



Styrning enligt värderingar

– controllerns perspektiv

cordial

OM CORDIAL BUSINESS ADVISERS

Cordial Business Advisers är en oberoende strategi- och managementkonsult som arbetar med att utveckla och förstärka verksamheters konkurrensförmåga.

Med människan som utgångspunkt och med ett helhetsperspektiv arbetar vi som långsiktiga rådgivare för att säkerställa bestående resultat hos våra kunder.

Våra erbjudanden och kompetenser har vi samlat inom tjänsteområdena Strategy, Operations, Transactions och Transformation. Läs mer om oss på cordial.se.

OM DENNA STUDIE

Studien har tagits fram av Cordial Business Advisers AB. Projektgruppen har bestått av Jaël Rodau, Fredrik Fexe och Ulrik Brandén.

Frågor med anledning av denna studie besvaras av projektgruppen.

Cordial Business Advisers AB

Kungsgatan 26, 111 35 Stockholm
Tel: 08 723 87 00
www.cordial.se

Studien finns att ladda ned gratis från Cordials hemsida.

© 2006 Cordial Business Advisers AB

TACK

TACK

Cordial Business Advisers AB vill framföra ett varmt tack till de controllers som delat med sig av sin tid och visat engagemang under det intervjuarbete som ligger till grund för denna studie. Intervjuer har ägt rum med controllers på olika nivåer i Atlas Copco, Electrolux, Handelsbanken, IKEA, Skanska och Tetra Pak. Ett särskilt tack till Göran Nilsson vid Handelshögskolan i Stockholm.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| INLEDNING..... | 5 |
| SAMMANFATTNING..... | 6 |
| VAD SA VÄRDEN OCH VÄRDERINGAR?..... | 8 |
| “DET ÄR HELA STYRPAKETET SOM PÅVERKAR HUR FOLK BETER SIG”..... | 9 |
| CONTROLLERNA ÄR POSITIVA TILL VÄRDERINGSSTYRNING MEN SER SVAGHETER..... | 12 |
| VÄRDERINGSSTYRNING I PRAKTIKEN | 15 |
| REFLEKTIONER..... | 19 |

INLEDNING

Under 2005 gjorde Cordial en studie om hur svenskt näringsliv använder sig av ett företags värderingar för att skapa resultat och värde i företaget. Studien fick namnet *Värden och värderingar – en studie om hur svenska företag arbetar med värderingar* och grundar sig på djupintervjuer med ledningsrepresentanter för 31 av Sveriges största företag samt på enkätsvar från 110 mellanchefer i svenska bolag. Värden och värderingar har genom sina resultat rönt uppmärksamhet och lett till en mängd diskussioner och nya frågeställningar.

Redan under arbetet med *Värden och värderingar* väcktes stort intresse för slutsatserna kring styr- och uppföljningssystem för gemensamma värderingar. Hur ser denna typ av styrsystem ut? Hur kopplas dessa till de traditionella styr- och uppföljningssystemen? Vem har ansvar för sådana styrsystem?

Vi beslutade oss därför att kombinera våra egna erfarenheter med en kompletterande studie, baserad på djupintervjuer med controllers på några av Sveriges namnkunnigaste bolag.

Vi har valt att intervjua controllers av främst två anledningar:

1. Controllers kunskaper och insikter om företags traditionella styr- och uppföljningssystem.
2. Den allmänna roll- och ansvarsutvecklingen hos svenska företags controllers, där trenden går från den finansiella controllern som styr och följer upp verksamhetens finansiella parametrar, till verksamhetscontrollern som styr och följer upp alla de viktiga parametrar som skapar resultat för verksamheten, oavsett om de hänförs till finansiella, marknadsmässiga, processuella eller medarbetarrelaterade perspektiv.

Urvalet består av controllers från några av de företag som deltog i *Värden och värderingar*. Deltagarna är sex till antalet, varav hälften har ett koncernövergripande perspektiv och hälften ett affärsområdesperspektiv. Det ger trots fåtalet intervjuer viss spridning i synsätt.

Resultatet av dessa djupintervjuer och av intervjun med Göran Nilsson, forskare inom redovisning vid Handelshögskolan i Stockholm, presenteras i denna studie. Våra egna erfarenheter och insikter diskuteras i det avslutande avsnittet.

Trevlig läsning!



SAMMANFATTNING

Intervjuerna med controllers på olika nivåer i svenska storföretag tyder på att den allmänna hållningen gentemot värderingsstyrning hos controllers är positiv. Uppfattade svagheter med värderingsstyrning gäller främst huruvida det går att ”bevisa” att just större fokus på värderingar i ett företag leder till förbättrade resultat. Avsaknad av värderingsstyrning i ett företag kan således vara en fråga om hur värderingsstyrning ska gå till, snarare än om varför eller till vilken nytta man bör införa det i en verksamhet.

