det blir negativt för medarbetarna, då de inte får tillräckligt med råd och stöd för att kunna hantera sina nya uppgifter.

Att teamarbete och decentralisering skapar sådana svårigheter för medarbetarna, tyder på att ledarskapet i företagen inte har varit utvecklat för att kunna hantera dessa förändringar. Styrmetoderna verkar således ha implementerats utan att ledarskapet har anpassats därefter. Det visar på att nya strukturer som påverkar medarbetarna i stor utsträckning kräver samspel med de andra styrfilosofierna i företaget, samtidigt som de måste introduceras på ett sådant sätt att medarbetarna kan anamma dem. Vad som saknas är helhetsperspektivet – att nya delar från den moderna verksamhetsstyrningen anpassas efter den övriga strukturen och styrningen i företaget. Eller att den existerande styrningen anpassas efter de nya styrmedel som introduceras, för att skapa överensstämmelse.

Att företagskulturen, som även den är en viktig aspekt av styrfilosofin enligt den moderna verksamhetsstyrningen, påverkar ledarskapet är konsulterna och rekryterarna överens om. En ledare som rekryteras, ska antingen passa in i företagskulturen eller kunna komma in och förändra den. Arkander menar att kulturen är beroende av ledarens vision och dennas sätt att kommunicera ut budskapet. Detta överensstämmer med vår referensram, som menar att ledare idag innehar ett större ansvar för kulturen och förmågan att förändra och förmedla den. Våra respondenter pekar på skillnader i kulturen för olika typer av företag, som därigenom kräver olika typer av styrning och ledarskap. Störst skillnad framhävs mellan nya och gamla företag, där nya företag ofta har ledare som är entreprenöriskt lagda och brinner för en affärsidé eller en produkt, vilket förmedlas till medarbetarna. Den ekonomiska styrningen i sådana företag, menar Arvidsson, är ofta underutvecklad och relativt traditionell. Äldre företag uppfattades mer som traditionella och inte så flexibla å ena sidan, och med en vilja att utveckla den ekonomiska styrningen å andra sidan. Arvidsson menar att det är de traditionella företagen som satsar på nya styrmodeller, eftersom de redan har en välfungerande ekonomisk styrning att bygga vidare på, och även för att de inser att de måste förändras och utvecklas i högre grad än vad nya företag är benägna att göra. Detta tyder på att det är äldre, traditionella företag som främst tar till sig den moderna verksamhetsstyrningen, medan nyare, mer uppgiftsdrivna företag håller sig till traditionell ekonomistyrning.

## 5.3 LEDARE

### 5.3.1 INDRA ÅSANDER, TELIA

Indra Åsander, vice VD på Telia, är den av våra respondenter som mest ser på ekonomistyrningen utifrån ett verksamhetsstyrningsperspektiv. Enligt henne arbetar de på Telia med styrning utifrån olika perspektiv. Företaget styrs dels genom det som Åsander kallar de hårdare styrinstrumenten, såsom målkort och uppföljning, men också genom organisationsmodellen och företagskulturen. Att på så sätt bredda styrbegreppet till att inkludera även icke finansiella system är, enligt vår referensram, just en av grunderna inom den moderna verksamhetsstyrningen.

Telia använder sig inte av en traditionell årsbudget, utan arbetar istället mer proaktivt utifrån rullande prognoser, sjukvartalsplaneringar, vilka sätts varje kvartal. Prognoserna är uppbyggda både utifrån finansiella målsättningar och strategiska mål. I den direkta styrningen av medarbetarna läggs även stor vikt vid icke-finansiella parametrar.

I förändringen av ett företags styrfilosofi, från en mer traditionell ekonomistyrning till en modernare verksamhetsstyrning, är en fördjupad processororientering en utveckling av stor betydelse. Utifrån detta perspektiv ligger Telia långt fram i utvecklingen vad gäller företagets styrning. Enligt vår referensram är den främsta drivkraften till processororienteringens framväxt konkurrenssituationen där kunderna och deras behov har intagit en allt mer central plats. Detta bekräftar Åsander, som understryker att det var den hårdare konkurrensen, med allt snabbare förändringstakt, som var orsaken till den organisationsförändring inom Telia som ledde till ökad fokusering på företagets processer. Åsander framhäver att de större kraven från omvärlden ställer högre krav på förmåga till samarbete. För att möta detta, och för att bli mer kundfokuserade, gick företaget för tre år sedan från en affärsområdesindelad organisation till en mer horisontell organisation, uppbyggd utifrån kundsegmenten. Telia har därmed närmat sig verksamhetsstyrningsperspektivet väsentligt.

Vikten av att skapa en helhet har, enligt Åsander, blivit viktigare ju mer föränderlig omvärlden blivit. Förut såg de mer till de separata avdelningarna, medan de idag

fokuserar på företaget som en helhet. Detta visar sig förutom i organisationsuppbyggnaden även i fokuseringen på det totala resultatet, i företagets målbild och även i hur de pratar inom företaget, i deras företagskultur, menar Åsander. Telia strävar i sin styrning ytterst efter att kommunicera en tydlig vision som har satts upp för hela organisationen.

Betydelsen av helhetsperspektivet betonas i vår referensram som en av de grundläggande faktorerna inom verksamhetsstyrningen. För att kunna koppla samman olika kompetenser, specialiseringar och funktioner framhålls även teamets betydelse för verksamhetsstyrning. Enligt Åsander är teamindelningar ett vanligt arbetssätt på Telia, än så länge dock främst på en högre nivå. Decentralisering av ansvar har heller ännu inte skett i någon stor omfattning, trots omorganisationen. Åsander menar dock att det beror på det stora förändringstryck som företaget är utsatt för just nu, och att det kommer att ändra sig med tiden. Telia har därmed ännu inte anammat den moderna verksamhetsstyrningen fullt ut.

Telia använder sig av målkort, där de har parametrar inom fyra områden; kunder, tjänster, interna frågor och lönsamhet/effektivitet. I företagets rullande prognoser fokuseras dessutom, förutom på finansiella mål, även på strategiska mål. Åsander påpekar också att målbilden ändrats efter omorganisationen till att fokusera på företaget och dess utveckling som helhet, istället för att betona varje avdelnings specifika mål. Att inkludera icke-finansiella mål, arbeta utifrån rullande prognoser och därmed ha ett proaktivt förhållningssätt samt utgå ifrån företaget som helhet, är alla aspekter som betonas i vår referensram som viktiga ingredienser i verksamhetsstyrningen.

