

## Bokrecension

### Ekonomistyrning – om mått, makt och människor Recenseras av Sven Siverbo

Författare till boken är Karin Holmblad Brunsson. Boken är utgiven av Studentlitteratur och omfattar 184 sidor

Ekonomistyrare i företag och förvaltningar som läser Karin Holmblad Brunssons bok *Ekonomistyrning – om mått, makt och människor* lär inte känna sig uppmuntrade. Den tes som drivs i boken är att kunskaperna om ekonomistyrningens effekter på företags lönsamhet minst sagt är ofullständiga – för att inte säga obefintliga. Ingen vet sambanden mellan å ena sida lönsamhet och å andra sidan ekonomistyrning i form av organisering, redovisning och planering.

Nu har nog inte Holmblad Brunssons ambition varit att muntra upp ekonomistyrare utan snarare – som hon själv skriver – att skriva "en bok för dig som undrar vad ekonomistyrning egentligen är. Vem styr i företagen? När blir det fråga om styrning? Vad har ekonomi med saken att göra?". Boken tillägnas dem som inte tror på enkla lösningar men som är intresserade av ekonomistyrning och tror att mått, makt och människor hänger ihop. Det handlar om att skapa realistiska förväntningar på vad som går att åstadkomma med ekonomistyrning.

I bokens första kapitel diskuteras vad mått egentligen säger och om det är relevant att göra äpplen och päron jämförbara genom att värdera dem i monetära termer. Anledningen till att mått är populära kan enligt författaren bero på att vi människor har lättare för att bli övertygade av siffror än av långa – nog så nyanseerade – utläggningar. Kapitlet är intressant men i efterhand känns det som om det inte var ett introducerande kapitel utan snarare ett kapitel i utkanten av bokens huvudtema.

I början av det andra kapitlet förklarar Holmblad Brunsson med avväpnande tydlighet vad ekonomistyrning syftar till. Hon underkänner befintliga definitioner som alltför vaga och fastslår att ekonomistyrning handlar om att öka företags effektivitet i syfte att öka lönsamheten. Och för att öka effektiviteten genom ekonomistyrning krävs maktutövning eftersom det är människorna i företaget som måste påverkas. Här står det klart att Holmblad Brunsson ser ekonomistyrning som ett verktyg för företagets *shareholders*, det vill säga att ekonomistyrning handlar om att skapa större avkastning på ägarnas insatta kapital. Ett alternativt synsätt är att se ekonomistyrning som en företeelse som gynnar flera olika intressenter – *stakeholders* – inom företaget. Detta senare synsätt rymmer begrepp som empowerment och styrning underifrån.

I kapitlen 3, 4, 5 och 6 behandlas vad som påverkar beslutsfattares beslut, nämligen organisationen, redovisningen, planeringen och beslutsfattarnas användning av allt detta. Kapitlen innehåller få överraskningar. Möjligen ges organisationskapitlet en lite speciell karaktär av att författaren väljer att nyansera och avdramatisera de sentida organisationslösningarna. Hon menar att moderna företag ser ut som alla andra, att decentraliserade och processinriktade organisationer är hierarkiska och att platta organisationer inte är utslätade. I kapitlet om redovisning ligger styrkan i att redovisarnas maktposition tydliggörs.

I kapitel 7 diskuteras vad som händer sedan beslutsfattarna fattar sina beslut och det är dags för genomförande. I alla organisationer sker, i detta skede, en decentralisering där företagets medarbetare får ansvar för att realisera ändringen i de fattade besluten. Det innebär, enligt Holmblad Brunsson, att makten förflyttas nedåt i organisationen. I kapitlet redovisas några intressanta orsaker till varför fattade beslut emellanåt inte genomförs.

I det åttonde kapitlet lanseras de för ekonomistyrare något deprimerade konstaterandena att det är väldigt okänt vilka effekter ekonomistyrning ger och att vi inte kan vara säkra på att ekonomistyrning i det stora hela är gynnsamt för företaget. Visserligen menar författaren att företag med ytterst ogenomtänkt organisation, planering och redovisning sannolikt skulle lida av det men mycket längre vill hon inte gå. Senare i kapitlet tycks hon göra samma bedömning när det gäller kvalitetsstyrning och feministisk styrning. Ekonomistyrning kan ändå ha en betydelse – oavsett dess påverkan i praktiken – genom att det ger företaget och dess beslutsfattare någonting att visa upp, menar Holmblad Brunsson. Det blir dessutom lättare att synas som beslutsfattare om företaget ägnar sig åt redovisning och planering.

I det avslutande kapitlet vandrar Holmblad Brunsson en, för skandinaviska organisationsteoretiker, känd väg när hon lyfter fram att ekonomistyrning för beslutsfattare innebär att de får någonting att prata om. Dessvärre – för ekonomistyrningsprofessionen – är det inte redovisningsresultat som det pratas om i första hand utan om uppgifter från andra kanaler. Först i andra steget kommer redovisningsinformationen in (i bästa fall). Trots att det egentligen inte är känt om ekonomistyrning bidrar till företags lönsamhet och att det är okänt om styrningen

gör skada eller nytta tror författaren att ekonomistyrarna kan ha gott hopp om att ha arbete även i framtiden. Anledningen är att styrmodeller har symbolisk betydelse och att man alltid i efterhand kan hänvisa till att ekonomistyrningens tillkortakommande beror på misstag (hos den tidigare företagsledningen). Antingen infördes en modellen som inte var ändamålsenlig eller så var organisationen inte tillräckligt engagerade vid implementeringen. Det finns alltså alltid goda möjligheter att hävda nya skäl att vidareutveckla eller förnya ekonomistyrningen.

Det är en intressant och välskriven bok om ekonomistyrning som Karin Holmblad Brunsson har författat. Visserligen håller hon sig på armlängds avstånd från de senaste rönen inom ekonomistyrningsforskningen men det kan både vara en styrka och en svaghet. Dessutom synes hon närma sig ekonomistyrning från organisations-teoretiskt håll, vilket inte minst referenslistan med mängder av referenser till organisationsteoretiska skrifter vittnar om. Det är ytterligare ett exempel på hur ekonomistyrningen allt mer lämnar redovisningsområdet för att berikad av organisationsteoretiska insikter utvecklas till en egen inriktning inom företags-ekonomi.

Holmblad Brunsson har ambitionen att låta människorna som ekonomistyr och ekonomistyrts synas i sin bok. Det finns andra böcker som beaktar människornas inverkan på ekonomistyrningen. Den mest berömda är Norman Macintosh *The Social Software of Accounting and Information Systems* från 1985. Problemet med Macintosh bok är att den är relativt svårtillgänglig och att han styvnackat har vägrat att uppdatera den. Karin Holmblad Brunssons bok kan inte mäta sig med Macintosh när det gäller hänvisningar till genomförd forskning. Men Holmblad Brunssons bok har en styrka i att den är aktuell, att den är explicit när det gäller maktperspektivet och att den är lätt att tillgodogöra sig, vilket förmodligen särskilt uppskattas av läsare som endast motvilligt närmar sig böcker skrivna på engelska.