Värderingsstyrning i praktiken visar på olika utvecklingsgrader i företagen. I intervjuerna framkommer tre olika typer av värderingsstyrning: ”Medveten värderingsstyrning” tyder på att företaget valt värderingsstyrning som en medveten strategi av övertygelsen att det leder till större framgång än andra typer av styrmodeller. Detta visar sig bland annat i mätning och uppföljning av verksamhetens värderingar. ”Omedveten värderingsstyrning” råder då de värderingar man styr genom inte är desamma som de som är företagets uttalade värderingar. ”Delvis integrerad värderingsstyrning” innebär slutligen att enbart vissa mål följs upp, eller att man valt att endast mäta somliga aspekter av verksamheten.

Oberoende av vilken grad eller typ av värderingsstyrning företagen arbetar efter, så ser alla deltagare att de i framtiden skulle kunna arbeta med mätning och uppföljning av värderingar som en del av sina arbetsuppgifter som controllers.

Det finns anledning att tro att även om controllers ser värderingsstyrning som värdefullt, så arbetar de inte fullt ut för att realisera den fulla potentialen. Detta beror antagligen till del på att både potentialen och svårigheten ligger i att införa mått- och uppföljningsmodeller som stimulerar beteende enligt verksamhetens värderingar.

Även tidens anda kan ha influerat controllers att uttrycka sig i positiva

termer kring värderingsstyrning, trots att mätningen och uppföljningen ofta haltar i praktiken. Detta kan vara kopplat till de generella bristerna i svenska företag vad gäller att inkorporera värderingar i verksamheternas styrsystem.

För lyckad värderingsstyrning krävs kunskap om vilka mått som bör användas för framgångsrik mätning och uppföljning. För det första bör beteendeorienterade mått användas, som är lätta för ledare och medarbetare att ta till sig och omsätta i dagligt beteende. För det andra bör man använda mått som stämmer överens med verksamhetens värderingar och strategiska framgångsfaktorer, så att man verkligen följer upp de aspekter som anses kritiska för verksamhetens lönsamhet. Slutligen rekommenderas interagerande mått, dvs. att måtten sinsemellan stämmer överens och inte skapar ett dysfunktionellt beteende.

Controllerns framgångsfaktorer för värderingsstyrning är individuell kraft, support från ledningen samt förmåga till samarbete med HR och Kommunikation. Med hjälp av dessa kan verksamheten skapa sitt eget ”controllerpaket” som har stor potential att leda företaget till hållbar värderingsstyrning och ökad lönsamhet.

VAD SA VÄRDEN OCH VÄRDERINGAR?

Definitioner ur studien *Värden och värderingar – en studie om hur svenska företag arbetar med värderingar*.

Värdering: Övertygelsen om att ett visst beteende är mer önskvärt än dess motsats.

Värderingsstyrning: Att styra, stimulera och stödja ledare och medarbetare med gemensamma värderingar och beteenden i syfte att främja verksamhetens prestationskultur.

Värderingsarbete: Arbetet med att 1) syftesbestämma, 2) välja, 3) formulera och 4) införa gemensamma värderingar, samt 5) stimulera dess genomslagskraft och efterlevnad.

De övergripande resultaten ur *Värden och värderingar – en studie om hur svenska företag arbetar med värderingar (2005)* kan sammanfattas i:

- att gemensamma värderingar i ett företag anses leda till ökad intern effektivitet och kan därigenom påverka företagets lönsamhet och konkurrenskraft,
- att den effekt företaget får ur gemensamma värderingar anses bero på graden av överensstämmelse med företagets affärsidé, samt huruvida värderingarna är lätta att förstå och agera efter hos ledare och medarbetare,
- att styr- och uppföljningssystem är ett av de viktigaste medlen för att stimulera efterlevnad och effekt av företagets värderingar,
- att svenska företagsledningarna anser att det finns en ökad potential för verksamheten genom aktivt värderingsarbete.

En viktig distinktion i *Värden och värderingar* är den som delar upp ett företags värderingar i två huvudgrupper:

- Den första handlar om etik och moral och kan ses som en hygienfaktor som alla medarbetare i ett modernt företag i ett modernt samhälle kan ställa sig bakom. Exempel här kan vara en miljöpolicy, jämställdhetsarbete och värderingar som respekt, lagarbete och positiv attityd.
- Den andra handlar om hur företaget ska tjäna pengar och är direkt kopplat till hur man gör affärer. Exempel här kan vara kostnadsmedvetenhet, decentralisering och att tänka annorlunda.

”DET ÄR HELA STYRPAKETET SOM PÅVERKAR HUR FOLK BETER SIG”



Göran Nilsson, ek. dr. vid Handelshögskolan i Stockholm, Institutet för redovisning och rättsvetenskap, ger ett forskningsperspektiv kring controllers och värderingsstyrning

Hela styrpaketet påverkar

Göran Nilsson menar att forskningen ser redovisning i ett bredare perspektiv jämfört med på många arbetsplatser. Den stora förändringen skedde kring 1980 då David Otley skrev om *The Control Package*.

”Budskapet var att budget och kalkyl och andra kvantitativa styrmedel förvisso är intressanta men om vi ska förstå hur det här fungerar, så måste vi också titta på de andra styrmedlen och hur de fungerar. Det är hela styrpaketet som påverkar hur folk betar sig, inte enskilda delar”, säger Göran Nilsson.