Åsanders redogörelse över hur omvärldsförändringarna legat till grund för företagets omorganisation, vilken gjort att de inom företaget idag ser mer till helheten samtidigt som processerna över avdelningarnas gränser fått större betydelse, stämmer helt in i referensramens perspektiv på ekonomistyrningens utveckling. Vår referensram betonar även företagskulturens ökade roll i styrningen, en aspekt som Åsander bekräftar. Hon påpekar att hon ser på företagskulturen som ett verktyg att styra företaget, och att företagskulturen är en viktig del i arbetet med att skapa ett helhetsperspektiv.

Inom det transformationella ledarskapet påpekas betydelsen av ledarens beteende och attityder som normsättande inom organisationen. Åsander betonar också vikten av att hon som ledare sänder ut rätt signaler till medarbetarna, och att ledare och medarbetare tillsammans reflekterar över företagets grundvärderingar så att de kan arbeta utifrån dem. Hon framhåller att det är genom dessa värderingar som hon kan påverka företagskulturen. Inom litteraturen om den moderna verksamhetsstyrningen påpekas just att betydelsen av den normativa kontrollen, styrningen med hjälp av de gemensamma värderingarna, har ökat på grund av att omvärlden idag är mer dynamisk vilket försvårar planerandet. En fast värdegrund blir då allt viktigare, vilket även Åsanders redogörelse visar.

Det transformationella ledarskapet framhåller vikten av att uppmärksamma alla enskilda anställda och få dem att känna sig betydelsefulla. Åsander påpekar att denna del av ledarskapet, vilket kan liknas vid det coachande ledarskapet, blir viktigare ju längre ner i organisationen ledaren befinner sig. En person högre upp i organisationen måste enligt Åsander i större utsträckning vara ledare, och ibland även chef. Detta perspektiv kan jämföras med den situationsanpassade ledarskapsskolan, som framhåller att olika ledarstilar fungerar olika väl i olika situationer.

Vår referensram framhåller att i utvecklingen från traditionell ekonomistyrning till breddningen som lett fram till den moderna verksamhetsstyrningen, har styrningen ändrat inriktning från att vara ett kontrollverktyg, till att ha som främsta syfte att skapa ansvarskänsla och engagemang. Åsander speglar detta förhållningssätt då hon beskriver vikten av att hon kan översätta helhetsfrågorna och visionen till ett begripligt språk ner i organisationen. Det räcker inte att hon kan se helheten, hennes viktigaste roll är inte längre att enbart själv vara beslutsfattare, utan att få medarbetarna att se visionen för att själva kunna fatta de rätta besluten.

### 5.3.3 JAN BENGTTSSON, E.ON

Den ekonomiska styrningen på E.ON kan beskrivas med utgångspunkt i den traditionella ekonomistyrningen. Jan Bengtsson, Vice VD och ekonomiansvarig framställer organisationen som budgetstyrd med månadsvisa uppföljningar och kvartalsgenomgångar utan något större proaktivt syfte. Företagets styrning är hierarkisk med strikt uppdelning mellan olika områden. Viss förändring mot mer samordning och nya måttal, som

komplement till traditionell resultatuppföljning, har dock blivit mer framträdande den senaste tiden.

Enligt Bengtsson har processtänkandet börjat få allt större utrymme inom företaget, även om det hittills varit i en relativt begränsad skala. Bengtsson beskriver initialt att företaget är strikt hierarkiskt uppdelat, där de enskilda delarna av organisationen fungerar till stor del separat ifrån varandra. Senare påpekar han dock att processtänkandet börjat få allt större utrymme inom företaget, även om det hittills enbart varit i liten skala. Precis som vår referensram påpekar att den dynamiska omvärlden ofta är grunden till mer processinriktade organisationer, tar Bengtsson upp marknadens nya krav som en av anledningarna till de senaste förändringarna inom företaget. Med målet att öka effektiviteten läggs numer större vikt vid att skapa gemensamma standardiserade processer. Bengtsson menar dock att samordningen inte bidragit till att medarbetarna fått större ansvar än tidigare, vilket är en avvikande åsikt i jämförelse med vår referensram. Å andra sidan säger Bengtsson att medarbetarna i och med den ökade samordningen fått en annan typ av ansvar än tidigare, varför frågan om huruvida detta kan ses som större eller inte, möjligen är en tolkningsfråga.

Bengtsson anser att den tidigare mycket spridda organisationsuppdelningen medfört att företaget har en lång tradition av att samarbeta, och att därigenom arbeta i team och nätverk. Detta går dock emot tidigare kommentar om att företaget arbetat mycket uppdelat och att avdelningarna i princip kunnat ses som självstyrande. Om så ändå är fallet går detta emot referensramens ståndpunkt att teamarbetet oftast är en följd av processtyrning och den horisontella organisationen.

Bengtssons beskrivning av E.ON:s styrning kan med utgångspunkt i de flesta aspekter tolkas utifrån ett mycket traditionellt perspektiv, så även gällande målstyrningen. Fokuseringen ligger på de finansiella målen, medan någon form av förbättringsmål för processerna ännu inte fått något genomslag. Enligt Bengtsson finns diskussioner om att KPI, Key Performance Indicators, skall införas, som ett komplement till den traditionella resultatuppföljningen. Några få finns redan i bruk, såsom tillgänglighet på kärnkraft och vissa effektivitetsmått, vilka idag används till benchmarking mellan olika enheter. En viss breddning av målen kan också urskiljas genom att nyckeltal om personalförståelse numer



används i chefernas bonusmål och på så sätt påverkar styrningen. En gång om året beger sig dessutom ledningen, enligt Bengtsson, ut i verksamheten i syfte att fånga upp medarbetarnas åsikter, utifrån vilka de sedan tar fram relevanta nyckeltal. Beroende på hur stor vikt ledningen lägger vid dessa tal, kan detta ge en möjlighet till breddad styrning då medarbetarna längre ner i organisationen möjligen tar hänsyn till fler operativa aspekter.

