

- **Kandidatuppsats i offentlig förvaltning HT 2014**
- **Göteborgs Universitet, Förvaltningshögskolan**
- **Ervin Zukic & Edis Nurkovic**
- **Handledare Hans Petersson**



**GÖTEBORGS
UNIVERSITET**

- ***Ekonomrollen och det coachande förhållningssättet***
- ***En kvalitativ studie om verksamhetsekonomers roll med hänsyn till det coachande arbetssättet***

Förord

Vi vill tacka samtliga ekonomer som ställt upp på våra intervjuer då det med sin medverkan möjliggjort studien. Genom ert deltagande och tillhandahållande med specifik information har studien kunnat genomföras. Vi vill också tacka vår handledare Hans Petersson samt Malgorzata Erikson för hjälpsamma synpunkter, kritik och en värdefull handledning

Sammanfattning

Bakgrund: Med tanke på de förändringar som har skett i den kommunala sektorn det senaste trettio åren har även ekonomrollen förändrats och anpassats. Faktorer som har haft en inverkan i organisationsförändringen är bland annat globalisering och utveckling i teknologin samt decentralisering. En av förklaringarna till organisationsförändringen och därmed också ekonomers roll i den offentliga sektorn var New public management vars syfte var att effektivisera den offentliga sektorn. Den traditionella rollen som "bean counter" har utvecklats till att det idag tas mer hänsyn till informella faktorer. Otydligheten kring ekonomens roll och en svag tidigare forskning gör detta till ett intressant område att undersöka.

Syfte: Studiens syfte är att undersöka betydelsen av det coachande förhållningssättet för förvaltningsekonomernas roll inom verksamheten. Det gör vi genom att ta fram innebörden av begreppet coachande roll för verksamhetsekonomer. För att uppnå syftet har vi intervjuat lämpliga verksamhetsekonomer i ett flertal stadsdelsförvaltningar i Göteborg. Exempel på lämpliga ekonomer är de med längre arbetserfarenhet så att vi kan skapa en förståelse för utvecklingen över tid.

Resultat: Dagens ekonomer är mer delaktiga och samarbetar mer med andra i verksamheten vilket kan tyda på ett starkare samband då mer hänsyn tas till sociala bitar vilket skapar en förståelse för ekonomin i verksamheten.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Den tidigare och nuvarande ekonomrollen	2
1.3 Syfte & Frågeställning	4
1.4 Studiens disposition	4
2. Metod	5
2.1 Forskningsansats	5
2.2 Kvalitativ metod	5
2.2.1 Kvalitativ intervjuundersökning	7
2.3 Urval	8
2.4 Genomförande	8
2.5 Källkritik	9
3. Referensramen	10
3.1 Ekonomens roll	10
3.1.2 Utveckling genom åren	12
3.2 Kvalifikationer	12
3.3 Ekonomens olika roller	12
3.4 Ledarskap och styrning	13
3.4.1 Traditionell och Modern styrning	14
3.4.2 Institutionell teori	14
3.5 Coachning	14
3.5.1 Vägledning	16
4. Resultat och analys	18
4.1 Fråga 1	18
4.2 Fråga 2	19
4.3 Fråga 3	22
4.4 Fråga 4	24
4.5 Fråga 5	25
4.6 Fråga 6	26
4.7 Fråga 7	28

4.8 Fråga 8	28
4.9 Fråga 9	30
5. Slutsats	32
5.1 Innebörden av Coachning	32
5.1.2 Coachningens betydelse	32
5.2 Avslutande reflektioner	33
5.3 Vidare forskning	33
6. Referenser	35
7. Bilaga 1 Intervjufrågor	38

1. Inledning

I det inledande kapitlet presenteras bakgrunden till studien och den tidigare samt nuvarande ekonomrollen diskuteras då den förändrats och blivit otydlig. Kapitlet avslutas dessutom med studiens syfte och frågeställning samt en disposition.

1.1 Bakgrund

Dagens offentliga verksamheter är oftast väldigt stora och tar hand om stora mängder resurser såsom skatter som ekonomer förvaltar. Det vill säga att dessa verksamheter berör alla medborgare i större utsträckning. Med nya kommunallagar och förändrade styrprinciper har också ekonomernas roller förändrats. Fokus har övergått till decentralisering och marknadsindelning istället för den tidigare funktionsindelningen.

I och med den finansiella krisen (1990) blev ekonomin ett intressant samtalsämne på grund av förändringar inom förvaltningen. Funderingar om vilka ekonomiska krav som skulle ställas på kommunerna började diskuteras. (Solli 1999, s.35ff) Kommunerna och den offentliga sektorns utveckling kom att leda till att dagens offentliga verksamheter har blivit mer specialiserade på respektive områden. Man skulle kunna anta att mer specialiserade verksamhetsområden såsom äldreomsorg för med sig ett behov av mer specialiserade ekonomer. (Solli 2002, s.25ff) Kommunalekonomernas kompetensutveckling har därmed fått en ny betydelse. Deras roll handlar inte längre om att bara sitta och räkna utan det har blivit en grupp som har börjat uttrycka sig (Solli 1999, s.36f).