Uppdelning i företagen

Det finns olika anledningar till att controllers på företagen endast ser en viss typ av styrmodeller som relevanta. En gäller synen på organisationer och hur de fungerar.

”Vissa tycks tro att om man bara sätter upp lönsamhetsmål så kommer man att nå dem”, konstaterar Göran Nilsson.

Göran Nilsson tror även att de som försöker ta ett helhetsgrepp löper risken att bli överröstade av den rådande kulturen i den verksamhet de kommer till som nytexaminerade:

”Många av våra ambitiösa studenter som vill göra karriär har ju all anledning att anpassa sig, för det är så man gör karriär. Och ju längre fram i karriären man kommer, desto mindre tid finns för eftertanke och reflektion”, menar han.

Resultatet blir ofta en uppdelning mellan funktionerna:

”Jag tror att controllers på företag sysslar mycket med finansiell styrning. Sedan är det en HR-person eller vd som är involverad i styrning med värderingar. Mitt intryck är att controllers och ekonomichefer inte har speciellt stor roll i detta sammanhang”, resonerar Göran Nilsson.

Styrformerna avgörs av verksamheten

I sin avhandling studerade Göran Nilsson processorientering i två verkstads-

industriföretag. Det var tydligt att olika styrmodeller dominerade de två.

”I det ena företaget var poängen att man skulle tala om för folk hur de skulle arbeta snarare än att de själva skulle komma fram till det i dialog med andra. I det andra var det precis tvärtom”, säger Göran Nilsson.

Med denna insikt började Göran Nilsson titta på olika styrformer. Han fann att flera styrformer finns parallellt i verksamheterna men att vilken som dominerar varierar. De styrformer han diskuterade är regelstyrning, som handlar om hur man arbetar, målstyrning, som handlar om vad man ska åstadkomma, respektive värderingsstyrning, som talar om syftet och svarar på frågan om varför man satt upp de mål man har.

Göran Nilsson utgick från en teori som menar att hur man styr och leder en verksamhet beror på förutsättningarna:

”Om man har stabilitet, om inte efterfrågan förändras kraftigt och man inte har så mycket olika varianter på det man säljer år ut och år in, då kan regelstyrning fungera ganska bra. Men ju mer saker och ting börjar röra på sig, ju svårare det blir att förutse efterfrågan, ju större krav på flexibilitet, desto mer går det åt målstyrning och värderingsstyrning.

Kortsiktighet framför långsiktighet

Den vanligaste konsekvensen då en konflikt uppstår mellan värderingsstyrning och traditionella styrsystem är, enligt Göran Nilsson, att värderingsstyrningen uteblir, för ofta är det finansiella styrsystemet så starkt. Det kortsiktiga slår alltför ofta ut det långsiktiga, som i traditionell budgetstyrning.

”Blir det en konflikt så vinner ofta det traditionella. Ju mer regelstyrt ett företag är, desto större är tendensen att de andra styrformerna trängs undan. I en myndighet där regler anses väldigt viktigt riskerar man att sluta fundera på varför man gör det man gör. Reglerna blir ett självändamål. Samma sak kan gälla om man har väldigt starka mål. Det skulle lite elakt kunna vara en student som har ett väldigt starkt mål att få bra betyg på tentorna men som ibland glömmer bort att man faktiskt kan lära sig någonting också. Då har målstyrningen trängt undan det här med värderingar eller varför man gör en viss sak.”

”Det man förlorar om man inte arbetar värderingsstyrt beror delvis på vad det är man skulle vilja uppnå, vilket ofta är en bättre integrerad verksamhet med gemensamma mål. Vi kan samarbeta bättre och bli en lagmaskin. Om man styr på budget riskerar man att hamna i en situation där man slåss om resurserna och det uppstår revirtänkande”, säger Göran Nilsson.

Kräver mycket arbete

”Som i många andra fall underskattar man hur svårt det är att implementera nya sätt att arbeta och styra. Det kräver mycket mer arbete och är svårare än vad chefer och företagsledningar många gånger normalt inser. Det ska man ha respekt för. Samtidigt finns det ett tryck från samhället och från de befintliga

normerna för vad som är bra management, som säger att värderingar är viktigt. Detta kan vara förklaringen till att man i vissa fall använder en 'quick fix': Man åker ut i skärgården och bestämmer värderingar som man implementerar veckan därpå. Det är min teori”, förklarar Göran Nilsson.

Göran Nilsson menar att de som arbetat framgångsrikt med värderingsstyrning ofta har haft ett starkt ledarskap i kombination med ett stort handlingsutrymme p.g.a. att de inte har varit börsnoterade eller att de har haft god lönsamhet under en lång period.

”På t.ex. Handelsbanken och IKEA tror jag inte att controllers och finansdirektörer tycker att kultur och värderingar är oviktigt”, avslutar Göran Nilsson.



CONTROLLERNA ÄR POSITIVA TILL VÄRDERINGSSTYRNING MEN SER SVAGHETER

Studiedeltagarna ställdes inför frågan om hur man ser på värderingsstyrning och man svarade relativt samstämmigt; oavsett erfarenhetsnivå är uppfattningen om värderingar och hur de påverkar verksamheten snarlik den som återgavs av ledningsgruppsmedlemmarna i Värden och värderingar.