Ur ett ekonomistyrningsperspektiv är processorienteringen en av grunderna i förändringen av företagets styrfilosofi, och med den kommer nya metoder och mätetal. E.ON verkar befinna sig i början av ett brytningsskede, där processorienteringen börjat anammas något, om än i liten skala. Upphovet till denna menar Bengtsson är marknadens, och därmed också kundens, nya krav, vilka också bör vara processorienteringens utgångspunkt. Ju mer processinriktad verksamheten blir desto mer borde detta påverka målstyrningen och arbetsstrukturerna inom företaget. Än så länge kan enbart en viss utveckling inom målstyrningen skönjas, samtidigt som Bengtsson inte anser att den ökade samordningen förändrat organisationens teamförhållanden. Någon direkt breddning av synen på företagets styrsystem finns ännu inte.

Verksamhetsstyrningen skall, enligt vår referensram, leda till att medarbetarnas aktiva deltagande i planeringen och utvecklingen ökar samtidigt som avståndet mellan ledningen och de anställda minskar. Bengtsson skildrar till viss del ett minskat avstånd, genom att han påpekar att strategifrågor förr enbart diskuterades på hög nivå i organisationen, medan det i dag även diskuteras på avdelningsnivå. Han säger också att medarbetarna idag ställer högre krav på att få vara involverade i företagets beslut, för att på så sätt kunna påverka sin egen arbetssituation. Detta leder, enligt Bengtsson, till att kraven på ledarna idag är annorlunda än förr, dock inte större. Ledarens förmåga att kunna kommunicera med sina medarbetare har ökat i vikt, samtidigt som ledaren måste vara bättre på att delegera nu än tidigare. Detta är förändringar som vanligtvis är en naturlig del i utvecklingen mot en modernare verksamhetsstyrning, och då kommer som en följd av ledningens förändrade styrfilosofi. I E.ON:s fall, då ekonomistyrningen fortfarande kan anses vara förhållandevis traditionell, kommer dessa utvecklingstendenser istället nerifrån organisationen.

Förändringen med att skapa större samordning och göra organisationen mer processororienterad, menar Bengtsson påverkar ledarskapet. Precis som litteraturen kring verksamhetsstyrningen påpekar, så går det inte att styra en processorganisation på samma sätt som en linjeorganisation. Han kan dock inte ge några konkreta exempel på hur ledarskapet påverkas av en sådan förändring, vilket möjligen kan ha sin förklaring i att företaget befinner sig i inledningsskedet av ökad processororientering. Ledarskapsutvecklingens steg, från chef till coach, ser Bengtsson mest som en generationsfråga, där yngre personer är mer ledare och coacher än äldre personer. Han anser också att det hänger samman med personens erfarenhet och att de flesta börjar som chefer, men utvecklar efterhand en annan roll. Han drar dock ingen direkt koppling mellan denna utveckling och förändringarna inom organisationen.

#### 5.3.4 GUN KLASSON, FRIGO SCANDIA

Friigo Scandia har, möjligen på grund av dess amerikanska ägande, en hård ekonomisk styrning. Det är strikta ekonomiska mål som ska uppnås, framförallt med fokus på resultat. På senare tid har allt större tonvikt lagts även på balanssidan och kostnaden för kapital. De medel som används i styrningen är framförallt bokslut, budget och prognoser. Ett antal icke-finansiella mål används, och internt – inom Sverige – har de upprättat ett Balanced Scorecard.

Inom Friigo Scandia finns idag en stark inriktning mot funktioner, enligt Gun Klasson. Detta har de dock för avsikt att arbeta för att förändra, då de vill att medarbetarna ska kunna samarbeta utanför de egna områdena. Teamarbete kommer därför framöver att bli en allt viktigare del. På senare tid har även vikten av löpande kommunikation till medarbetarna ökat, så att alla ska känna sig delaktiga i företagets verksamhet och utveckling. Processororienteringen inom Friigo Scandia kan således anses vara på väg att anammas, då det finns en ökad medvetenhet för att föra in arbetet mot processer och öka medarbetarnas känsla av deltagande.

Klasson menar att inom företaget så är det främst yngre ledare som uppvisar ett ledarskap inriktat på team och empowerment. De inför mer lagarbete och styr genom en mildare struktur där medarbetarna inte i lika hög grad är medvetna om att de blir styrda. Till

skillnad från referensramen, som menar att ledarskapet förändrats över tiden, så menar Klasson att utifrån hennes erfarenhet så styr alla med en chefsroll i början och utvecklas sedan till en ledare då erfarenhet ökar. Något som yngre personer dock gör snabbare idag.

Genom det stora resultatfokus som råder har medarbetarna snävare ramar att hålla sig inom, varför deras initiativtagande och aktiva deltagande begränsas. Det gör också att medarbetarna inte styrs av förbättringsmål i någon större utsträckning, utan vad som uppvisas i de finansiella rapporterna, är det som räknas. Därigenom måste medarbetarna arbeta utifrån en betydande detaljstyrning. Inom Frigo Scandia läggs stor tyngdpunkt vid de ekonomiska kunskaperna, genom det stora finansiella trycket. Alla medarbetarna har fått utbildningar inom området för att de ska få en ökad förståelse för de mål som de arbetar för att uppnå. Detta visar på en stark koppling till det traditionella perspektivet på ekonomistyrning.

Det höga trycket från ledningen, som kommer av det ökade tempot inom företagsvärlden, gör att högre krav ställs även på ledarna. Å ena sidan måste verksamheten gå bättre vilket avgörs genom ökad effektivitet och ett stigande resultat. Å andra sidan måste ledaren även ha tid över till att lyssna på medarbetarna och kunna utöva ett ledarskap som går åt den coachande rollen. Då vi tidigare har redogjort för hur ledarna inom Frigo Scandia bedöms och att det är de finansiella rapporterna som tyngdpunkten läggs på, är det troligt att det är dessa som dominerar ledarskapet.

Kulturen är en viktig del i styrningen av Frigo Scandia, inte minst för att skapa en gemensam grund på ett internationellt plan. Det kan medföra flera problem då det kan vara svårt för människor från många olika länder att ta till sig, och känna sig bekväma med, samma värderingar. Framförallt innebär det problem för länderna i Norden, där medarbetarna inte är vana vid att bli toppstyrda på samma sätt som amerikaner.

