

Hur värdera och redovisa humankapitalet/icke materiella resurser?

Dokumentation från workshop den 22 september 2010

Innehållsförteckning

Program för workshop på temat "Hur värdera och redovisa humankapitalet/icke materiella resurser?"	3
Deltagare	3
Inledning	4
<i>Kerstin Isaksson: Från personalarbete och administration till HRM</i>	5
<i>Ulf Johanson: Efter 30 år med frågan – nu är det moget för nya tag!</i>	6
Diskussion	8
<i>Anders Assarson, PricewaterhouseCoopers: Användning av personalrelaterade indikatorer</i>	10
Hur mäta, styra och utveckla humankapital?	10
<i>Christer Ridström, Styrelseakademien: Retoriken: Personalen är viktigaste resursen. Verklighetens styrelseagendor: Total avsaknad av HR-frågor.</i>	15
Slutdiskussion	18
Summering med förslag på åtgärder	23

Program för workshop på temat "Hur värdera och redovisa humankapitalet/icke materiella resurser?"

Tid: onsdag den 22 september, 2010

Plats: VINNOVA, Mäster Samuelsgatan 56, plan 4, Stockholm.

- 8.30 Registrering, kaffe, macka
- 9.00 Pär Larsson: Välkommen till VINNOVA
- Gunn Johansson: Praktiska frågor samt bakgrund och målsättning för dagen
- Kerstin Isaksson: Från personalarbete och administration till HRM
- 9.30 Ulf Johanson: Efter 30 år med frågan - nu är det moget för nya tag!
- 10.15 Förfriskningar
- 11.00 Anders Assarson, PricewaterhouseCoopers: Användning av personalrelaterade indikatorer
- 11.30 Christer Ridström, Styrelseakademien: Retoriken: Personalen är viktigaste resursen. Verklighetens styrelseagendor: Total avsaknad av HR-frågor.
- 12-13 Lunch, Restaurang Hälsingborg
- 13-15.00 Diskussion inkl eftermiddagskaffe

Deltagare

Anders Assarson (AA), Partner, TAX Services, Human Resources Services, PricewaterhouseCoopers

Erik Bjurström (EB), forskare, Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling, Mälardalens högskola. Forskning om styrning av icke materiella resurser samt pragmatism in research.

Kerstin Isaksson (KI), professor organisationspsykologi, Mälardalens högskola.

Gunn Johansson (GJ), professor arbetspsykologi, huvudprojektledare för projektet "Framgångsrika, Friska Företag" (3F) vid IVA, Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien.

Ulf Johanson (UJ), professor företagsekonomi, Mälardalens högskola

Pär Larsson (PL), Programledare, Enheten för Arbetsorganisation och Ledning, VINNOVA. Ledamot i styrgruppen för projektet "Framgångsrika, Friska Företag" (3F) vid IVA, Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien.

Christer Ridström (CR), Utbildningsansvarig vid Styrelseakademien

Johan Mellnäs (JM), Forskningsansvarig, Alecta, projektledare inom projektet "Framgångsrika, Friska Företag" (3F) vid IVA, Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien.

Gunilla Björksiöö, dokumentation

Inledning

IVA (Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien) har under perioden 2004-2009 drivit projektet *Framgångsrika Friska Företag (3F)*, ett projekt i nätverksform med fokus på de ekonomiska fördelarna av strategiskt personalarbete. Finansiärer för projektet var Vinnova, AFA och Alecta. Projektet startade i en tid då uppmärksamheten länge riktats mot den strategiska och ekonomiska betydelsen av hälsofrämjande personalarbete.

Ett av motiven för 3F-projektet var att den kunskap som framkommit inom hälsoområdet behövde kompletteras med kunskaper om det värdeskapande personalarbetet och dess betydelse för konkurrenskraft och lönsamhet. Personalarbetets strategiska betydelse behövde tydliggöras och helst demonstreras genom goda exempel. Ett annat motiv för att 3F-projektet startades var att bolagsstyrelser och företagsledningars engagemang behöver stärkas. Frågor som berör dessa utgångspunkter behandlades under projektets gång, dels vid de olika företagsnätverkens träffar, dels vid nationella seminarier med rubriker som "Att styra och värdera med personalekonomiska nyckeltal" och "Personalen stärker varumärket".

När erfarenheterna från projektet sammanfattades skedde det i form av budskap till tre samhällsnivåer: företag och företagsledare, politiker och andra samhällsaktörer med ansvar för näringsliv och konkurrensfrågor samt forskare inom ekonomi och beteendevetenskap. I det senare fallet konstaterades att forskningen i stor utsträckning bedrivits inomdisciplinärt. Detta trots att frågeställningar kring exempelvis betingelser för arbetsengagemang och motivation, betydelsen av grupp- och teamsamverkan för organisationers produktivitet, personalarbetets roll i varumärkesbyggande och liknande egentligen skulle kräva tvärvetenskapliga ansatser.

En närmare samverkan mellan till exempel företagsekonomer och beteendevetare ansågs således i högsta grad önskvärd. Bland angelägna teman nämndes frågan om det är personalrelaterade nyckeltal som behövs eller om det finns alternativ till sådana kvantitativa indikatorer. Ett annat mindre väl utforskat tema gäller betydelsen av en väl etablerad företagskultur och hur den kan främja kreativitet och bidra till konkurrenskraft.

Mot denna bakgrund inbjöds forskare och praktiker till en workshop på temat "Hur värdera och redovisa humankapitalet/icke-materiella resurser?". Slutsatsen efter workshopen är att frågan om hur humankapitalet kan redovisas och värderas har diskuterats under mer än 30 år i både Sverige och i andra länder och har återkommit som aktuellt ämne med jämna mellanrum. Trots det återstår många frågor. Föreliggande skrift utgör dokumentationen från denna workshop.

Kerstin Isaksson: Från personalarbete och administration till HRM

Kerstin Isaksson inledde med att diskutera begreppsförvirringen när det gäller humankapitalet och icke materiella resurser. Det finns ingen allmänt accepterad definition av icke materiella resurser. De begrepp som används i ämnet är otydliga och det är inte helt klart vad de verkligen betyder. För att man ska kunna arbeta fram nyckeltal behövs därför tydligare definitioner. Vad betyder egentligen orden humankapital och immateriella resurser? En definition av begreppet HRM (Human Resources Management) enligt Wikipedia är: "HRM är ett strategiskt, sammanhållet *förhållningssätt* till *ledning av personal* som gör att individer och grupper kan bidra till företagets mål".

SHRM (Strategic Human Resources Management), det vill säga strategiskt integrerad ledning och styrning av *kompetens och hälsa* i organisationen, är en alternativ definition.

Personalstrategin innebär en samstämmighet mellan idéer och praktisk handling för att uppnå de mål som fastställs i företagets affärsstrategi. *Personalpraktiken* (praktiskt personalarbete) är de praktiska verktyg som används för att genomföra strategierna (till exempel bemanning, job design, bedömning, belöning, kompetensutveckling och hälsofrämjande insatser).

De två områdena, strategin respektive praktiken, behöver hänga ihop för att resultatet ska bli bra. Praktiken behöver hänga ihop med affärsstrategin, på personalområdet likaväl som när det gäller produktutveckling, försäljning, kommunikation, etc.