Samtliga talar om värderingsstyrning som någonting åtminstone delvis levande i verksamheten. Värderingsstyrning ses även som en punkt som står högt på företagets agenda. Alla företag som finns representerade i denna studie har genomgått ett värderingsarbete som samtliga controllers finner till stor del lyckat.

Positiv uppfattning

Reflektionerna kring de generella aspekterna av värderingsarbete ur controllers perspektiv är positiva och berör vinsterna som kan hämtas ur ett genuint arbete med värderingar. I likhet med intervjuerna i Värden och värderingar handlade diskussionen under intervjuerna med controllers till stor del om olika aspekter av den interna effektiviteten inom företaget. Exempelvis nämns vikten av att ha ett gemensamt synsätt för framgångsrikt samarbete inom verksamheten. Även företagets image utåt mot kunder nämns, liksom hur man använder värderingar för att locka talanger till företaget.

“Det handlar mycket om att göra oss attraktiva och locka rätt typ av personal. Och att allmänheten ska ha en god bild av oss.”

“Att ha etablerade värderingar i ett företag är att se till att alla drar åt samma håll. Det krävs att vi har kommunicerade värderingar som alla ställer upp på för att vi ska kunna styra organisationen effektivt.”

Grundat på våra intervjuer verkar det alltså som att controllers inte nämnvärt avviker från den allmänna synen på värderingsstyrning, som vi redovisade i Värden

och värderingar. Denna allmänna syn är positiv och betraktar ett företags värderingar som ett sätt att öka effektivitet och lönsamhet.

Controllern må betraktas som en verksamhets representant för mer ”hårda faktorer” och finansiella mått. Men baserat på dessa citat kan det alltså finnas anledning att justera denna bild.

“Hur mycket man än försöker att styra saker och ting med manualer och regelverk så kommer man inte kunna påverka vad som görs och hur det görs om man inte har en gemensam värdegrund.”

“Om värderingarna stödjer företagets strategier och planer för framtiden så kan man få en organisation som automatiskt jobbar emot uppsatta mål.”

Svagheter relateras till ”bevisfrågan”

Svagheter som nämns relateras mera, i kontrast till styrkorna, till de egna arbetsuppgifterna och hur man som controller är van att resonera. Reflektionerna gäller främst ”bevisfrågan”. Vissa tankar tyder på att controllern uppfattar det som svårt att påvisa vilka positiva förändringar som kommer ur värderingsstyrning och vad inom ett företag som hade kunnat förbättras även utan det, med hjälp av andra faktorer. Vidare anges att värderingsstyrning kan vara svårt att implementera i ett företag som inte har vanan att mäta och följa upp ”mjuka faktorer”. Det antyds alltså att det kan finnas en tveksamhet inom organisationen mot uppföljning av värderingar på grund av att man inte ser hur man skulle kunna översätta dem i ”hårdvaluta”. Det kan även krävas övertygelse och engagemang för att riktigt satsa på det långsiktiga perspektivet som värderingsstyrning ju innebär.

“Det kan uppfattas som okonkret. Det är svårt att kvantifiera och följa upp. Man riskerar att folk missuppfattar eller inte delar värderingarna, och man kan ju inte lyfta ut folk hela tiden.”

“Det är svårt att se påtagliga effektivitetsresultat. Det är så många andra faktorer som kan ha påverkat.”

“Man måste hitta en balans mellan långsiktighet och kortsiktighet. Värderingar är ett långsiktigt sätt uppnå lönsamhet och att se till att man långsiktigt kan uppnå sina mål och huvudstrategier.”

Det finns alltså en intressant skillnad mellan hur man resonerar om styrkor respektive svagheter med mätning och uppföljning av en verksamhets värderingar. Då deltagarna talar om styrkor och vad man har att vinna

på värderingsstyrning nämner man som sagt faktorer som är generella och även gäller för ett perspektiv som inte är direkt relaterat till controllerns synvinkel eller verksamhet. Vad gäller svagheter, däremot, relateras dessa direkt till den egna rollen som controller. Värt att notera här är alltså att avsaknad av värderingsstyrning i ett företag kan röra sig om en fråga om hur, snarare om en fråga om varför eller till vilken nytta.

Vissa svagheter till trots ser deltagarna en trend som tyder på ökat fokus på frågor som rör arbete med värderingar och värderingsstyrning. Man ser

även tendenser som tyder på att värderingsstyrning alltmer skulle kunna bli en controllerfråga vad gäller att utarbeta och följa upp mått som är mer värderingsanpassade än i dagsläget.

“Det här med uppföljning av värderingar kan mycket väl bli en controllerfråga. Det här med att samla information är inte främmande för oss.”

“Vi känner av att controllerns roll förändras från fokus på ekonomiuppföljning till fokus på verksamhetsuppföljning. Men man kommer inte att överge de gamla traditionella mätetalen som i slutändan är kortsiktiga mål och hur man presterar.”