Generellt sätt har Frigo Scandia tagit till sig få av aspekterna inom den moderna verksamhetsstyrningen utifrån vår referensram. Deras finansiella fokus, gör att vikten av andra styrinstrument får stå tillbaka. Den traditionella ekonomistyrningen, där medarbetarna styrs genom ekonomiska mått och mål, lever till stor del kvar i företaget. Klasson tycker att detta påverkar hennes ledarskap. Hon anser att det finansiella fokuset

leder till en ökad kortsiktighet i ledarskapet, vilket gör att det blir hårt och resultatstyrt. Med de icke-finansiella måtten som har tillkommit blir detta dock bättre, då ledaren ges en chans att tydligare se till sina medarbetare.

### 5.3.2 JOHAN GÖTHBERG, NOVARE ACADEMY

Den ekonomiska styrningen i Novare visade sig under intervjun vara relativt traditionell. Årsbudgeten kompletteras med långtidsplaner, och i vissa fall prognoser. Någon större tyngdpunkt i proaktivt syfte ges dock inte rapporterna, utan de används framförallt i jämförelsesyfte för faktiskt resultat. Några icke-finansiella mått används inte i styrningen, och det läggs enbart tonvikt på ett fåtal nyckeltal, såsom kund och försäljning.

Flera faktorer som är betydande inom den moderna verksamhetsstyrningen återfinns inom Novare. Medarbetarna får ta stor plats och mycket eget ansvar, då Göthberg anser att hans egen ledarroll innebär att ha kontroll på helheten medan varje uppgifts lösning ligger på medarbetarens ansvar. Som den uppstarts- och förändringsledare som Göthberg ser sig som, hamnar en kontinuerlig utveckling i fokus, om än i ett något mer kortsiktigt perspektiv. Det stora kundfokus som företaget arbetar utifrån, är enligt referensramen en viktig aspekt inom verksamhetsstyrningen. Intressant är att Göthberg själv menar att de har ett stort kundfokus på grund av att Novare är ett litet företag, och sätter det i motsats till en utbredd intern styrning. Vår referensram pekar istället på fokus på kunden som en del av den nya styrfilosofin – för alla typer av företag.

När det handlar om empowerment för medarbetarna går det i Göthbergs ledarstil att se att avståndet uppåt i organisationen inte är så stort. Han framhäver hur viktigt det är att kunna lämna ifrån sig ansvar till sina medarbetare, vilket visar på den plats och de initiativ som de har möjlighet att ta i företaget. Göthberg anser inte själv att han som ledare ska detaljstyra företaget, utan vill istället lämna utrymme till medarbetarna att ta egna initiativ. Då Göthberg inte har mycket till övers för ekonomiska rapporter, är detta ingenting som han använder för att motivera och styra sina anställda. Detta visar att, den traditionella ekonomiska styrningen till trots, så leder han genom andra instrument som kan anses tillhöra den moderna verksamhetsstyrningen.

Ett belöningsystem finns inom Novare, men Göthberg anser inte att det är av stor vikt när det gäller ledandet av sina medarbetare. Han menar att det är ledarskapet i sig som är det viktiga för att behålla sin personal, då ett belöningsystem inte hindrar att någon slutar om denna inte är nöjd med de övriga förutsättningarna. Genom mer högtbildad personal anser Göthberg att förväntningarna på ledaren idag har förändrats. Av stor vikt är nu att uppmärksamma medarbetarna och även kunna ha en kuratorisk roll gentemot dem, då detta behövs. En bild som väl överensstämmer med den ledarskapsutveckling som är beskriven i referensramen, då chefen har gått över till att fungera som en coach.

Göthberg stämmer in på bilden för den transformationella ledaren, förändringsbenägen och medveten om betydelsen av att förmedla visionen och företagskulturen till sina medarbetare. Han anser sig styra företaget delvis genom företagskulturen, något som framhålls inom den moderna verksamhetsstyrningen. Viktigt, enligt Göthberg, är att som ledare själv uppvisa det beteende som han vill att organisationen ska anamma. På så vis arbetar han för att styra företaget genom gemensamma värderingar – han för ut de värderingar, den kultur, som han vill ska vara vägledande. Någon uttrycklig avsikt med detta styrverktyg, att det behövs i en dynamisk omvärld på grund av svårighet att planera såsom referensramen antydde, framhävs dock inte av Göthberg. Snarare anser han att det är det bästa sättet att styra en verksamhet, då han anser att det är egenskaperna som gör en bra ledare – inte de ekonomiska eller tekniska kunskaperna.

Göthberg har själv en väldigt bestämd bild av att hans ledarskap inte påverkas av ekonomistyrningen, något som han ser som mycket positivt. Därmed inkluderas inte den ekonomiska styrningen av Novare som en integrerad del i styrfilosofin. Ekonomiska rapporter ses som ett nödvändigt ont – medan fokus på styrningen har lagts på mjukare aspekter, såsom medarbetarnas deltagande och företagskulturen.

## 5.4 ÖVERGRIPANDE ANALYS

I vår referensram betonas vikten av att det råder kongruens mellan olika styrverktyg, såsom mellan företagets organisationsstruktur, styrsystem och strategi. Om stor

utveckling sker inom ett styrverktyg, bör rimligtvis resterande styrverktyg anpassas till detta. I referensramen understryks vidare att ledarskapet är av avgörande betydelse för den moderna verksamhetsstyrningen, medan den traditionella ekonomistyrningen skall ha varit av mindre betydelse vid ledning av ett företags verksamhet. Nedan analyseras därför, främst utifrån ledarnas redogörelser, huruvida det även i empirin råder ett samspel mellan de olika styrsystemen, och om ledarskapet därmed anpassas till företagets övriga styrsystem.

