

# Värde driven strategisk utveckling

## – ledarskapet, personalen och organisationen i fokus

Copyright 2011 Paula Liukkonen och OskarMedia Oü.

Alla rättigheter är behållna förlaget, varför eftertryck och kopiering, helt eller delvis, endast kan ske med förlagets medgivande.

Upplaga 1:1.

ISBN 91-975012-8-x

## **Innehåll**

### **Om boken**

#### **Värde driven utveckling 13**

Värde – vad det är och vad det kan åstadkomma 18

Modelltankar – att ha eller inte ha en modell 26

---

#### **Den värdeskapande processen och dess organisation 32**

Strategi och den värdeskapande

processens kunskapsteori 33

Fysisk struktur och organisationens  
värdeskapande miljö 43

Social struktur och relationer 48

Teknologi och sättet att organisera arbetet 55

Kultur och organisationens omgivning 64

---

#### **Människan och värdeskapandet i arbetslivet 69**

Personalen som värdeskapare 70

Kompetens och kunskapsarbete 88

Arbetad tid och värdeskapande tid 96

---

#### **Hur mäta, utvärdera och förstå värdeskapandet? 104**

Mätning med siffror och ord 105

Resultaträkning och analys av arbetskraftskostnader 113

Finansiella nyckeltal och sanna värden 118

Operativa mått – produktivitet, effektivitet och kvalitet 122

---

#### **Hur leda värdeskapande handlingar? 141**

Organisatorisk kontroll och lärande 142

Beslutsfattandets rationalitet på prov 146

Förändring – en utmaning av förmågan att växa och utvecklas 153

Konflikter och inkonsekvenser i organisationen 157

Ord på vägen och den röda Lamborghini 164

---

#### **Källförteckning 168**

#### **Bilagor 180**

## Om boken

Värdeskapande och förmågan att organisera arbetet så att produktionen flyter effektivt är – och har alltid varit – en av företagsekonomin starkaste drivkrafter. Det motiverar ledare och medarbetare att leverera produkter eller tjänster som av mottagaren upplevs ha ett önskat värde. Värdet skapar välfärd för företag och samhället. Därför är det viktigt att klargöra vad man menar med uttrycket värde, innan det används som ett betydelsebärande ord för att motivera och utveckla människor.

Påverkan, och de värdeladdade ord som används för att påverka, är intressant att studera med beteendevetenskapliga, företagsekonomiska och filosofiska teorier. Det hjälper oss att förstå den utveckling vi alla är en del av. Påverkan leder antingen till handlingar eller till att vi inte reagerar på signalerna. Först genom våra handlingar får värdet ett innehåll och en betydelse. I många fall leder allt tal om värde till inget annat än tomt prat. Värdeordet används som ett ifyllnadsord utan betydelse. Därför skriver jag den här boken för att visa exempel på handlingar som ger ett verkligt innehåll åt ordet. Min förhoppning är att dessa handlingar kan inspirera läsaren att söka mer kunskap om det som skapar godhet och sanning i affärlivet. Det som brukar kallas för värdighet.

### *Syftet med boken*

Med den här boken vill jag försöka bygga en ämnesmässig bro från företagsekonomin till andra ämnen, exempelvis psykologi, sociologi, pedagogik, filosofi och teologi. Det är ämnen som innehåller kunskap om människan och hennes vilja att utvecklas. Det är just denna vilja som är det allra viktigaste att värna om vid utveckling av arbete och organisationer. Min ambition är att visa ämnets vidd i stället för att sönderdela företagsekonomin i mindre ämnen, som brukligt är i ämnesinriktade böcker. Marknadsföringsböcker utgår från ett perspektiv, personal- och ledarskapsböcker från ett annat och redovisningsböckerna går sällan bakom siffrorna och förklarar beteenden eller värdegrund. Alla dessa böcker är mycket viktiga för att vi ska förstå vårt ämne. Dock saknar jag helheten som behövs för att andra vetenskaper ska kunna närma sig ämnet.

Det är därför jag grundligt redogör för några centrala termer inom ämnet företagsekonomi; jag vill visa var början till en möjlig bro till andra ämnen kan finnas. I mitt val av teorier och modeller har jag styrts av tanken om öppenhet, gränslöshet och friheten att själv välja. För mig som lärare i ämnet företagsekonomi har det varit viktigt att välja bokens teman så att den nya generationen som nu kommer efter oss fyrtiotalister känner igen ämnet från sin yrkesutbildning. Det nya byggs alltid på det gamla, säger evolutionisterna. Därför innehåller boken också berättelser om hur läran blev en klassisk lära och om de människor som har utvecklat ämnet företagsekonomi och dess tankemodeller. Här vill jag påpeka att ämnet är mycket stort, och att det här enbart är ett litet försök att påbörja brobygget.