VÄRDERINGSSTYRNING I PRAKTIKEN

Värderingsstyrning övergår till att bli en specifik controllerfråga då man talar om styrning och uppföljning av att verksamhetens värderingar efterlevs. De controllers som vi intervjuat visar sig arbeta på olika sätt med denna uppföljning. Det skiljer sig också i hur pass genomsyrande uppföljningen är för verksamheten eller för controllerns arbetsområde. Även då deltagarantalet är relativt litet tycker vi oss kunna skönja tre olika typer av resonemang eller reflektioner kring sättet på vilket man valt att arbeta med styrning och uppföljning av verksamhetens värderingar.

Tre typer av värderingsstyrning

Den första typen uppvisar vad man kan kalla för ”medveten värderingsstyrning”. Med detta menar vi att företaget valt värderingsstyrning som en medveten strategi av övertygelsen att det leder till större framgång än andra typer av styrmodeller. Detta visar sig i sin mest omfattande form i att företaget genomsyras av uttalade värderingar från ett övergripande plan och ända ned på individnivå. Vidare är de värderingar man valt direkt kopplade till det sätt på vilket man bedriver sin affär. Dessutom finns ett system som säkerställer att värderingarna följs upp, tillsammans med åtgärder om uppföljningen skulle falla. Ledningen äger frågan och ser till att den lever genom samarbete över funktionsgränserna.

Den andra typen talar om vad som kan tolkas som ”omedveten värderingsstyrning”. Här finns kommentarer som tyder på att man inte ser företaget som till fullo värderingsstyrt. Reflektioner av denna typ antyder att en verksamhet förvisso har uttalade värderingar. Någon form av arbete för att aktivt hålla dem levande står även på ledningens agenda. Controllern är dock tveksam till huruvida man helt och hållet har lyckats med ansatsen att styra utefter värderingar. Tveksamhet råder även kring om man tror att företaget kommer att helt anamma denna styrmodell.

Men då controllerna i dessa företag närmare beskriver hur han eller hon styr verksamheten framgår det att man i praktiken arbetar på ett sätt som liknar det ovan beskrivna, medvetet värderingsstyrda företaget. Värderingarna man följer upp visar sig då vara *andra* än de uttalade i företaget. Detta kan bero på att

”Vi jobbar väldigt mycket ihop med HR-sidan. Man gör detta tillsammans med personalen och bryter ner det till individnivå. HR-direktören och finanschefen har uppträtt många gånger tillsammans för att visa att ekonomi och HR inte står var för sig, utan det är ett samspel dem emellan.”

”Det är decentraliseringen som är det viktigaste och att vi vill vara bäst. Det finns ingen situation där vi kan vara helt nöjda. För du vet egentligen inte vad ditt mål är, du vet bara att du ska vara bättre än alla andra. Vi lägger oss inte i hur våra medarbetare gör affärer, men vi benchmarkar de olika verksamhetsdelarna med varandra, så det är väldigt tydligt vem som står högst på pallen.”

företagets uttalade värderingar mer har en etisk än affärsmässig inriktning, och därmed är svåra att styra utefter. Även om man inte styr företaget på de värderingar som finns uttalade kan det åtminstone delvis vara lika effektivt att arbeta på detta sätt som med den medvetna formen av värderingsstyrning. Detta förutsätter självfallet att de värderingar man egentligen styr verksamheten på verkligen leder till ökad lönsamhet. Det som saknas är dock de fördelar man har att vinna av en medveten modell som kan justeras efter behov. Framför allt kan det bli svårt att utveckla verktyg i kombination med övriga styrmodeller utan en medveten strategi.

Den tredje typen av värderingsstyrning indikerar vad man kan kalla en ”delvis integrerad värderingsstyrning”. Dessa företag tycks till del använda värderingar som styrmedel, även om man inte ser

verksamheten i sin helhet som värderingsstyrd. Här återfinns t.ex. delar av medarbetar- och kundundersökningar som utformats för att mäta efterlevnad av verksamhetens värderingar. Ett annat sätt kan vara att välja att följa upp specifika mål, eller att mäta vissa värderingar som legat nära till hands att på ett eller annat sätt följa upp.

“Vi har HR-controllern på det här företaget. Vi vill visa att det ska vara en styrfunktion och ingenting annat.”

“Vi har nyckeltal som styr verksamheten så att det som görs är etiskt riktigt, rent moraliskt utifrån ett medarbetarperspektiv också.”

“Ibland känner vi av att vi vill satsa på ett visst område om det t.ex. varit skandal eller katastrof i tidningen, att ett kreditinstitut klassar en dåligt osv. Då måste vi göra något aktivt åt det, och vi sätter upp det som ett mål som vi kan mäta.”

“De koncernövergripande värderingarna har hög abstraktionsnivå, men på vår avdelning har vi ett mer utförligt dokument som talar om principerna för business control. Med dem behöver man inte mer detaljerade instruktioner för att veta hur man ska agera.”

“I dagsläget är det Personal som har hand om mycket av arbetet kring värderingar. Men samtidigt styr det sättet vi följer upp på också, i de nyckeltal som definieras. De ska följa beteende efter värderingarna, och det gör vi redan i dagsläget även om vi inte har formulerat det.”