#### 5.4.1 SAMSPEL MELLAN LEDARSKAP OCH STYRMEDEL

Utifrån våra respondenters beskrivningar går det att urskilja en viss samverkan mellan de olika styrsystemen. Åsanders skildring av Telia visar på ett mycket tydligt sätt hur en horisontell organisation genererar ett annat ledarskap, jämfört med en organisation som är funktionellt uppbyggd. Beskrivningen av Telia visar att företaget inom de allra flesta aspekter arbetar utifrån den moderna verksamhetsstyrningen, detta framförallt genom Åsanders beskrivning över hur de på ett medvetet sätt ser till helheten av de olika styrsystemen och inte enbart till den finansiella styrningen. På ett naturligt sätt blir då även ledarskapet en del i denna styrning, och bör då också samstämma med den övergripande styrfilosofin, vilket Åsanders beskrivning skildrar.

Utifrån Bengtssons och Klassons redogörelse går även där att se ett visst samband mellan ekonomistyrningens utveckling och ledarskapets utseende. E.ON och Frigo Scandia är företag som styrs utifrån en betydligt mer traditionell styrning än vad Telia gör. Båda företagen har ett stort finansiellt fokus med få icke-finansiella aspekter i styrningen. Ett visst processtänkande har börjat infinna sig i båda företagen, även om det än så länge är mycket begränsat. Klasson understryker att företagets traditionella styrning, där ledarna bedöms utifrån finansiella mått, påverkar ledarskapet till att bli mer kortsiktigt, hårt och resultatfokuserat. De mjukare faktorerna får komma i andra hand, då de finansiella målen prioriteras. Dock påpekas att de yngre ledarna, vilka arbetar mer utifrån teamstrukturer, också styr genom en mildare struktur samt att ökat användande av icke-finansiella tal ger möjlighet till en annan, mer coachande, ledarroll. Därmed ser Klasson en tydlig koppling mellan företagets nuvarande ekonomistyrning och dess utövande ledarskap, men också att nya styrmetoder sammanfaller med ett mjukare ledarskap. I Frigo Scandias fall är det

dock svårt att säga vad som påverkar vad, då Klasson menar att de yngre ledarna som har en mer coachande ledarskapsstil för med sig ett nytt sätt att styra, samtidigt som hon säger att de steg de tagit till att förändra styrningen, såsom införandet av vissa icke-finansiella mått, också påverkar ledarskapet i samma riktning. Inom området kan paralleller dras till rekryterarnas och konsulternas åsikter, om att det är av stor vikt att se till de mått utifrån vilka ledare bedöms för att få insikt i deras ledarskap. En ekonomisk styrning, som är anpassad efter den moderna verksamhetsstyrningen, och därmed tar hänsyn till fler aspekter än enbart hårda finansiella mål, kan därmed ses som uppmuntrande av en annan, mjukare ledarstil.

Bengtsson betonar inte lika tydligt som Klasson kopplingen mellan företagets nuvarande ekonomistyrning och dess ledarskap. Han påpekar dock att medarbetarnas ökade krav på att få vara delaktiga i företagets beslut, kräver en mer kommunicerande och delegerande ledarstil än tidigare. Utifrån hans synvinkel tycks det som att den traditionella finansiella ekonomistyrningen på E.ON har varit av mindre betydelse för ledarskapets utformning, medan han påpekar att nya styrningsfilosofier, såsom den processororienterade organisationen, har en större inverkan på ledarskapet. I vår referensram tas detta fenomen upp, då det framhålls att ledarskapet blir av avgörande betydelse i vidgningen av ekonomistyrningsbegreppet, medan den traditionella ekonomistyrningen har tett sig vara av mindre betydelse vid ledningen av ett företags verksamhet. Detta är något som bekräftas av konsulterna genom deras åsikt kring de komplikationer som kan uppkomma av teamstrukturer och decentralisering av ansvar. Om ledarskapet inte anpassas därefter kan dessa nya styrmodeller innebära problem för medarbetarna. De nya strukturerna ställer därför högre krav på ledaren för att bli framgångsrika.

Göthbergs beskrivning av styrsystemen på Novare ser något annorlunda ut jämfört med övriga respondenter. Medan det utifrån Åsanders, Bengtssons och Klassons redogörelser gick att se en koppling mellan företagets ekonomiska styrning och dess ledarskap, är detta inte lika tydligt på Novare. Företaget har en väldigt traditionell syn på den ekonomiska styrningen, och använder sig huvudsakligen av verktyg som brukar förknippas med den traditionella ekonomiska styrningen. De ekonomiska rapporterna ses enbart som något nödvändigt ont, ej som ett verktyg i styrningen. I förhållande till konsulternas åsikter, kan detta bero på att Novare är ett relativt nytt företag, som är mer

engagerat i de tjänster de ska erbjuda, framför den ekonomiska styrningen. De andra företagen, E.ON, Telia och Frigo Scandia, har alla en lång historia bakom sig och styrningen baseras på välutvecklade ekonomiska modeller. Därmed borde dessa tre vara mer benägna att ta till sig den moderna verksamhetsstyrningen, vilket Telia uppvisar tydliga tecken på att göra. E.ON och Frigo Scandia har inte kommit lika långt i utvecklingen, men visar tendenser på att röra sig mot nya styrformer.

Trots den traditionella ekonomiska styrningen leder Göthberg med styrverktyg som annars förknippas med den modernare verksamhetsstyrningen. Medarbetarna får ta stort eget ansvar, då Göthberg menar att hans roll är att se till helheten, ej till detaljerna. Företagskulturen ses som det viktigaste styrinstrumentet och kundfokus är stort. Den ekonomiska styrningen ses dock inte som en integrerad del i styrfilosofin. I takt med vidgningen av ekonomistyrningsbegreppet har just styrningens idédimension betonats, istället för de enskilda styrverktygen. Göthberg ser dock inte till helheten av styrningen, då företagets ekonomiska, mer formella styrning, inte är avpassad till de mjukare styrsystemen. Dock bör påpekas att hans ledarstil och dessa mjukare styrfaktorer, såsom medarbetarnas aktiva deltagande och företagets kultur, är väl avpassade till varandra. Eftersom Göthberg inte ser de ekonomiska styrverktygen som en del i företagets styrfilosofi, finns heller ingen påverkan mellan dessa och hans ledarstil.