Anders Assarson inflikade att en del av problemet är själva begreppet *HR*. Vad står det för? Begreppet kan avse själva *HR-avdelningen*, men kan även avse *personalen på avdelningen*.

Ulf Johanson: Efter 30 år med frågan – nu är det moget för nya tag!

Professor Ulf Johanson¹ gav i sitt anförande en historisk tillbakablick över forskningsområdet. För cirka 30 år sedan började han forska inom området personalekonomi. Han var med och startade ett konsultbolag inom personalekonomi bestående av både ekonomer och beteendevetare, i anslutning till Stockholms universitet. Tanken var att sammanföra experter inom ekonomi och personalarbete. Det fungerade inte helt som det var tänkt. Ekonomer och beteendevetare kom aldrig att arbeta på ett integrerat sätt, det blev två separata öar. Ulf och hans ekonomkollegor, bland andra Jan-Erik Gröjer, fortsatte dock att arbeta inom området personalekonomi. Tanken var att använda traditionella ekonomiska instrument, att lägga in personalfunktionen i dem och att därigenom skapa personalekonomi. De fick mycket uppmärksamhet för sina idéer och det blev en stor rörelse under 1980-talet. Ulf Johansons intresse för frågan att koppla ihop personal och ekonomi återkom med jämna mellanrum under 1970-talet och början av 1980-talet. Idén byggde på att synliggöra personal och personalinvesteringar i organisationers/företags kalkyler och resultaträkningar. Balansräkningen används inte här, utan enbart resultaträkning och kalkyler. Det är de som ska ge utbildningen. Lyckas vi med den kommer människor att förstå hur vi ska agera, att personalen är den viktigaste resursen.

Ulf och hans kollegors arbete fick mycket uppmärksamhet och möttes av entusiasm på 1980-talet. Trots entusiasmen ledde inte deras arbete till att så mycket hände på företagen som de hade förväntat sig. Idéerna stötte på patroll bland ekonomer. De började då intressera sig för redovisningssidan. Ett projekt som på ett dramatiskt sätt synliggjorde företags kostnader för sjukfrånvaron fick mycket uppmärksamhet. Projektet startade en process och de kom igång med kostnadsberäkningar av sjukfrånvaro.

I samband med det tillsattes *Arbetsmiljökommissionen*. Den dåvarande socialdemokratiska regeringen blev intresserad under åren 1988-1991. 1991 fattade riksdagen principbeslut om att införa personalekonomisk redovisning för företag och myndigheter, och föreslog ett antal modeller. Förslaget gick ut på remiss till olika remissinstanser och inga instanser var direkt emot idén. Den allvarliga ekonomiska krisen i Sverige i början av 1990-talet tillsammans med regeringsskifte gjorde dock att arbetet stannade upp. Det blev ingen ny lagstiftning i frågan om personalekonomisk redovisning.

Frågan kring personalekonomisk redovisning och förslaget att humankapitalet borde synliggöras i företags redovisning har dock återkommit med jämna mellanrum. I mitten av 1990-talet togs frågan

¹ Ulf Johanson, professor i företagsekonomi vid Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling på Mälardalens högskola, leder forskningsprogrammet "Management of Intangibles" (MINT). Gruppen bedriver forskning med internationell prägel kring de icke-materiella resursernas betydelse för värdeskapande på företagsnivå men även med fokus på samhällsnyttan. Ulf Johansons forskningsintresse fokuseras på styrning och betydelsen av icke-materiella resurser i organisationers värdeskapande, samt på kommunikation mellan företag och kapitalmarknad.

Ulf Johanson har ägnat de senaste 30 åren med att på olika sätt forska inom området personalekonomi, redovisning av icke-materiella resurser och företags interna styrning. Hans forskning handlar om styrningen och betydelsen av icke-materiella resurser i organisationers värdeskapande. Han leder flera internationella forskningsprojekt och medverkar även i flera olika projekt inom ramen för MINT-programmet.

Beskrivning av *Management of Intangibles* (MINT)

Icke-materiella resurser har fått en ökad betydelse när det gäller organisationers förmåga att uppnå sina mål. På samma sätt anses den klassiska ekonomiska redovisningen och ekonomistyrningen ha fått en minskad relevans. Som en reaktion på detta har ett mycket stort antal nya redovisnings- och styrmodeller utvecklats. Dessa modeller syftar till att fästa blicken på de icke-materiella resurserna. Forskningen har hittills handlat om att dels förstå de icke-materiella resursernas betydelse för att uppnå organisationens mål, dels att undersöka möjligheten att utveckla modeller för redovisning, styrning och kommunikation av de icke-materiella resurserna.

upp i EU av kommissionär Edith Cresson. Hon föreslog att investeringar i utbildning av personal borde kunna bokföras i balansräkningen. Hon hade noterat att när det är billigt för företag att investera i utbildning av personalen, det vill säga under lågkonjunktur, görs ingenting. Om det vore möjligt att bokföra utbildningsåtgärder som investeringar i balansräkningen, kunde kostnaderna fördelas på flera år genom avskrivningar på samma sätt som andra investeringar. Idéerna togs emot med tveksamhet och Edith Cresson gick inte vidare med frågan.

Vid det här laget hade frågan kring personalekonomisk redovisning kommit upp på OECDs bord. OECD såg att företags investeringsintensitet ökade snabbare i immateriella resurser än i materiella resurser. Det fanns ett kapitalmarknadsintresse för frågan. OECD hade tankar om att det borde införas tvingande regler för företag att presentera investeringar i personal i sin ekonomiska rapportering. OECD hade dock ingen makt att införa sådana tvingande regler.

Mellan 1995 och 1999 hölls ett antal konferenser i ämnet. I slutet av 1990-talet lanserade Leif Edvinsson ett helt nytt angreppssätt. Han talade om det intellektuella kapitalet.

OECD slutade driva frågan om att det behövs finansiella indikatorer. Man talade i stället om icke-finansiella indikatorer. Detta var en viktig svängning. Ambitionen var att skapa globala riktlinjer. OECD drev frågorna fram till 1999.

Samtidigt hade ett antal studier kring personalekonomi gjorts vid Stockholms universitet. I olika experimentsituationer såg man att företag ändrade sitt beslutsfattande i enlighet med informationsinnehållet. Studierna blev kritiserade. Därför gjordes även studier av chefers lärande. I de undersökta fallen såg man att chefer som individer lärde sig något i kontakten med HR-människor.

Fokus flyttades till organisatoriskt lärande. En del företag gjorde verkligen insatser, men det är tveksamt om det verkligen satt spår. Parallellt gjordes studier av sambandet mellan personalinvesteringar och företags/organisationers produktivitet, lönsamhet och kostnadsbesparingar.

I slutet av 1980-talet och början av 1990-talet dök många studier inom hälsoområdet upp i USA och intresset för hälsofrågor exploderade där. Frågan var om hälsoinvesteringar lönar sig. Det har även gjorts ett antal svenska studier inom området.

Från början var intresset inriktat på att undersöka humankapitalets betydelse för organisationers produktivitet. Nu har produktivitetsindikatorerna ersatts av sjukfrånvaroindikatorerna, det vill säga att fokus är på kostnadsbesparingar genom minskad sjukfrånvaro snarare än på ökad produktivitet.