### *På tal om etos, logos och patos*

Företagsekonomin som ämne fokuserar på fakta i form av siffror eller betydelsebärande ord och noggranna mätningar. Så har det alltid varit, redan på Aristoteles tid då han uppfann ämnet. Att mäta med siffror och tala om ekonomi med ord, var grunden för det nya ämnet oikonomia.

Ämnet för produktion och distribution av varor och tjänster i det antika grekiska samhället bestod av två aktiviteter: oikonomia och chrematistiké. Ordet oikonomia betydde i den första ekonomiläroboken hushållning och innehöll allt från ordningsamhet, regelbundenhet och pålitlighet i produktion till att tillhandahålla tjänster och service för sin försörjning. Chrematistiké avsåg utlåning av pengar, samlandet av rikedomar, handel, löner och allt vad man kunde åstadkomma med penninghandel. Det är med chrematistiké, populärt översatt till krämare och krämeri, vi idag har problem världen över. Aristoteles oroade sig för ämnets gränslöshet, för girigheten, som skulle medföra problem. Vilket det också gjorde. Ämnet har vuxit och risken är att ekonomin som hushållslära blir ett redskap för ovärdiga krämar-handlingar. Fortfarande forskar vi om dessa ämnen, oikonomia och chrematistiké, och om dessas moderna innehåll, tolkningar och mätmetoder. Tiderna ändras och ämnet med dem. I mitt sökande efter ämnets rötter och efter möjliga kopplingar till andra ämnen som förklarar människans möjligheter att utveckla sig själv och sitt arbete har jag funnit vägledning i filosofers tankar.

Att tala har blivit en stor del av ämnets utveckling eller avveckling, hur man nu väljer att se på saken. Låt oss först lyssna på retorikprofessorns funderingar om de grundläggande meningarna i vårt tal. Jag har inspirerats av professor Anders Sigrell (2008) från Lunds universitet som talar om retorikens medel etos, logos och patos. Etos är det som vi ekonomer, siffermänniskor, drar oss till för det handlar om trovärdighet och förnuft i termer av fakta, rationalitet, lönsamhet och effektivitet. Både siffror och ord har sina rötter i uttrycket etos. I den här boken finns mängder av etosstyrda texter, inte minst i kapitlen om strategier, styrning och redovisning av resultat, produktivitet och arbetskraftskostnader. Alla sifferredovisningar har sina rötter i etos.

Logos, enligt Sigrell, betyder att tanke och ord måste stämma överens för att vi ska ta till oss budskapet. Ibland undrar jag om vi talar så mycket om ekonomin och sätter upp mål för godheten för att vi har så dålig ordning på fakta och siffror. Eller är det kanske därför att allt är så stort och svårt att greppa att vi med orden söker samförstånd och möjligheten att greppa en liten del av verkligheten och påverka den med våra handlingar? Det händer också att talet växer och tar över utan att det finns något innehåll i det sagda. Att tala om människor som viktiga resurser, som värdefullt socialt kapital, visar att den påklustrade godheten inte stämmer med orden. Orden är fagra och smickrande, men inte tanken som visar att det inte alls är frågan om att se människan som en värdefull människa utan som ett medel att öka någon annans kapital, spara offentliga utgifter eller minska något. Jag brukar alltid när jag hör dessa värdeord lyssna noga på huruvida de är äkta eller påklustrade. Godhetsorden, sanna eller falska, engagerar mig.

Engagemang, menar Sigrell, är just den känslan som måste väckas för att en mottagare av ett budskap ska bli övertygad om innehållet. Känslan och viljan hör ihop, påminde professorn. Känslan väcks med ord, med bilder och upplevelser som ökar insikten och viljan att handla. Kan det vara så att känslan inte väcks av ord som innehåller enbart rationella, av etos laddade budskap? Blir det ännu svårare att väcka känslan om inte heller etos och logos stödjer varandra i budskapet som vi förväntas ta till oss? Ofta vid omorganisationer och stora förändringar hörs kritiska röster om omställningsarbetets tröghet. Det sägs att kulturens styrande makt är större än de finansiella nyckeltalens. Kanske är det så att känslan tyr sig till kulturen, bilder av organisationen, gemensamma berättelser om arbetet och dess historik och värden när det inte går att förstå eller lita på de rationella siffrorna och deras förklaringsvärde. Först när trovärdigheten i

orden och siffrorna stämmer tar vi till oss budskapet, vilket väcker känslan och insikten att handla, säger Sigrell. Etos, logos och patos kommunicerar och verkar i våra handlingar.