#### 5.4.2 FÖRÄNDRADE KRAV

Åsander som ser på ekonomistyrningen från ett perspektiv som sammanfaller mycket väl med den moderna verksamhetsstyrningen, anser att företagets nya organisation och styrning ställer högre krav på hennes ledarskap. Hon påpekar att den horisontella organisationsstrukturen leder till att hon som ledare måste vara mer samarbetsorienterad och säljande, samtidigt som organisationen kräver att hon har en större strategisk överblick än tidigare. Detta överensstämmer med konsulternas erfarenhet av att kraven på ledarna är större idag jämfört med tidigare då de måste inneha ett medarbetarperspektiv vid sidan av de affärsrelaterade kunskaperna.

Då Telia är det företag som mest styrs utifrån ett verksamhetsstyrningsperspektiv, är det också Åsander som bäst kan uttala sig om vad detta inneburit för ledarrollen. Bengtsson



påpekar att medarbetarnas högre krav på deltagande ställer nya, dock inte större, krav på ledaren samt att en processororienterad organisation måste styras på ett annat sätt än en linjeorganisation. Klasson säger att kraven på ledarskapet ökar då det inte enbart ställs krav på ständigt ökad effektivitet, utan även på att ledaren måste lägga ner mer tid på varje enskild medarbetare. Hon ser dock inte detta utifrån ett verksamhetsstyrningsperspektiv, då företaget fortfarande arbetar utifrån en mycket traditionell ekonomistyrning. Utifrån Göthbergs perspektiv går inte heller att dra någon koppling mellan ekonomistyrningens utveckling och kraven på ledarna. Hans sätt att styra med de, enligt referensramen, mjukare styrsystemen, ser han som det bästa sättet att styra ett företag. Utifrån hans redogörelse över sin karriär har han främst haft tjänster där han haft förändringsroller, alternativt varit VD för mindre företag, varför han inte sett på utvecklingen av ekonomistyrningen utifrån ett sådant tidsperspektiv som vår referensram visar.

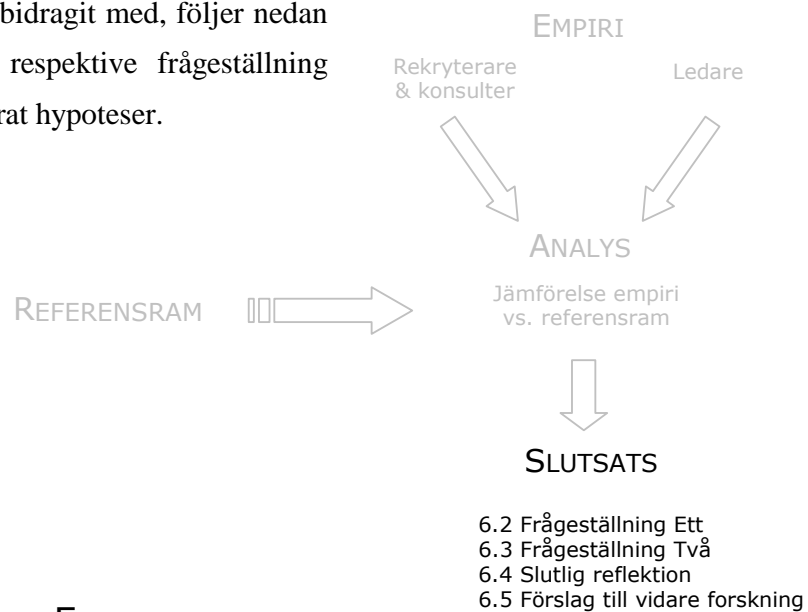
# SLUTSATS

## 6

*I det följande avsnittet redogör vi för våra slutsatser utifrån vilka vi formulerar hypoteser. Därefter följer förslag till vidare forskning.*

### 6.1 KAPITLETS UPPLÄGG

Med förhoppningen om att kunna besvara de frågeställningar som ställdes i det inledande kapitlet har vi intervjuat konsulter, rekryterare och ledare. Efter att ha analyserat den information som dessa bidragit med, följer nedan ett resonemang kring respektive frågeställning utifrån vilka vi formulerat hypoteser.



Figur 6.1: Kapitlets upplägg

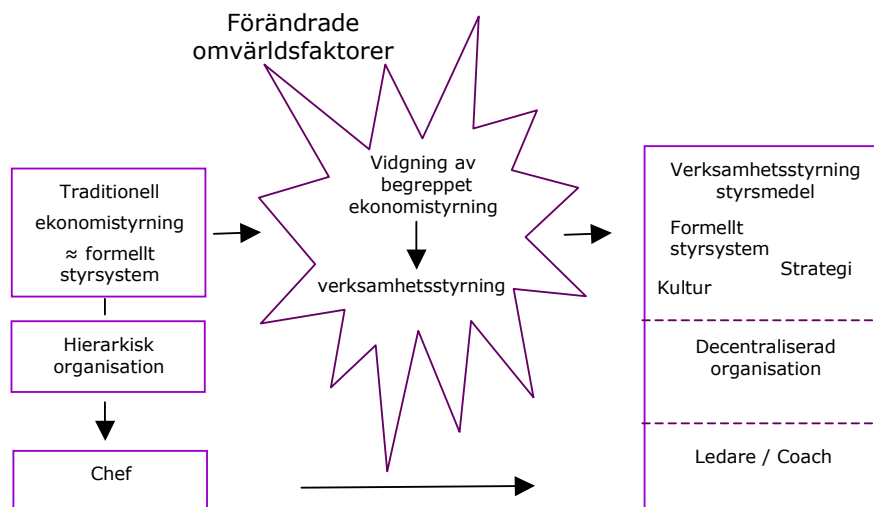
### 6.2 FRÅGESTÄLLNING ETT

- I vilken utsträckning är ledarskapet anpassat till de styrmedel som ett företag använder sig av?

Utifrån de intervjuer som vi har genomfört har vi funnit åtskilliga tecken på att ledarskapet ser olika ut beroende på vilka styrmedel som används i respektive företag. Att

ett stort resultatfokus inom ett företag genererar ett hårt ledarskap, var representanter från både ledarna och rekryterarna överens om. Ju större fokus som läggs på finansiella mått och resultat från ledarens sida, desto mindre utrymme finns kvar att tillägna medarbetarna och decentraliserande processer. Ledaren i ett hårt styrt företag tycks därmed bli påtvingad en viss ledarstil. Då ett företag däremot använder sig av vad som kan ses som tydliga inslag av modern verksamhetsstyrning, får ledarskapet ett bredare spektrum. Ett helhetsperspektiv av styrningen som ser till att det råder samstämmighet mellan ledarskapet och de formella styrsystemen, blir av större vikt. Dessutom tycks det som att ju fler aspekter utifrån den moderna verksamhetsstyrningen som ett företag arbetar utifrån, desto mer ser de på ledarskapet som en integrerad del i styrningen.