Ulf nämner den amerikanske professorn Laurie Bassies arbete i USA. Hon byggde upp en databas med data över företags utbildningsinvesteringar på ASTD (the American Society for Training and Development). Därefter samkörde hon dessa data med de börsnoterade bolagens utveckling på börsen. Det visade sig att aktieinvesteringar i utbildningsintensiva företag lönade sig jämfört med investeringar i icke utbildningsintensiva företag. Det var således mer lönsamt att köpa aktier i företag som investerar mycket i utbildning än i företag som inte gör det.

Ett mycket stort internationellt projekt (Meritum), finansierat av bland annat EU, OECD och Vinnova startades. De började med ett klassifikationsprojekt där man ställde sig frågan hur immateriella resurser kan klassificeras. Man slet hårt men fick till slut ge upp idén att klassificera immateriella resurser. Slutresultatet blev en fråga; vad är en god klassifikation? Inom ramen för samma projekt, gjorde Ulf med kollegor flera studier kring intern styrning av icke materiella resurser. Varje land fick göra som de ville och resultatet blev ganska bra. Man fick en mångsidig syn på problematiken.

Ulf flikar in att vi här har ytterligare ett begrepp – styrning – som behöver redas ut. Vad är innebörden av begreppet styrning? Den definition av begreppet styrning som han vill använda är att styrning handlar om att involvera människor på olika sätt. Med den definitionen hamnar man nära psykologin.

Ulf och hans kollegor utarbetade också ett antal riktlinjer för rapportering av immateriella resurser/intellektuellt kapital, som de presenterade för EU-kommissionen. Ännu ett ämne som Ulf har studerat är företags kommunikation med kapitalmarknaden. Ett projekt resulterade i en avhandling och en rapport; *”Två sidor av samma mynt: Hur tänker finansmarknadens aktörer och varför är det så svårt att kommunicera om icke-materiella resurser?”* av Johan Henningsson, Ulf Johanson och Roland Almquist. I projektet, som finansierades av VINNOVA och Sparbanksstiftelsen Nya, kallade man samman två fokusgrupper – en grupp bestående av ett antal fondförvaltare, och en grupp bestående av informationschefer eller IR-ansvariga från ett antal stora börsbolag. Börsbolagsrepresentanterna fick svara på frågor om vad de anser är viktigt i sin information till kapitalmarknaden och vilken information de tror att marknaden vill ha. På samma sätt fick fondförvaltarna frågor om exempelvis vilken information de vill ha. Det visade sig att koncernchefer på företag ofta vill ge för mycket och alltför precis information till fondförvaltare, medan det allra viktigaste för en fondförvaltare är förtroendet för ett företag och dess ledare. Förtroende är alltså A&O på marknaden.

Ulf Johanson konstaterar avslutningsvis att idéerna och frågeställningarna i ämnet återkommer. Han har nyligen läst en ansökan till Nordiska Ministerrådet inom områdena arbetsmiljö och ekonomi, som kopplar till framtida brist på personal. Inte ett ord nämns där om kommunikations- och styrningsproblematik. Den problematiken återkommer.

Diskussion

EB: En reflektion är att varje period har ”sin grej”. Det kommer ständigt nya idéer. Man kan jämföra med politiken och Socialdemokratin som idag behöver hitta något nytt. Något har ändrat sig. Många av dagens styrelseledamöter har läst på Handelshögskolan. Det behövs något annat än att bara räkna sig fram.

JM: I 3F-projektet fann vi att höga beslutsfattare litar på siffror. För att få deras öra ska man helst klä allt i siffror. Det finns emellertid undantag och exempel där företagsledare har litat på sin magkänsla istället för att analysera allt i siffror.

UJ: Vi har gjort tusentals kalkyler på personalbokslut. Det har varit ett bra sätt att få feedback. Den svåra frågan har dock varit vad man gör i nästa steg. Den traditionella ekonomiska redovisningen blockerar oss ofta. Frågan om att synliggöra investeringar i immateriella resurser diskuterades på

1990-talet i USA och Europa. Idén om förändrade balansräkningskriterier diskuterades. International Accounting Standards Committee, IASC, beslöt dock endast om marginella förändringar 1998.

CR: Vart ska vi gå nu? Vilka stora aktörer finns i kunskapsutvecklingen? Vilka gurus finns som kan ploga lite nytt? Hur tänker de som tänker nytt och stort?

UJ: Jag kopplar till OECD. Japanerna var med på 1990-talet men då var de alltid tysta. En dag besökte en delegation från Japan Sverige och de tillsatte en grupp som skulle studera icke-materiella resurser. De tog fram ett antal riktlinjer för analys av immateriella frågor. Det blev den japanska regeringen som drev frågan och utsåg en tjänsteman på självaste japanska Trade and Industry att tillsammans med ett stort antal forskare driva frågan stenhårt. METI har nu givit ut tre olika riktlinjer för rapportering av icke materiella resurser.

AA: Det som slog mig när Ulf pratade om kapitalmarknadskommunikation är analysen från de två fokusgrupperna och frågan om förtroende och magkänsla i samband med beslut. Behöver vi nyckeltal över huvudtaget? Är det bra eller dåligt? Om utvecklingen går mot ökad betydelse för förtroende, då är kanske värden som företag står för såsom till exempel samhällsengagemang och företagets varumärke tillräckligt precisa. Företag behöver kommunicera på olika sätt till olika målgrupper eftersom olika målgrupper har behov av olika sorters information. Kanske behövs en kombination av det precisa och magkänslan?

Anders Assarson, PricewaterhouseCoopers: Användning av personalrelaterade indikatorer

Anders Assarson framförde en presentation med titeln: *"Hur mäta, styra och utveckla humankapital?"*, där han presenterade PwC:s databas Saratoga och bakgrunden till databasen.

Hur mäta, styra och utveckla humankapital?



När grundaren av Saratoga var HR-direktör på Motorola, var han frustrerad över att inte kunna presentera exakta siffror vid presentationer för styrelsen, på samma sätt som till exempel försäljningschefen kunde göra. I styrelserummet kunde försäljningschefen visa upp exakta siffror över företagets försäljning, mål osv. När HR-direktören fick ordet, hade han inget att komma med. Han lämnade Motorola och startade Saratoga.

PwC såg affärsmöjligheter i Saratoga och köpte databasen av Saratogas grundare 2003, och har därefter vidareutvecklat den. Saratoga har använts i revisionsammanshang i anglosaxiska länder och modellen börjar nu spridas i Sverige. Frågan om personalrelaterade nyckeltal har aktualiserats med jämna mellanrum. På den svenska marknaden har det varit svårt att få företag att komma till skott. Anders vision är att få till stånd en standard för nyckeltal.