#### *Om bokens innehåll*

Som organisationslära har jag valt Mary Jo Hatch (2006) modell, för den ger möjligheter att se på ämnet företagsekonomi från olika perspektiv och med kopplingar till mänskligt handlande. Bokens innehåll och kapitelindelning följer organisationsmodellens struktur. Jag har valt några av de viktigaste teorierna för att visa hur ämnet under åren har byggts upp och hur det har påverkats av internationell teoribildning. Mycket av det som vi lär ut på universitet och högskolor kommer från amerikanska läroböcker. Därför är det viktigt att kritiskt granska lärorens budskap och fråga varför vi nu ska följa just den här metoden och på vilket sätt den löser utvecklingsbehoven i en svensk organisation.

Värdeskapande arbete kommer fram genom människans vilja att utveckla sig själv och sitt arbete. Viljan aktiverar handlingar och gör värdeskapandet verkligt och mätbart. Därför är det viktigt att rätt redovisa den värdeskapande personalen: antalet anställda, anställningsformer, åldersfördelning, rörlighet och pensionering måste stämma överens med verkligheten. Värdeutvecklingen har direkt samband med hur personalen bemöts och redovisas samt hur deras arbete uppmärksammas. De ekonomiska värdena ska göras möjliga att förstå i organisationen och därför finns det längre fram i boken ett kapitel med temat ”ekonomi för alla”. Förståelsen ökar människors påverkansmöjligheter och ger insikter om ekonomins betydelse i handlingar som skapar värde för kunden. Det ger också människor möjlighet att se om värdena, och talet om värden, i organisationen är sant och meningsbärande. Viljan och förmågan att samarbeta ökar när alla har för arbetet nödvändiga faktakunskaper och när alla förstår arbetets syfte. Det är min erfarenhet som lärare.

Bokens innehåll består av siffror och berättelser om deras användning men också av bilder och tolkningar av dem. För att visa dagsaktuella bilder av det som sker på svenska arbetsplatser lyfter jag fram några av mina studenters examensarbeten. På universitet och högskolor räknar vi dem som värdefulla vetenskapliga bidrag till ämnet företagsekonomi. Uppsatserna innehåller dagsaktuella ekonomiska skildringar om sådant som först efter flera år hamnar i läroböcker. Exempel på innehåll är utvärderingar om företagets samhällsansvar, erfarenheter av nya styrningsmodeller och senaste nytt om ledarskap och den nya generationens syn på arbete. Vill läsaren se något nytt i ämnet företagsekonomi är dessa källor mycket värdefulla, för de visar vilka ämnen och frågeställningar som intresserar dagens ungdomar. Arbetena lyfter fram den stora kommunikations- och handlingsutmaning som många företag i dag ställs inför: att göra det man talar om att göra och att inte tala om det man inte avser att göra. Transparensen, verksamhetens öppenhet och genomskinlighet, kan inte flyttas över till en kommunikationsbyrå för att skötas som ett PR- eller reklambudskap. Studentarbetena visar mig att det ofta finns en avgrund mellan det man talar om och vad man gör. Examensuppsatserna finns på respektive universitets webbplats, i regel under fliken uppsatsbank. På Stockholms universitet finns ekonomiuppsatser under adressen [www.fek.su.se](http://www.fek.su.se), uppsatsbibliotek.

I boken använder jag ofta ordet företag för att få bättre flyt i texten. Ordet omfattar även statliga myndigheter och kommunala organisationer. Samtliga i boken presenterade räkneblad finns för gratis nedladdning på min webbplats, [www.paula-liukkonen.se](http://www.paula-liukkonen.se). Använd dem gärna och ange

källan. Räknebladen är desamma som i mina tidigare böcker om personalredovisning. Vissa justeringar har gjorts i tidredovisningsmallen för att ge plats åt siffrorna som visar den värdeskapande tidens andel av all arbetad tid. Ordet personalomsättning har jag i personalbilden ändrat till personalrörlighet, som är språkligt mer korrekt. Vi omsätter inte människor utan de börjar och slutar i sina arbeten samt flyttar inom organisationen från ett kostnadsställe till annat, dvs. rör på sig.

Det här är etosavdelningen. För logos svarar ju du – läsaren – själv. Min förhoppning är att jag har lyckats väcka ditt patos!

Paula Liukkonen

Pikk 62