Nedanstående modell återspeglar det samband som vi kan se mellan den traditionella ekonomistyrningen kontra den moderna verksamhetsstyrningen, och ledarskap. Traditionell styrning genererar ett chefskap med något hårdare styre, i förhållande till det ledarskap med mjukare aspekter som återfinns i samband med mer integrerade styrmedel.



Figur 6.2: Samband mellan ekonomisk styrning och ledarskap

En grundläggande faktor för att de formella styrsystemen ska ha inverkan på ledarskapet, är att dessa används aktivt i styrningen samt är framtagna som ett hjälpmedel för att styra företaget mot dess mål. Enligt våra empiriska källor finns dessa förhållanden företrädevis inom äldre, traditionella företag. Nya företaget, som är mer

uppgiftsorienterade har en tendens att inte ha lika välarbetade ekonomiska styrverktyg. De använder inte heller dessa i någon större utsträckning för att stödja den övriga styrningen inom företaget. Ledarskapet i sådana företag anser vi därför inte vara anpassat till de övriga styrsystemen, då helhetsperspektivet inte lyfts fram. Således ser vi ett samband avseende att ju mer välarbetat och till det enskilda företaget anpassat styrsystemet är, desto större inverkan har det på ledarskapet.

Detta resonemang ledar oss fram till vår första hypotes:

---

#### HYPOTES ETT

LEDARSKAPET ÄR ANPASSAT TILL EKONOMISTYRNINGEN, DÅ DENNA ANVÄNDS SOM ETT STYRVERKTYG FÖR ATT UPPNÅ FÖRETAGETS MÅL. DÅ STYRNINGEN NÄRMAR SIG DEN MODERNA VERKSAMHETSSTYRNINGEN, BLIR LEDARSKAPET EN INTEGRERAD DEL I STYRNINGEN OCH EN MJUKARE LEDARSKAPSSSTIL FORMAS.

---

## 6.2 FRÅGESTÄLLNING TVÅ

- Hur förändras kraven på ledaren då styrverktyg från den moderna verksamhetsstyrningen har implementerats?

Större krav, annorlunda krav. Ingen förändring alls. Synen på kraven på ledaren, och om det går att se en tendens till förändring av dessa, har varierat mellan våra respondenter. De allra flesta kunde dock se att någonting har hänt – ledaren har delvis andra uppgifter idag än tidigare.

*Walk the talk.* Tydligt är att ledaren måste visa ett stort engagemang i de styrmodeller som används. Att ledaren själv tror på de budskap och värderingar som förmedlas till de anställda är av stor vikt. Detta synsätt ställer högre krav på ledarna då de måste tänka mer på att få medarbetarna med sig, och ägna dem större uppmärksamhet i styrningen av

företaget. Detta är en aspekt som naturligtvis har behövts ta hänsyn till av ledaren även tidigare, skillnaden idag är att större balans måste råda mellan medarbetarperspektivet och de finansiella styrmodellerna.

Den moderna verksamhetsstyrningen har genererat större på krav på ledaren att inneha en helhetsbild av företaget, och att kunna arbeta med alla aspekter i styrningen, utifrån denna. Utifrån intervjuerna med ledarna har vi uttolkat att ju mer företaget rör sig mot en integrerad horisontell styrning, desto större krav ställs det på ledaren just för att det då finns fler aspekter att ta hänsyn till. Dels har respondenterna betonat det ökade medarbetarperspektivet. Desto mer ansvar medarbetarna får, och desto mer aktiva de är i företagets planering, desto större krav ställs det också på ledaren att kunna se till varje enskild individ i företaget. Dels har den horisontella styrningen fört med sig större krav på att ledaren har förmågan till en strategisk överblick. Detta då företaget övergår från en funktionell organisation till en horisontell organisation, vilket tydliggör vikten av ledarens förmåga att kunna se gränsöverskridande på företagets resurser, med utgångspunkt i kundens önskemål.

Att Göthberg inte ansåg att kraven på ledaren har förändrats, anser vi vara på grund av att han styr företaget med mjukare aspekter, utan att integrera dessa med den ekonomiska styrningen. Han ser därför inte på företagsledning utifrån samma tidsperspektiv som de andra ledarna.

Våra slutsatser kring kraven på ledaren leder oss fram till vår andra hypotes:

---

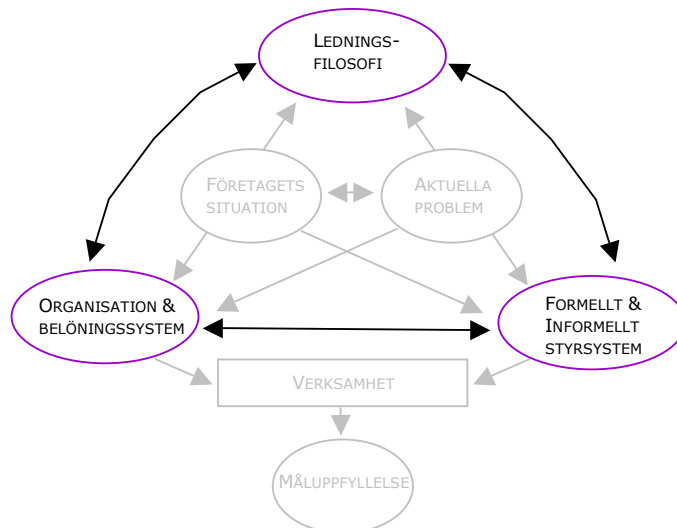
#### HYPOTES TVÅ

KRAVEN PÅ LEDAREN ÖKAR GENOM ATT DEN MODERNA VERKSAMHETSSTYRNINGEN  
GENERERAR ETT BEHOV AV ETT HELHETSPERSPEKTIV – DET KRÄVS EN  
STRATEGISK ÖVERBLICK SAMT ATT DEN EKONOMISKA STYRNINGEN  
BALANSERAS MED ETT MEDARBETARPERSPEKTIV.