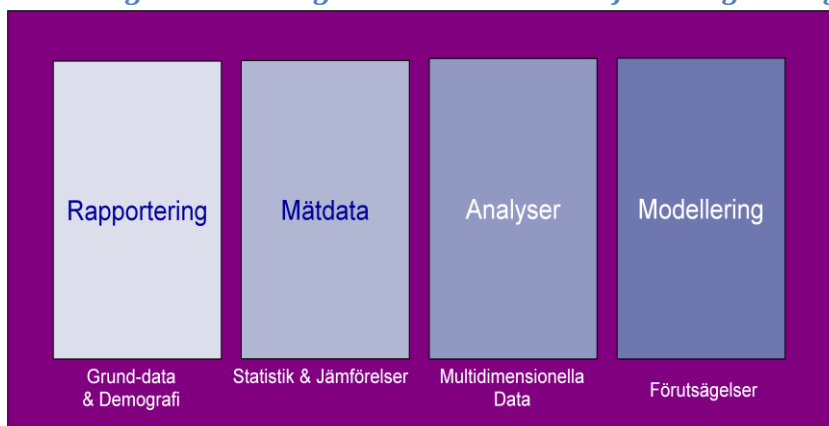
Nyckeltal för HR och humankapitalet: HR Excellence genom PwC



Saratoga är en databas bestående av nyckeltal, definierade enligt en särskild metodik, från en mängd olika företag. Under årens lopp har nyckeltal från cirka 10 500 företag och organisationer samlats i databasen. Databasen innehåller över 250 nyckeltal (Key Performance Indicators) som har kommit till utifrån kundernas behov. Alla företag har inte nytta av alla 250 nyckeltal. Databasen hjälper företag att kvantifiera och utvärdera sitt humankapital samt identifierar den strategiska betydelsen av humankapitalet. PwC erbjuder ett antal kvantitativa och kvalitativa mätverktyg som möjliggör benchmarking för intern styrning men också branschvis, regionvis och mot företag som står inför liknande utmaningar.

När Anders träffar kunder märker han att detta är ett hett ämne, men svårt att prata om.

Utvecklingen av mätningar & mätdata - var befinner sig din organisation?



De centrala stegen i processen är rapportering - mätdata – analyser – modellering. Många företag kommer inte längre än till mätdata. Standardnyckeltal inom HR skulle skapa förutsättningar för organisationer att komma längre fram i processen.

Som en jämförelse kan nämnas att det inte alltid funnits standarder inom redovisning. Nu finns det standarder eftersom någon vid en viss tidpunkt satte ned foten.

Benchmark-ramverk för att mäta HR-funktionens värde och prestation: Hur effektivt levererar HR sina tjänster i de tre dimensionerna till organisationen?

De tre dimensionerna/faktorerna är Inverkan, Effektivitet samt Kontroll- och uppföljning. Det är viktigt att länka och kartlägga mätdata till dessa så kallade "People Drivers" och deras motsvarande HR-prioriteringar för en direkt koppling till strategin.

Diskussion kring bilden:

JM: Ett återkommande tema under 3F-projektet var sjukfrånvaro. I diskussionerna bland företagen märkte vi att standardiseringen inte kommit långt. Diskussionen kunde till och med fastna i frågor som hur mäter ni? Räknar ni semesterdagar? osv.

AA: Det är alltför få företag som kan svara på exempelvis hur många full time employees (FTEs) de har. Inte ens där finns det standardiserade nyckeltal. Det svåra är att identifiera vilken organisation som har mandat att sätta ned foten. Uppenbarligen inte OECD. Sannolikt inte revisionsbyråer. De är affärsdrivande organisationer, och därför inger det inte förtroende att de sköter klassificeringen. Det finns alltid misstankar om att man gör det för att få affärer. De stora byråerna är engagerade i exempelvis IASC.

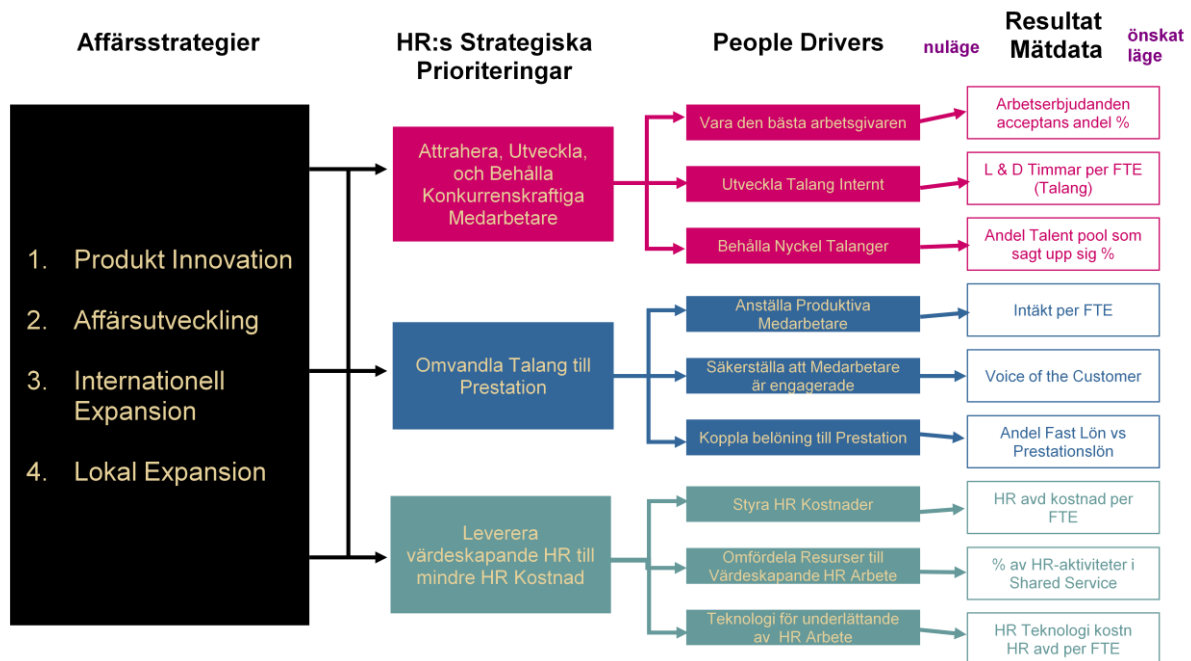
AA: En klassisk bild: man ska komma till målet. Vägen till målet är olika beroende på var man befinner sig. Jämför med verkligheten, komplicerad väg eller enkel väg att nå målet. Om man har beslutsunderlag som grund för kloka beslut och om man har mätdata även på HR-området, borde det utöver magkänslan ge goda förutsättningar för att fatta rätt beslut och nå målet.

CR: Det förutsätter en perfekt marknad och ideala förhållanden – men det finns inte...

AA: Benchmark, olika typer av nyckeltal. Kontroll- och uppföljningsfaktorer (enklare att följa upp), Inverkansfaktorer, Effektivitetsfaktorer (vad händer om man ger mer resurser till HR, låta dem jobba mer strategiskt?). De flesta svenska företag har bra ordning och reda (Kontroll- och uppföljningsfaktorer). Det är dock få som vet om Inverkan. Intresse finns, men det är svårt att mäta. Där finns mycket att göra.

Länka HR-data till företagets strategi

Viktigt att länka och kartlägga mätdata till 'People Drivers' och deras motsvarande HR-prioriteringar för en direkt koppling till strategin:



Företagsledningen har en strategi, till exempel för produktutveckling och expansion. Oftast saknas HR-person i ledningsgruppen. I den bästa av världar förstår ledningsgruppen att företaget behöver många medarbetare för denna funktion och säger till HR-direktören. De sätter igång strategiska prioriteringar och startar en rad processer inom företaget (people drivers). I normalfallet saknar HR-direktören "Resultat mätdata" (nyckeltalen). Företagens försäljningsdirektörer kan visa nyckeltal över försäljningen, resultatet och så vidare, men HR-chefer har inga sådana nyckeltal att visa upp. Om HR-direktören hade haft nyckeltal och tagit dem med sig in i ledningsgruppen, hade det varit lättare att få affärsstrategin och medarbetarstrategin att samarbeta. Här har Saratoga någonting att bidra med på den svenska marknaden. HR-chefen kan ta fram nyckeltal själv, men kan få frågan hur nyckeltalen förhåller sig till konkurrenter. Om han har många företag att jämföra med, kan han luta sig tillbaka och svara ledningsgruppen.