Kommentarer tyder på att vissa verksamheter kan ha lättare att se hur implementeringen av värderingsstyrning skulle kunna ske inom vissa verksamhetsgrenar. Alternativt är det mer tydligt vad man skulle kunna få ut av att mäta och följa upp inom vissa områden.

Värderingsstyrning kan bli controllers ansvar

Oberoende av vilken grad eller typ av värderingsstyrning företagen arbetar efter, så ser alla deltagare att de i framtiden skulle kunna arbeta med mätning och uppföljning av värderingar som en del av sina arbetsuppgifter som controllers. Vissa uttalanden tyder på att även de controllers som inte har haft detta ansvar förut mycket väl kan tänka sig hur en sådan uppgift skulle kunna te sig.

“Man skulle kunna använda delarna i medarbetarenkäten som berör värderingar och sätta det i relation till olika ekonomiska nyckeltal. Då blir det relationsnyckeltal, och det är nog det enda sättet jag ser om man vill ha ett monetärt mått på vilka värderingar man har och hur värderingarna påverkar.”

“Jag kan tänka mig nyckeltal ut mot kunden. Ett konkret mått är ju att du skapar tillväxt på ett eller annat sätt. Man kan ju tänka sig effektivitetsskillnader som att vi sänker kostnaderna också. Det handlar om en mer effektiv verksamhet.”

I resonemangen väcktes frågan om värderingar verkligen bör följas upp på samma sätt som de traditionella finansiella måtten? Kanske borde företagets värderingar sitta i ryggmärgen hos medarbetarna på samma sätt som våra privata värderingar gör? resonerade någon. Men att tänka sig att efterlevnad av en verksamhets värderingar skulle tillhöra en frizon som automatiskt fungerar utan någon typ av uppföljning kan tyckas väl optimistisk.

“Om värderingar verkligen lever i ett företag så ska man inte riktigt behöva följa upp dem formellt. Det ska vara någonting som ligger naturligt för alla medarbetare och ledningen.”

“Vi har ett stort förtroende för individerna i den här gruppen, så vi vill helst inte gå ut och mäta.”

VÄRDERINGSSTYRNING PÅ HANDELSBANKEN

I Värden och värderingar valdes Handelsbanken av studiedeltagarna som ett av Sveriges tre bästa företag på att skapa resultat genom sina värderingar.

Då banken införde sitt övergripande styr- och uppföljningssystem i början av 70-talet, tog man utgångspunkt i den mänskliga naturen och varje medarbetares vilja att åstadkomma goda resultat. Vi lyfter här upp några mått ur styrmodellen som är av central betydelse för hur banken lever enligt sina värderingar.

Några av bankens nyckelvärderingar är lönsamhet, kundfokus och decentraliserat beslutsfattande.

Räntabilitet: Handelsbanken är indelad i ett antal enheter, främst regionbanker, vilka har som mål att skapa självständig lönsamhet, och att de tillsammans ska leverera en bättre lönsamhet för Handelsbanken än snittet av ett antal övriga börsnoterade banker på Handelsbankens hemmamarknader. Enheternas räntabilitet jämförs vid varje måttillfälle sinsemellan. Genom att mäta och jämföra enheterna med varandra skapas en konkurrenskraft som kan mätas mot övriga börsnoterade banker.

Kundnöjdhet: Banken använder sig av Svenskt Kvalitetsindex mätningar, där även de andra bankerna ingår. På så sätt blir utmaningen för bankens anställda att tillsammans skapa nöjdare kunder än övriga bankers kunder. Att ha de nöjdaste kunderna i branschen är viktigt, då bankernas tjänster i stora drag är jämförbara.

Oktogonen: Kostnadseffektivitet och nöjdare kunder, vilket skapar högre lönsamhet, är medlen och målet för varje medarbetare för att nå framgång. Bankens anställda måste göra en bättre insats än snittet för branschen. Men istället för att på central nivå mäta medarbetarnöjdhet, har Handelsbanken fokuserat sig på ett motivationssystem och skapat vinstdelningssystemet Oktogonen. Alla anställda är med i Oktogonen, som fördelas lika mellan alla, vilket väddar till varje medarbetare att göra sitt bästa.

Det finns inga bestämda regler eller riktlinjer för hur man som chef bör gå till väga i sitt arbete. Man litar helt enkelt på varje ledares goda omdöme och vilja att använda sin egen kreativitet för att skapa resultat.



REFLEKTIONER

Resultaten av denna studies djupintervjuer och studien Värden och värderingar har lett fram till följande reflektioner:

1. Controllers ser värderingsstyrning som värdefullt men arbetar inte fullt ut med att realisera dess potential.
2. Både potentialen och svårigheten ligger i att införa mät- och uppföljningsmodeller som stimulerar beteende enligt verksamhetens värderingar.
3. Individuell kraft, support från ledningen samt förmåga till samarbete med HR och Kommunikation är controllerns framgångsfaktorer för värderingsstyrning.