---

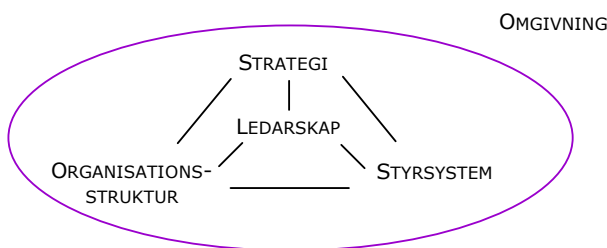
### 6.3 SLUTLIG REFLEKTION

De båda hypoteser som vi har kommit fram till utifrån vårt empiriska material, visar på att ledarskapet i allra högsta grad påverkas av att styrmedlen i ett företag förändras. Därmed finns en ömsesidig påverkan mellan dessa, vilket vi skildrar i nedanstående modell. Samuelssons modell över styrningens bestämningsfaktorer styrker enbart ledningsfilosofins påverkan på styrsystemen och organisationen. Vi menar emellertid att påverkan bör vara lika framträdande på ledningsfilosofin, då de andra faktorerna genomgår förändring.



Figur: 6.3: Modifierad modell utifrån *Styrningens bestämningsfaktorer*, Samuelson, *Controllerhandboken*, s.41

Då vi knyter an detta resonemang till Lindvalls modell över företagets styrning, anser vi att ledarskapet är mer integrerat med de övriga styrmedlen än vad Lindvall utger det för att vara. Förändring av ledarskapet, vid implementering av nya styrmedel, är av stor vikt för att de nya verktygen ska bli framgångsrika. Detta är något som bör uppmärksammas



Figur 6.4: Modifierad modell utifrån *Övergripande företagsställning om företagets styrning*, Lindvall, *Verksamhetsstyrning*, s.28

och tas ännu större hänsyn till för att skapa enhetlighet i styrningen, vilket är grundläggande för den moderna verksamhetsstyrningen. Vi har därför modifierat Lindvalls modell till att inkludera ledarskapet som ett av styrmedlen, på det vis som modellen till vänster visar.

Utifrån detta resonemang formulerar vi vår tredje hypotes:

---

#### HYPOTES TRE

LEDARSKAP ÄR INTEGRERAT MED ÖVRIGA STYRMEDLEL, DÅ DET PÅVERKAS OCH  
KRÄVER FÖRÄNDRING I TAKT MED ATT DE ANDRA DELARNA – STRATEGI,  
ORGANISATIONSSTRUKTUR OCH STYRSYSTEM – ÄNDRAS.

---

#### 6.4 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

Då vi i våra slutsatser har formulerat hypoteser kring ledarskapets anpassning till verksamhetsstyrningen, utifrån ett begränsat antal ledare kan dessa inte anses generella för utvecklingen. En mer omfattande studie kan därför undersöka hypotesernas pålitlighet. En studie kan även göras för att undersöka om utvecklingen av ekonomistyrningen påverkar ledarskapet på olika sätt inom olika branscher.

Få av de undersökta företagen har anammat den moderna verksamhetsstyrningen, varför det skulle vara av intresse att i ett senare skede studera företag som har utvecklats i den riktningen, för att se hur styrningen i dessa påverkar ledarskapet.

I denna studie har vi enbart tagit ledaren i beaktning, varför det även kan vara av intresse att studera hur de anställdas situation påverkas av utvecklingen inom ekonomistyrningen.

## KÄLLFÖRTECKNING

---

### PUBLICERADE KÄLLOR

#### BÖCKER

Anthony, R. & Govindarajan, V. (2003) *Management control systems*, Mc Graw Hill

Agurén, M. (2001) *Det evolutionära ledarskapet*, Liber Ekonomi

Bengtsson, L., Lind, J., Samuelsson, L. (2000) *Styrning av team och processer*, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm

Eriksson, L. & Wählin, N. (1998) *Ledarskapsforskning*, Academia Adacta AB

Fock, H. (2002) *Från kunskap till lönsamhet – om företagsledning i kunskapssamhällets affärslogik*, Liber Ekonomi

Granholm, A. & Hörnfeldt, E. (1999) *Digital guldrusch!*, Bonnier Icon

Grant, R. (2005) *Contemporary strategy analysis*, Blackwell Publishing Ltd

Heracleous, L. (2003) *Strategy and organisation*, Cambridge University press



Lindvall, J (2001) *Verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur

Müllern, T. & Stein, J. (2000) *Ledarskap i den nya ekonomin*, Liber Ekonomi

Nordström, K. & Ridderstråle, J. (2002) *Funky business*, Bookhouse Publishing AB

Samuelsson, L. (2003) *Controllerhandboken*, Industrilitteratur AB

Selin, G. (2004) *Från chef till coach*, Liber Ekonomi

#### ARTIKLAR

Eagly, A, & Carli, L. (2003) *The female leadership advantage: An evaluation of the evidence*, The leadership quarterly, Nr 14

Florén, J. (2005) *Långsamt ledarskap sakta på väg uppåt*, DI Weekend, Nr 38

Torpman, J. (2004) *The differentiating function of modern forms of leadership*, Management Decision, Vol. 42, Nr 7

Wallander, J. (1999) *Budgeting – un unnecessary evil*, Scandinavian Journal of Management, Nr 15

#### MUNTLIGA KÄLLOR

Andersson, Ronny, rekryterare, Creative Search, 2005-11-23

Arkander, Lars, psykolog och konsult, Blueberry Hill, 2005-11-23

Arvidsson, Per, civilekonom och konsult, Blueberry Hill, 2005-11-21

Bengtsson, Jan, Vice VD, E.ON, 2005-12-16

Bergman, Kjell-Åke, konsult, Sällma, 2005-11-29

Göthberg, Johan, VD, Novare Academy, 2005-12-08

Klasson, Gun, ekonomichef, Frigo Scandia, 2005-12-15

Starckenberg, Gerd, konsult, Mgruppen, 2005-12-08

Stegersjö, Anders, rekryterare, Dufwa, 2005-11-24

Åsander, Indra, senior vice president, Telia, 2005-12-09