Fördelarna med att arbeta med Saratoga

För HR-funktionen ger det:

- Fakta: hjälpmedel vid kommunikationen med ledningsgruppen/styrelsen samt övriga kollegor = ett hjälpmedel för att "översätta" HR-indikatorer till ett språk som VD:ar och ekonomichefer kan relatera till
- Ett hjälpmedel för att demonstrera den påverkan som HR-funktionen har på affären - kvantifierbara data bevisar HRs påverkan och kopplingen mellan HR-processer och affärsstrategin
- Ett hjälpmedel för att identifiera förbättringsområden - insamlad data hjälper HR att prioritera fokusområden, utröna 'best practice' och identifiera kostnadsbesparingar, effektivitetsvinster samt serviceförbättringar

- En utgångspunkt i att mäta HR-funktionen/medarbetareffektivitet - möjliggör för HR att få en överblick av nuvarande prestationer och senare prestationer när förändringar görs och implementeras

För Ledningen ger det:

- Möjligheter till förbättringar som slår igenom på sista raden - har du verktygen för att förstå beteenden inom organisationen, ger det möjligheter att göra förändringar
- Ett konsekvent ramverk för att samla in, mäta och hålla reda på medarbetardata - etablerar ett gemensamt "språk" som tillåter jämförelser av lika-för-lik data
- En jämförelse av prestation gentemot konkurrenter och best practice-organisationer - objektiva marknadsdata tillåter företaget att identifiera best practice-områden och möjligheten att prioritera sina egna fokusområden för att leverera mätbara affärsförbättringar och konkurrensfördelar
- Får kvantitativa svar på det som, traditionellt sett, har ansetts vara omätbara områden - detta leder till större insikter och information kring beslutsfattande gällande områden som beteenden, ledarskap, lärande och utveckling etc.

JM: Spännande. Det gäller alltså att sätta ihop rätt mix av nyckeltal. Det finns ju ett oändligt antal. Man talar om en verktyglåda – har man bara en hammare ser man bara problem i form av spikar. Har man en hel verktyglåda ser man flera olika sorters problem.

AA: Exakt. På ett sätt är varje nyckeltal för sig intressant. Men det är ännu intressantare att kombinera flera nyckeltal. Om man till exempel analyserar statistik om uppsägningar; genom att kombinera flera nyckeltal kan man se vilka grupper som säger upp sig. Det är kombinationer av olika nyckeltal som är intressanta. PwC kan hjälpa till att välja ut indikatorer som är relevanta för respektive företags aktuella situation.

Christer Ridström, Styrelseakademien:

Retoriken: Personalen är viktigaste resursen.

Verklighetens styrelseagendor: Total avsaknad av HR-frågor.

Christer Ridström, Styrelseakademien, gick igenom hur svenska företags styrelsearbete fungerar och konstaterade att HR-frågor inte är närvarande någonstans.

I slutrapporten för 3F sägs *"I den praktiska verkligheten finns en övertygelse om att strategiskt personalarbete är kopplat till långsiktig lönsamhet."* Christer Ridström ställer frågan vems verklighet man talar om här? Det är sällan styrelsernas verklighet. Ordet HR finns inte i styrelserummet.

Christer gjorde en systematisk genomgång av styrelsearbetet.

Styrelsemötets **dagordning** innehåller inget om HR.

Syftet med allt företagande är att gå med vinst, att uppvisa maximal långsiktig lönsamhetstillväxt. Allt utöver vinst måste beskrivas och förklaras.

Det råder strikt hierarki i svenska bolag. Ägarna bestämmer och ger direktiv över vad de vill med bolaget och hur det ska styras.

Först det instrumentella: Aktiebolagslagen föreskriver ett antal styrande dokument som bolag måste ha. I **ägardirektivet**, som alla har att rätta sig efter, ger ägarna anvisningar för bolaget, exempelvis hur värde ska skapas i verksamheten, vilket avkastningskrav bolaget ska ha, vilken risknivå som anses rimlig, vilka långsiktiga mål företaget har osv. Ägarna anger vad de vill med bolaget, till exempel hur bolaget ska utvecklas, växa, vad ägarna vill göra med pengarna när bolaget säljs en dag. Ägarna kan skriva vad de vill, direktivet gäller hela vägen ned. Få ägardirektiv innehåller några anvisningar om värdegrund. IKEA är ett av få företag som har anvisningar om värdegrund i sitt ägardirektiv.

Företagets ägare styr över styrelsens arbete. Styrelsen ska årligen fastställa en skriftlig **arbetsordning** för sitt arbete. Arbetsordningen ska ange hur ofta styrelsen ska sammanträda, i vilken utsträckning suppleanter ska delta i styrelsens arbete och kallas till sammanträden. Arbetsordningen ska i förekommande fall ange hur arbetet ska fördelas mellan styrelsens ledamöter, utskott och arbetsgrupper. Arbetsordningen styr styrelsearbetet. Finns HR-frågor med här? Nej. Arbetsordningen skulle kunna utvecklas. Vilka frågor behöver då finnas på agendan?

Det finns en **årsplan** över styrelsearbetet. Årsplanen innehåller ett antal fasta punkter såsom ekonomiska kvartalsrapporter, strategidiskussioner, diskussioner kring olika fokusområden, beslut om affärsplan och budget osv. Finns HR-frågor med här? Nej. Här skulle man kunna ha ett fokusområde om HR. Trots att många bolag idag är tjänsteorienterade, finns ofta ingen information om HR. En gång om året skulle bolag kunna göra en genomgång av HR-frågor och göra en typ av Saratogareport. Christer Ridström har aldrig sett någon sådan rapport under sina tio år i Styrelseakademien.

VD styrs i sin tur av bolagets styrelse. Det finns en skriftlig **VD-instruktion** som VD ska följa. Den definierar vilka frågor som är på VD:s bord och vilka som är på styrelsens bord. Styrelsen definierar men ger VD handlingsfrihet. Styrelsen ansvarar för att VD-instruktionen tas fram och beslutas. Förändringar av instruktionen sker genom styrelsebeslut. Här finns instruktioner om hur VD och

företagsledning ska arbeta med investeringar, valutasäkringar, upptagande av lån, teckning av försäkringar och avtal. HR-frågor finns inte med i dessa instruktioner. VD får sällan bonus på grund av underliggande faktorer som ligger bakom resultatet.

Slutligen finns en **rapporteringsinstruktion**: Styrelsen ska fortlöpande bedöma bolagets ekonomiska situation. Enligt Aktiebolagslagen, ABL Kap 8, 5§ "skall styrelsen meddela skriftliga instruktioner för när och hur sådana uppgifter som behövs för styrelsens bedömning skall samlas in och rapporteras till styrelsen". 99,9 procent av alla bolag har tolkat detta som att det är en ekonomisk rapport som krävs.

Hittills har vi talat om det instrumentella. Nu ska vi tala om hur styrelsen bemannas. Förutsättningar för ett bra styrelsearbete är **rätt bemanning, rätt inriktning** och **rätt arbetsätt**.