1. Controllers ser värderingsstyrning som värdefullt men arbetar inte fullt ut med att realisera dess potential

Vi konstaterar att controllers har lika lätt för att se värdet med att företaget agerar utifrån gemensamma värderingar, som ledningsrepresentanterna i studien Värden och värderingar. Däremot är de inte samstämmiga i övertygelsen om att effekterna ur agerande utefter gemensamma värderingar går att visa i värderingsorienterade mät- och styrsystem. Denna osäkerhet kan vara en av orsakerna till att controllers inte arbetar fullt ut med att värderingsorientera dessa system, så att de stimulerar ett önskvärt beteende.

Osäkerheten bland controllers tycks grunda sig på svårigheten att bevisa sambandet mellan orsak och verkan av gemensamma värderingar och företags lönsamhet. Controllers har likt ledningsrepresentanter en intuitiv känsla av att om alla anställda agerar utifrån gemensamma värderingar, så kommer ledtider för bl.a. beslutsfattande att bli kortare. Tillsammans med färre felaktiga beslut kommer detta att minska verksamhetens kostnader. Minskade kostnader ökar lönsamheten. Likaså ökar lönsamheten av de ökade intäkter man kan vinna genom att förbättra kundrelationerna, vilket också är en del i

resultatet av ett lyckat värderingsarbete. Men då det kommer till att leda i bevis vilken effekt t.ex. ökad kundfokus och kostnadsmedvetenhet verkligen har på företagets lönsamhet, så ökar osäkerhetsfaktorn hos controllers.

Med denna osäkerhet är det lätt att fortsätta använda sig uteslutande av traditionella, finansiella mått. Problemet är att de traditionella, finansiella måtten inte ger den enskilde medarbetaren vägledning i hur man i det vardagliga arbetet ska bete sig. De går inte heller alltid att påverka utifrån medarbetarens roll och ansvar.

Men hur kan det komma sig att controllern inte använder sin kompetens och kreativitet för att finna mått som kan påvisa orsak-och-verkan-sambandet mellan värderingar och dess effekter? Det finns ju ingen som är bättre lämpad för denna uppgift än den moderna verksamhetscontrollern, vars roll är att finna sätt att styra, stimulera, mäta och följa upp beteende och förhållanden i alla relevanta perspektiv som leder till lönsamhet.

Enligt Göran Nilsson på Handelshögskolan så har controllers under senare årtionden utbildats i denna anda men under karriären tycks dessa färdigheter begagnas i liten utsträckning. En förklaring till detta kan vara den relativt konservativa kulturen inom svenska företags ekonomi- och finansavdelningar, där controllern ofta hör hemma. Typiskt är att man från ett relativt litet och begränsat controlleransvar arbetar sig upp som controller för allt större och viktigare enheter. Frågan om att anpassa en verksamhets mät- och uppföljningssystem kommer man inte till förrän man tagit sig upp till en verksamhetsövergripande controllerroll. Kanske är det så att uppdelningen mellan funktionerna i många företag är så pass stark att den är mycket svår att ifrågasätta, även för den individuella controller som tänker annorlunda. Eller har svenska företag i dag har en för stor andel ”finansiella” controllers i verksamhetsövergripande roller?

En annan förklaring kan vara den risk en controller utsätter verksamheten för under förändringar i mät- och uppföljningssystem. Enligt devisen ”det som mäts görs” får varje förändring av mätsystemet en beteendeförändring till resultat. Är man då osäker på sambanden mellan orsak och verkan, så kanske man inte vill utsätta företaget för risken som är förenad med att ändra mätsystemen utifrån företagets värderingar – i alla fall inte så länge man inte är övertygad om att det kommer att leda till positiva resultat.

En slutlig hypotes är att tidens anda kan ha influerat controllers att uttrycka sig i positiva termer kring värderingsstyrning. Vi noterade ovan att studiedeltagarna resonerar på ett övervägande positivt sätt vad gäller tankar kring värderingsstyrning generellt. Likaledes vad gäller fördelarna av att mäta och följa upp ett företags värderingar. I praktiken haltar dock oftast mätningen och uppföljningen. Även om attityden är positiv börjar deltagarna sväva något på målet då de ombeds att tänka på hur de verkligen skulle gå tillväga i den egna verksamheten. De kan i och för sig tänka sig sätt att hypotetiskt följa upp värderingarna. De kan till och med fantisera om hur detta skulle kunna gå till, men de har en del åsikter om att det kanske inte skulle vara speciellt lätt att utföra i praktiken.

Vi tror att detta knyter an till ett viktigt resultat i Värden och värderingar, nämligen bristerna i att inkorporera värderingar i verksamheternas styrsystem. Många ledare menade att det är viktigt att införa värderingar i styrsystemet men medgav att man inte kommit särskilt långt. Det är därför föga förvånande att controllers i dessa verksamheter har en liknande attityd: Man ställer sig positiv till tanken, men hur man ska göra specifikt vet man inte fast och fullt, vilket det i och för sig är få som överhuvudtaget vet inom svenska företag.

2. Både potentialen och svårigheten ligger i att införa mät- och uppföljningsmodeller som stimulerar beteende enligt verksamhetens värderingar

Både denna studie och Värden och värderingar tyder på att det finns en potential i att mäta och följa upp på ett sätt som stimulerar gemensamt beteende enligt verksamhetens värderingar. Denna studie pekar tydligare ut svårigheterna med att sätta samman och införa ett sådant typ av mätsystem.