Källström och Solli (Solli 1999, s.10) menar att dagens svenska kommuner är många i antal och stora vilket medför svårigheter för de som har till uppgift att styra och leda verksamheterna.

Med förändringar i organisationen uppstår ett behov för förändring av kommunalekonomers roll då det inte enbart räcker med djupa ekonomiska kunskaper. (Solli 1999, s.11)

Även enhetschefer drabbas då de ansvarar för både planeringen av verksamhetens utveckling,

ekonomiskt och kvalitetsmässigt samt för de vardagliga praktiska arbetsuppgifterna. (Socialstyrelsen)¹

I en studie genomförd av Ramberg (2000) illustreras ekonomers arbetsuppgifter som redovisning och budgetering samtidigt som ekonomerna själva tycker att stöd åt verksamhetsansvariga kommer att prioriteras högre den kommande tiden (Ramberg 2000, s.52).

Offentliga sektorns tillväxt och organisatoriska modetrender, som exempelvis New Public Management, har varit en orsak till utvecklingen i kommunalekonomens nya arbetsuppgifter (Solli 1999, s.36f).

Den traditionella ekonomrollen som ”bean-counter” det vill säga att ”räkna samt leverera finansiell information existerar fortfarande som en viktig del i arbetssättet samtidigt som ekonomer har fått fler arbetsuppgifter som kräver ytterligare kvalifikationer. Ekonomernas roll som tidigare fokuserat på en formell inriktning, som exempelvis redovisning, har med tiden förändrats till att även ta hänsyn till de informella faktorerna.(Paulssen 2012, s.378ff) (Byrne och Pierce 2007, s.479ff) Ekonomer har fått ytterligare arbetsuppgifter såsom att arbeta med diverse sociala bitar istället för att endast fokusera på finansiella. Fokus ligger bland annat på social kompetens, teamwork och stöd till medarbetare och ledning. (Solli 1999, s.36ff)

1.2 Den tidigare och nuvarande ekonomrollen

Enligt Pålsson,(Solli 2002 s.25ff) kommer framtidens organisationsutveckling i den kommunala sektorn att förändras då det påverkas av EU:s utveckling och förändring. Det krävs en ständig effektivisering av resurser (Gunterberg, Solli 2002, s.30). Förändringar som har skett inom kommunala sektorn innebär att ekonomer förväntas ha djupare ekonomiska kunskaper (Solli 1999, s.39). Uppgifter på kommunal och regional nivå kommer att omstruktureras. Förutom kunskap finns det dessutom ett behov av att ha en strategisk och analytisk begåvning, social och pedagogisk skicklighet och därtill även goda ledarskapsegenskaper. (Solli 2002, s.25ff)

Den första tanken är att ekonomer också får mer ekonomiska ansvarsområden på grund av att man inte längre endast hanterar finansiella aspekterna genom sin nya roll. Dessa nya

¹ <http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2011/2011-4-3>, s.23

inspirationskällor som är hämtade från den privata marknaden fungerar som så att beslutsbefogenheten är fördelad på olika nivåer vilket medfört att enheter fått utökat kostnadsansvar.(Solli 1999, s.33ff) Det är ett antal faktorer som anses vara drivkraften bakom utvecklingen (Paulssen 2012, s.380ff). Baldvinsdottir (2007) och Järvenpää (2007) menar att det bland annat är globalisering, utveckling i teknologi samt decentralisering som har haft en inverkan i förändringen (Paulsson 2012, s.379). NPM (New public management) är en av förklaringarna till ekonomernas förändrande roll i den offentliga sektorn (Paulsson 2012, s.378f). NPM- reformens syfte var att effektivisera den offentliga sektorn genom att introducera idéer från den privata sektorn (Brorström 2000, s.12).

Dagens ledningsform inom organisationer har utvecklats från en traditionellt till en mer ledande stil. Det vill säga fokus övergår från den formella tjänstevägen som riktar uppmärksamhet mot struktur till att det riktas betydligt mer uppmärksamhet mot mål, människor och vision. (Malten 2000, s.16ff) Ett bra sätt att leda verksamheten karakteriseras av att vara formell som informell, uppgifts- och personinriktad, med andra ord ta hänsyn till ledning och intern kommunikation och relation (Malten 2000, s.17ff).