Förutsättning 1 för ett bra styrelsearbete: **rätt bemanning**

Vilka kompetenser och egenskaper behövs för att klara ett styrelseuppdrag? Bemanningen av styrelsen är Valberedningens uppgift.

Krav som ställs på styrelseledamöter är: att vara kapabel att sätta sig in i beslutsunderlag, kunna göra självständiga bedömningar av företagets verksamhet, bilda sig en egen uppfattning om de frågor som står på agendan och se till företagets bästa vid varje beslut. Hur formulerar man kraven på de enskilda personer som ska ingå i styrelsen? Valberedningen brukar se till bland annat kompetens, erfarenhet, kontakter, utbildning och bakgrund. Var kommer HR-frågor in här?

Valberedningarnas svar när de får frågan om hur de arbetar med bemanning är att de går på kompetens och erfarenhet. Argumentet för att det till exempel är så få kvinnor i styrelser är att kvinnor inte har erfarenhet av styrelsearbete och inte har varit VD i samma utsträckning som män. Men om de aldrig kommer in, får de aldrig erfarenhet. Det är ett fåtal kvinnor som är ledamöter i börsbolags styrelser. Vore det inte bra med människor med annan bakgrund i styrelserna? Undersökningar visar att en heterogen styrelse är det bästa, att en heterogen sammansättning leder till bättre beslut.

Styrelseledamöterna får underlag inför styrelsemötena. Baserat på dessa underlag fattar styrelseledamöterna beslut.

Den viktigaste personen är styrelsens ordförande. Ordförande ska se till att styrelsen fullgör sina uppgifter. Ordföranden leder styrelsearbetet och sammanträdena. De flesta styrelseordföranden har läst på Handelshögskolan och Tekniska högskolan och har därmed begränsad kunskap inom HR-området.

HR är ingen huvudprocess i bolagen utan är en stödprocess, någonting vid sidan om. När det egentligen är huvudspåret för det bolaget ska göra.

Styrelsen är ett team, ett arbetslag som ska göra något extra bra. Vem ser till att styrelsen fungerar som ett lag eller team? Vad kan man göra för att styrelsen ska fungera bättre? Ofta har styrelseledamöterna tidigare arbetat i organisationer och har arbetat med teambuilding.

Förutsättning 2 för ett bra styrelsearbete: **rätt inriktning**.

Styrelsens uppgifter i förenklad form är:

- Strategin – att arbeta med organisationens framtid
- Kontroll – att förstå utfallet från verksamheten
- Ledning – att se till att VD och ledning fungerar
- Information – att omvärlden får en sann bild

Förutsättningar för den strategiska inriktningen är omvärlden (hot och möjligheter), ambition (ägardirektiv) och inre världen (styrkor och svagheter).

Affärsplanen, som styrelsen ska godkänna, är rättesnöret.

Styrelser får ofta ekonomiska sammanställningar i form av omfattande excel-ark. De flesta styrelser vill dock ha sammanfattad information i form av diagram och grafer och inte för många bilder. Styrelsen får en slutrapportering om hur resultat- och balansräkningarna ser ut. Egentligen vill styrelsen ha reda på varför det ser ut som det gör. Rapportering till styrelsen måste därför innehålla andra delar. Inte för detaljerad nivå på rapportering till styrelsen utan kurvor, staplar, pajer som visar om företaget är på rätt väg.

Ibland används icke finansiella rapporter. Ett sätt är att använda balanserat styrkort.

Att tillsätta bolagets VD är ett kritiskt beslut. Det sker ofta genom ett rekryteringsföretag. Vad innehåller kravprofilen? Finns där HR-frågor med? Styrelsen ska fortlöpande utvärdera VD:s arbete. Minst en gång om året ska styrelsen särskilt behandla denna fråga, varvid ingen från bolagsledningen ska närvara. Utvärderingen är väldigt rudimentär idag. Styrelsen kontrollerar om VD har lyckats uppnå resultatet. De borde utvärdera de underliggande faktorer som ligger bakom siffrorna.

Om VD ska entledigas/sägas upp är det styrelsens uppgift att göra det. HR-avdelningen har inte hand om VD:s anställningsvillkor. HR har hand om övriga anställda.

Enligt bolagsstyrningskoden ska styrelsen årligen genom en systematisk och strukturerad process utvärdera styrelsearbetet med syfte att utveckla styrelsens arbetsformer och effektivitet. Det är väldigt rudimentärt. Kunde man inte ha hjälp av HR i denna utvärdering?

Förutsättning nummer 3 för ett bra styrelsearbete är **rätt arbetsätt**. HR finns inte med på styrelsemötets dagordning. Eventuellt finns det med bland övriga frågor.

Slutdiskussion

Avslutningsvis diskuterade seminariets deltagare olika aspekter av ämnet och kom fram till ett antal förslag på åtgärder.

GJ: Allt vi hört under dagen bekräftar att det finns en outnyttjad utvecklingspotential i de personalrelaterade nyckeltalen eller något slags HR-indikatorer.

CR: Jag tar ett exempel med fusion mellan två bolag. VD har läst på Handelshögskolan. Han har tagit in några konsulter från McKinsey. De är strukturfascister och skär bort här och där. HR-avdelningen finns inte i denna process. Varför finns de inte där? Svaret är ofta att man måste kunna räkna på det också.

AA: Vi gör många due diligence hos oss. De innefattar främst analys av ekonomin och skatterna. Det som tangerar HR-området är att vi räknar ut bolagets eventuella pensionskulder och dylikt. Allt handlar om att kunna sätta rätt pris. Någon djupare analys om hur man ska få ihop individerna finns dock inte. Det är ingen storsäljare på något sätt. Det finns inget intresse på marknaden för det.

UJ: När vi i andra studier tittade på hur organisationer rangordnade HR-insatser i förhållande till andra insatser, lade företag HR-frågor absolut sist. Om man går tillbaka till 1980-talet när Saratoga-institutet startades var det dags för HR-frågor att göra entré i affärsvärlden. Man argumenterade för att HR kunde vara en hävstång. Inte mycket har hänt på 30 år. Å andra sidan kanske det finns en begreppsförvirring här. När vi diskuterar dessa frågor talar vi om organisationen, när det handlar om HR.

KI: Människor gör lite si och lite så. Det är sociala processer som man inte har någon kontroll över när man låter en grupp styra sig själv. Jag var på en konferens i början av året där ekonomer vände sig till psykologiprofessorers europeiska nätverk med budskapet att nu efter finanskrisen måste vi gå ihop. Finanskrisen visade på sociala processer som ledde åt skogen. Ulfs rapport är ett bra exempel. Det finns ett behov av starkare betoning på de sociala processerna. Jag har inte hört så mycket om det i Sverige. Människor gör ju misstag och även om det finns regler men ingen kollar att reglerna följs kan det bli helt fel.

CR: USA är dominerande inom kunskapsområdet styrning av bolag. Influenser kommer från Harvard och liknande skolor. Managementlitteratur därifrån sprids över världen. Studenter och konsulter kastar sig över denna litteratur och styr sedan hela affärslivet. Där har vi det yttersta styrsättet. I släptåget ska människor hänga med. Det handlar egentligen om att få dessa institutioner att producera litteratur som inkluderar HR. Då kan frågorna spridas.