En nyckel verkar vara konstruktionen av mått. Framgångsfaktorer för värderingsorienterade mått är:

- *Beteendeorienterade mått:* Mått som är lätta för ledare och medarbetare att ta till sig och omsätta i dagligt beteende. Ett exempel för att stimulera och följa upp värderingen tillit kan vara att följa upp hur ofta man levererar varor till kunden i tid.
- *Mått som stämmer överens med verksamhetens värderingar och strategiska framgångsfaktorer:* Givetvis måste måtten stimulera ett beteende som stämmer överens med verksamhetens värderingar. Men överensstämmelsen mellan verksamhetens värderingar och strategiska framgångsfaktorer måste också vara hög. Detta är inte alltid fallet. En problematisk situation kan till exempel uppstå om man valt värderingen egen initiativförmåga, medan man samtidigt bestraffar misstag som skett för att en medarbetare inte frågat en överordnad om lov att utföra en viss uppgift.
- *Interagerande mått:* Det är vidare av vikt att måtten sinsemellan stämmer överens och inte stimulerar ett dysfunktionellt beteende. Dysfunktionaliteten kan både uppstå hos en medarbetare om två mått sänder olika signaler om vad som är viktigt och hos två olika avdelningar som styrs på mått som står i konflikt med varandra. Ett exempel på det förstnämnda kan vara när en chaufför å ena sidan ska sträva efter att alltid leverera i tid men å andra sidan alltid ska vara ett föredöme i trafiken.

I arbetet med att värderingsorientera företagets mät- och styrmodell verkar en framkomlig väg vara att starta med en genomgång av befintliga mät- och styrtalet. Det kan finnas justeringsåtgärder i existerande mått som ökar implementeringseffekten av gemensamma värderingar. Befintliga mått kanske kan användas på andra nivåer eller områden i företaget? Kanske behöver bara en vald storhet eller enhet i måttet bytas mot en annan? Kanske ska något mått tas bort för att ge bättre resultat? Efter att möjligheterna i befintligt system

utrönts, så kan det bli aktuellt att konstruera nya mått.

En slutlig reflektion i fråga om mått är att det även ingår ett kommunikativt värde i beteendeorienterade mått. Företaget sänder nämligen budskap om vad som anses viktigt i medarbetarnas prestation genom designen av mått. Det kan vara just genom måtten som medarbetarna uppfattar vad inom företaget som tas på allvar och premieras, genom att det verkligen följs upp. Och att det som följs upp ofta är bonusbaserande förstärker naturligtvis denna uppfattning ytterligare.

3. Individuell kraft, support från ledningen samt förmåga till samarbete med HR och Kommunikation är controllerns framgångsfaktorer för värderingsstyrning

Vad är det då som avgör om en controller ska lyckas med att värderingsorientera befintliga mätsystem? Förutom många av de mer allmängiltiga framgångsfaktorerna för förändring, såsom t.ex. att involvera de personer som ska mätas och utvärderas i utvecklingen av måtten och att ha ett bra retoriskt budskap att förmedla vid införandet av måttet, så är det några faktorer som verkar vara av speciell betydelse för controllerns framgång med att värderingsorientera mätsystemet.

Mycket tyder på att den individuella drivkraften hos controllern är av avgörande betydelse. I förändringsarbetet kan controllern t.ex. stå inför att utmana traditionella tillvägagångssätt och betydande personer inom företaget, alltså att utmana intern politik. Dessutom kan införande av nya mått innebära att initiera gränsöverskridande arbete med interna funktioner som HR och Kommunikation. Det kan även vara av värde att lära sig att arbeta med och översätta teorier från en annan begreppsvärld, t.ex. beteendevetenskaplig organisationspsykologi.

Förutom den individuella drivkraften hos den enskilda controllern, påverkas framgången också av organisationens syn på controllerns roll, liksom på vilken nivå controllern arbetar i organisationen. Det är troligt att en controller på högre nivå har mer auktoritet att införa nya mått. Dessutom kan denne sannolikt bättre överblicka verksamheten och får därmed större förståelse för vilka sorters mått som med störst säkerhet kommer att vara effektiva. Därmed inte sagt att man på lägre befattningsnivå inte kan införa mått inom den egna gruppen och förhoppningsvis lyckas spridas dessa i resten av organisationen.

Slutligen spelar den miljö controllern driver sitt förändringsarbete i en avgörande roll. Den kanske tydligaste faktorn är ledningens inställning till frågan. Genom ledningens attityd påverkas också den övriga organisationens attityd till arbetet, vilket underlättar för controllerns arbete med andra viktiga funktioner i företaget. De stora framstegen kommer att framträda i företaget som lyckas hitta sina egna ”controllerpaket”, där controllers, HR och Kommunikation lyckas kombinera olika styrmodeller och insikter kring hur organisationen och medarbetarna på bästa sätt motiveras till hög prestation.

”Culture will defeat strategy every time”

Carl-Henric Svanberg