En trend som kan identifieras i det moderna sättet att leda är ordet ”coachning”. Inom arbetslivet kan detta kallas för professionalisering, det vill säga man tar fram det bästa tänkbara resultatet och använder resurserna på ett rationellt sätt. (Berg 2004, s.11) Coachning förekommer i verksamhetsstyrning sedan en längre period men för många är det fortfarande ett obekant uttryck (Whitmore 2002, s.7). Tillämpning av coaching och dess egenskaper anses vara den kompletterande pusselbiten inom verksamhetens styr-och ledningssätt (Paulsson 2012, s.378).

Tidigare studier har främst fokuserat på den privata sektorn och därmed har vi valt att lägga fokus på ekonomens roll inom den offentliga sektorn då ekonomprofessionen ofta genomgår förändringar (Paulsson 2012, s.379). Enligt Solli anses kommunala ekonomer vara en viktig del i samhället (Solli 1999, s.9). Med tanke på ekonomens betydelse och den kommunala sektorns förändringar som har skett är det ett väsentligt område att undersöka. Rollen har ofta studerats men trots det finns det väldigt få teorier om den.(Solli 1999, s.19). Det är av intresse att studera den offentliga sektorn då den har andra målsättningar och prioriteringar än den privata marknaden (Brorström 2000, s5ff). Förutsättningar för att arbeta som ekonom inom kommunala verksamheter är annorlunda då de men knappa resurser måste hantera situationer

på ett optimalt sätt samtidigt som de demokratiska värdena måste tas i beaktning (Gunterberg, Solli 2002, s.30) (Ax, Johansson & Kullvén 2011, s.17f). I kommunala ekonomers föreningstidning belyses att dagens kommunala ekonomers roll har förändrats och blivit tydlig vilket kräver ett förtydligande av rollen genom en studie.² Således vill vi studera verksamhetsekonomer samt hur deras roll har förändrats och anpassats efter de förändringar som har skett inom de senaste decennierna.

1.3 Syfte och Frågeställning

Studiens syfte är att undersöka betydelsen av det coachande förhållningssättet för förvaltningsekonomernas roll inom verksamheten. Det gör vi genom att ta fram innebörden av begreppet coachande roll för verksamhetsekonomer.

Frågeställning:

- Vilken betydelse har begreppet coachning och har det vunnit insteg i verksamhetsekonomers arbetssätt? Vad kan detta förklaras utav?

1.4 Studiens disposition

Kandidatuppsatsen är indelad i 5 kapitel samt avslutas med en referenslista och bilaga.

Kapitel 1- Inledning: Här introduceras bakgrunden till studien med en övergripande beskrivning om studiens innehåll.

Kapitel 2- Metod: Här presenteras det valda tillvägagångssättet och metoden så att studiens syfte ska kunna besvaras.

Kapitel 3- Referensram: I detta kapitel redovisas relevanta teorier som kommer att användas för denna studie. Här inkluderas olika teoretiska perspektiv på ekonomrollen såsom ledarskap, styrning samt coachning.

Kapitel 4- Resultat och analys: Här presenteras det empiriska materialet samt analysen där empirin analyseras i förhållande till uppsatsens referensram.

Kapitel 5- Slutsats: I detta kapitel redogör vi för studiens slutsatser. Vidare framför vi möjliga förslag till vidare forskning.

² http://www.kef.se/images/Kommunal_Ekonomi/2014/KE_14-6_low.pdf

2. Metod

I detta kapitel motiveras tillvägagångssättet och metoden som vi har använt oss av för att kunna besvara syftet och frågeställningen.

2.1 Forskningsansats

Syftet med studien är att utforska ekonomernas arbetsätt för att få en klar bild av ekonomernas roll i den offentliga sektorn samt på vilket sätt begreppet coaching har influerat arbetsättet. Då vi är ute efter verksamhetsekonomers egen erfarenhet, för att få en bättre insyn i deras roll, är det lämpligt att utgå ifrån aktörssynsättet vilket innebär att vi kommer i direkt kontakt med respondenterna genom frågesamtal. (Esiasson et al, 2007, s.262)

I en deduktiv metod utgår man ifrån allmänna principer och drar med befintliga teorier slutsatser. Utifrån teorin härleds frågeställningar som empiriskt testats med den aktuella studien. (Patel & Davidson 2003, s.23) Objektiviteten antas vara ett kännetecken för denna metod då man utgår ifrån en befintlig teori då forskaren inte blir påverkad av processen (Patel & Davidson 2003, s.23). I vårt fall lämpar sig det deduktiva sättet då vi genom att först skaffa oss kunskap sedan kan tolka och bearbeta respondenternas svar på ett lämpligt sätt. Med hjälp av teorin får vi förståelse och inblick om ekonomernas arbetsätt som kommer att underlätta för oss att bearbeta informationen.