KI: Eller producera något europeiskt. Det fungerar inte på samma sätt här i Europa som i USA. Det handlar om så mycket mera än det som görs i USA, där det handlar om att rita om organisationsschemat. Återigen, det handlar om sociala processer.

CR: Vilka skolor finns här i Europa? Nordamerika dominerar. Författarna Porter och Kotler dominerar inom marknadsföringslitteratur. När de talar om organisation så talar de i termer av struktur, och för den innebär organisationsförändringar att rita om schemat.

GJ: När man har utbildat personalvetare och vet vad de kan, så undrar man varför de inte i den rådande situationen agerar och tar egna initiativ. Men HR-avdelningens tillvaro handlar nästan alltid

om akut problemlösning. Problem hamnar på deras bord och de ska lösas snabbt. Tiden för till exempel metodutveckling finns inte. Dessutom – som vi hört av Christer – så har varken styrelse eller ledning några sådana förväntningar på HR-avdelningen. Medan det är självklart med FoU inom andra enheter, t ex produktutveckling, finns små eller inga förväntningar på något motsvarande inom HR. När man frågar personalvetare om vad de själva kan göra åt saken, låter de ganska uppgivna.

Det måste vara ett uppdrag för styrelse och ledning att tillgodose behovet, inte för personalvetarna. Man kan inte förvänta sig att de tar tag i det så som situationen ser ut nu.

EB: Christer visade förtjänstfullt hur pilarna går åt ett håll. Det är svårt att jobba underifrån och upp.

CR: Svensk bolagsordning är tydlig. Är det sagt uppifrån, då gäller det. Företag är "presidentstyrda". Om inget sägs därifrån så händer inget.

AA: Det hänger således på er, Styrelseakademien.

KI: Det gäller att ha socialt hållbara arbetssystem. Det är svårt att få företag att förstå betydelsen av detta. Händer det något speciellt eller i vissa krisartade situationer, då kan VD plötsligt förstå att "visst ja, det handlar om personalen".

CR: Ett antal företag som vuxit fram i USA har inte vinst som främsta mål utan är "mission driven". Detta är intressant och här kan man kanske lära sig något.

UJ: På sätt och vis har utvecklingen stagnerat, om inte till och med gått tillbaka, när det gäller kopplingen personal och ekonomi. På 1970-talet fanns en drivkraft. Social redovisning kom som något lovande. Man diskuterade lagstiftningen och det var fokus på frågan. På 1980-talet kom personalvetarprogrammet på universitetet. Nu har det gått i stå. I Sverige har inte personalvetarprogrammen någon naturlig hemvist. I många år har man pratat om att upprätta en professur i HR. Linköpings universitet har en professur idag. Det finns säkert 40 professorer i Sverige inom redovisning, finansiering och ekonomistyrning men ingen som är uttryckligen inriktad mot HR.

KI: Det var intressant med Ulfs historieskrivning om finanskrisen på 1990-talet. Plötsligt ansåg man att "nu har vi inte tid med detta, vi måste tänka på pengarna".

CR: Bolagen ska i slutändan visa resultatet i sina rapporter och årsredovisningar. Numera förekommer ibland "triple bottom line". Utöver resultatet redovisar bolag även miljö och CSR. Betydelsen av CSR, det vill säga företags sociala ansvar, har ökat i betydelse under de senaste åren. CSR-begreppet börjar ändra karaktär i USA. Där säger man allt oftare bara CR (Corporate Responsibility) och inkluderar även miljö i begreppet. Det är möjligt att det går att lägga in HR i begreppet CR.

KI: Det område som jag forskar inom, det psykologiska kontraktet, handlar om en relation, ansvarstagande, och arbetsmiljö. Det kan överföras till responsibility-tänkandet. Det handlar om ömsesidiga förväntningar mellan två parter; mellan ledning och medarbetare och mellan arbetsgivare och arbetstagare.

UJ: Ett område som vi nog har missat är grundutbildningarna. För 20 år sedan fanns intresse av att plocka in andra områden i ekonomiutbildningen. I och med tillståndsgivningen för att examinera

civilekonomer blev fokus mer inriktat på traditionell externredovisning. Detta innebar att andra mer progressiva inslag och kurser lades ned. Man skulle göra experiment med mer tvärvetenskapliga utbildningar, till exempel masterpåbyggnader för ekonomer respektive psykologer och arbetslivsvetare i ekonomi och beteendevetenskap.

CR: Ta valberedningar i börsbolag exempelvis. Representanter för börsbolag har utbildning från Handelshögskolan. De ska tolka och värdera utbildningar och kompetens. Utifrån vad? Sina egna mått! De negligerar att det är människor som ska arbeta och fungera ihop.

JM: En av ledamöterna i 3Fs styrelsegrupp är investerare. Han fick frågan hur ofta han kontaktat en HR-direktör inför ett förvärv av ett bolag. Aldrig, var hans svar. Samtidigt sade han att det ofta är HR-frågor som är mest avgörande vid ett förvärv. Varför är det så? Han visste inte. Man följer en strömlinjeformad väg.

CR: Hur skulle forskningen se ut? Temaforskning? När det handlar om bolagsstyrning måste man fråga sig; hur mycket styrning vill du ha? Ägare måste fråga sig, vad vill du ha? Till exempel bli rik om fem år. Man ska lämna iväg så mycket frihet på varje nivå som blir bra.

UJ: Jag får ständigt associationer till Kerstins psykologiska kontrakt. Om du vill skissa på FoU-projekt, hur skulle det se ut? Vi talar om doktrinskifte. Samtidigt är det så att världen därute tuffar på. Det krävs mycket. Det är svårt att ta hem alla trupper samtidigt.

EB: Jag tror att många välfungerande företag fungerar baserat på förtroende. Varje klok toppchef är nervös, är i händerna på sina underställda. De täcker det med siffror. Det finns även folk från högskolan som inte alltid är så dynamiska. Inte heller företagsledare internationellt är alltid så dynamiska. Det går inte alltid till som i managementlitteraturen. Man använder inte alla 250 nyckeltal samtidigt.

CR: Du använder kluster-teorin enligt Porters bok.

UJ: Jag tänker på högskolan. Det är egentligen en ganska stel och byråkratisk organisation. Trots det finns kreativ forskning. Varför uppstår vissa kluster, innovativ forskning, på vissa platser?

KI: Ska man göra något nytt: ta databas, titta på nyckeltal?

UJ: Det har vi gjort. Vi har till exempel studerat olika nyckeltal inom Swedbank och NCC.

Erik: Hur en organisations rapporteringssystem ser ut signalerar hur kulturen ser ut internt. Att man har systemet behöver dock inte betyda att det fungerar.

UJ: Jag vill gå ännu djupare. Det är användningen av rapporteringssystemet som det gäller. Vi höll på under 10 år. Vad vi inte tittade på var de grundläggande uppfattningarna, tron på siffrorna, tron på processer.

KI: Koppling till nyckeltal. Har de någon praktisk betydelse?

UJ: Jag är ute efter nästa nivå. Vad säger det här? Hur mycket tror vi? Det skymtar fram ibland. Egentligen spelar de där mätningarna inte så stor roll. Syftet med dem är legitimitet. Där hamnar vi ofta.

GJ: Det är bra om vi får vara gränslösa. Till och med – som Ulf antytt – utnyttja psykodynamisk teori. Excesserna i kalkylblad och siffror kan ha en ångestdämpande effekt så att det ger bättre sömn och mindre oro. Kanske kan man undersöka det.

EB: Det som är intressant är Toyota och så kallad "lean production" och hur debatten går nu. Det är en kritik mot att definiera och kopiera. Toyota har en ful ovana att ändra sig hela tiden. Tron på människans kapacitet att inte bara upprepa det man blivit instruerad. Även hitta på själv. Det är säkert jättebra om man håller på med forskning och kreativa saker. Det intressanta med Toyota ända ute i linan – deltar konkret och fysiskt. Definiera begrepp, också tidsandan, olika genrer inom vetenskapen: upplysningen den ena, den andra kvalitativa. Man "förstör" klassificeringen. Hopp om ordning och reda eller avsky mot detta.

JM: Jag har en fråga till Anders. Hur är det idag inom revisionen? Som revisorer ska ni vara förberedda på vad som händer. Tidigare hade revisionsbyråer stora HR-avdelningar för att vässa kompetensen. Har det gått tillbaka?

AA: Det har skett en olycklig utveckling. Enron-skandalen visade att man blandat rådgivning och revision. De amerikanska myndigheterna satte upp regler och riktlinjer om revisorers oberoende, gällande över hela världen. Det gick en våg över världen 2003-2004 som innebar en strikt skiljelinje mellan rådgivning och revision. Det har gjort att flera svenska företag har avregistrerat sig från den amerikanska börsen för att slippa de nya reglerna. Revisionsbyråerna sålde då sina konsultdelar. I samband med revisionsplikts avskaffande för de minsta bolagen kommer många revisorer bli övertaliga och de behöver sysselsättning. Antagligen kommer detta att få återverkan på ekonomiutbildningen – vem vill bli revisor när revisionsplikten avskaffas? Revisorer på de fyra stora byråerna måste omskola sig och inrikta sig på "mjuka" aspekter. Universitet får ändra inriktning på utbildningar. När revisorer blir övertaliga finns resurser att utnyttja.

UJ: Frågan om hur humankapitalet ska redovisas och värderas har varit aktuell sedan 1970-talet. Det är viktigt att fortsätta gräva i frågan, till exempel på det sätt som PwC gör. En fråga handlar om utbildningsväsendet. Det handlar om utbildning av ekonomer och psykologer. Det har skett en tillbakagång i ekonomutbildningen. Näringslivsrepresentanter skulle kunna gå in och säga att man efterfrågar studenter med utbildning inom både ekonomi och psykologi.

CR: Jämför med utbildningen "industriell ekonomi". Skulle man kunna hitta en sådan liknande kombination? En "VD-utbildning" där man producerar vd:ar. Kan man hitta något liknande med samma status?

KI: Det vore bra, men man måste samtidigt ha forskningsresurser.

UJ: Jag tänker direkt på Chalmers. De är väldigt tillämpade och industrinära. Det är bland annat Volvo som ömmar för det.

GJ: Det finns på flera ställen såsom på Indek i Stockholm. Professor Mats Engvall, Jan Forslin och Lena Mårtensson är några namn.

EB: Jag funderar över rubriken för dagens program: hur värdera? Om det är värt något, hur ser vi det?

UJ: Jag vill koppla till Kerstins forskning om psykologiska kontrakt. Jag tror att du är ute efter något, att det finns en bottenkärna. Det handlar om hur människor interagerar med varandra.

EB: Den sociala ledningskedjan. Vi har den formella kedjan, men det som avgör är om det finns en förtroendefull relation mellan ledning och personal.

GJ: Förtroende mellan ledningsnivåer? Mellan människor?

KI: Förtroende handlar om anställningskontrakt.

AA: Jag har en fråga kring psykologiska kontrakt. Handlar det också om hur man skapar miljöer och dylikt för att de ska uppstå?

KI: Absolut. Begreppet kan användas för att skapa bra relationer och situationer. Man kommer överens om saker explicit.

AA: Det är väldigt intressant. Jag kan känna att något inte står rätt till i gruppen. Ska man som ledare gå in i gruppen? Ofta är det en eller två personer som det inte fungerar mellan.

KI: Diffust vilka parterna är. Kollegor påverkar. Jag och organisationen.

CR: Styrelseordförande och VD tänker jag på. Det är en komplicerad relation. Hur nära relation ska de ha?

GJ: Diskussionen om psykologiskt kontrakt har blivit kritisk. Det handlar om brott mot psykologiskt kontrakt. Vilken är HR:s roll i det psykologiska kontraktet? Ytterligare en idé är att vi närmar oss sociologi. En gammal dröm är att det skulle vara spännande att tussa ihop flera områden. Ur ett psykodynamiskt perspektiv har vissa ritualer, exempelvis ekonomisk redovisning, en ångestdämpande funktion. Vi kan kalla det "excel-arkens ångestdämpande funktion". Jag tycker inte att man ska lägga krut på att lägga upp fler databaser. Det är bra att PwC gör det. Det är en stor och erkänd organisation. Vi kan utvinna kunskap ur det. Ni skulle kunna förse FoU-projekt med företagskontakter.

AA: Det är ingen idé att uppfinna hjulet flera gånger.

GJ: I kölvattnet av 3F-projektet pågår försök att åstadkomma ett HR-center för HR-frågor i Sverige. Tanken är att man får fram en summa som går ut till alla universitet. De får presentera program. Det bästa universitetet får resurserna. En utvärdering ska göras efter några år. Jag har hört mig för bland universitet och det finns ett visst intresse.

UJ: Det måste vara FoU. Både och.

CR: Jag knackade dörr hos Maud Olofsson. Vi hade en idé om att ha en forskarkonferens och samla alla som har något med bolagsstyrning att göra från hela Sverige. Statssekreterare med flera skulle vara med. Intresse fanns, men det rann ut i sanden på grund av att det hände saker.

UJ: Jag vill skala upp det. Frågan har ruvats på i 40 år.

GJ: Om näringslivet kan tillhandahålla en summa pengar, kan Näringsdepartementet vara med.

UJ: Och Nordiska Ministerrådet.

KI: Ekonomi och psykologi är viktigt att ha ihop om det ska bli något nytt. Vi har olika perspektiv.

CR: En enhet som producerar VD:ar är något som lockar.

Summering med förslag på åtgärder

Två huvudpunkter

1: Utbildning.

- Kombinera ekonomi och psykologi, en sorts VD-utbildning.
- En masterpåbyggnad för ekonomer respektive beteendevetare där fördjupning sker inom gränsytan mellan företagsekonomi och beteendevetenskap.

2: FoU-projekt: det finns behov av mer djupgående analys än hittills.

- Vad styr HR-verksamheten? Vad styr VD och styrelse? Vilken plats har HR i helheten?
- Psykologiska kontrakt är ett användbart perspektiv. Det handlar om förtroende och ömsesidiga förväntningar.
- Användning av psykodynamisk teori, hur kan sådan vävas in i forskning om styrning av verksamheter?
- Nya databaser behövs inte, men de existerande bör utnyttjas för forskning. Det som till exempel PwC gör är användbart. Även privata initiativ behövs.
- Forskning om styrelsearbete. Hur fungerar styrelser egentligen? Det finns regler och normer, men hur duktig är man på att utnyttja inte bara regler och strukturer, utan exempelvis sociala processer?