2.2 Kvalitativ metod

Det finns två olika typer av arbetsredskap att samla in data på som benämns kvalitativa och kvantitativa metoder. ”*Medan kvantitativa data opererar med siffror och storlekar, opererar kvalitativa data med mening. Mening förmedlas i huvudsak via språk och handlingar*”. (Ian Dey 1993, s.10)

För att få en så klar och tydligt förståelse som möjligt om ämnet är det lämpligast för oss att samla in data genom ord istället för siffror. Med användning av siffror finns det en tendens att respondenternas svar begränsas. Vi är ute efter öppenhet det vill säga ekonomernas erfarenhet och åsikter vilket karaktäriseras av en kvalitativ metod. I en kvalitativ studie blir informationen strukturerad först efter den är insamlad och därmed blir relevans nyckelordet. (Jacobsen 2002, s.140ff)

Anledningen till att vi har valt en kvalitativ metod är att skapa en klarare bild av betydelsen av den coachande rollen för verksamhetsekonomernas arbetssätt. Detta får vi fram genom en kvalitativ metod som är till för att ta fram hur människor tolkar och förstår en given situation. Med en kvalitativ ansats kan det däremot vara svårt att börja formulera förnuftiga frågor om ett utforskat område och en oklar problemställning, vilket är genomförbart med en kvantitativ metod. (Jacobsen 2002, s.145f) Vi är medvetna om att den kvalitativa metoden kan medföra svårigheter vad det gäller formuleringar av frågor då området är relativt utforskad. Då vi inte är ute efter specifika siffror och storlekar utan vill belysa människors åsikter och tolkningar om ämnet är den kvalitativa metoden mest lämplig.

Andra anledningar till att vi har valt ett kvalitativt angreppssätt är att den interna giltigheten ofta är hög det vill säga att man får fram den ”riktiga” förståelsen för en situation genom att de undersökta definierar sitt personliga synsätt. Genom att få fram individuella och unika uppgifter som uppgiftslämnaren lägger fram skapas en förståelse av en specifik kontext. En viss närhet skapas också mellan de som undersöks och de som undersöker genom längre intervjuer.(Jacobsen 2002, s.142f) Detta är till vår fördel då vi med en närmare dialog kan ta del av djupare och mer detaljrik information.

Problem som kan uppstå med en kvalitativ metod är att den är resurskrävande där vi prioriterar många variabler framför många enheter. Generalisering är ett annat problem som kvalitativa studier stöter på, det vill säga den externa giltigheten blir svag.(Jacobsen 2002, s.143f)

Genom att ta hänsyn till många variabler får vi en djupare förståelse för vad som är anledningen till den förändrade rollen. Vi är medvetna om att många variabler kan leda till oerhörda mängder information som i sin tur kan leda till att relevanta detaljer förbises. I och med att en kvalitativ metod utgår ifrån kvalitet snarare än kvantitet kommer vår rika information att leda till att giltigheten inte påverkas alltför negativt.

Då vi vill utforska diverse förändringar på en avgränsad grupp är en fallstudie mest lämplig (Patel & Davidson 2003, s.54). Dagens existerande forskning om ekonomers roll i den kommunala sektorn är liten till antalet, därmed valde vi Göteborgs stadsdelsförvaltningar, för att uppnå studiens syfte. Fallstudier syftar till att frambringa förståelse för det studerande ämnet. Här samlas information av olika karaktär för att skapa en detaljerad helhetsbild vilket

stämmer överens med studiens syfte.(Patel & Davidson 2003, s.54f) Halvorsen menar att kvalitativa metoder ofta förekommer vid fallstudier vilket stärker vårt val av metod. (Halvorsen 1992, s.67). Esiasson menar att en fallstudie kan handla om en kontext och två tidpunkter, med andra ord ekonomers roll över en bestämd tidsperiod (Esiasson et al 2012, s.109). Denna studie utgår från en avgränsad grupp inom den kommunala sektorn med ett blickfång i nuläget och för cirka 15 år sedan.

2.2.1 Kvalitativ intervjuundersökning

Kvalitativ undersökning innebär att respondenternas svar inte behöver vara helt identiska utan att de kan finnas en viss variation i resultatet (Esiasson et al 2007, s.260). Esiasson et al menar dessutom att intervjuer är ett bra verktyg när man ger sig in på ett outforskat område samt när man vill veta hur individer uppfattar sin egen värld (Esiasson et al 2007, s.285).

Meningen med en intervju är att förstå hur respondenten tänker och känner samt hur denne uppfattar omvärlden utifrån sina erfarenheter (Trost 2005, s.23). Då vår studie har en svag tidigare forskning kan en kvalitativ metod anses vara ett passande angreppssätt.

Därför är en kvalitativ intervjuundersökning lämpligt för vår studie då verksamhetsekonoms åsikter och erfarenheter varierar på grund av arbetserfarenhet och specialisering inom olika verksamhetsområden.

Eftersom det är ekonomerna som har insyn i sin roll och arbetssätt har vi valt att utgå ifrån ekonomernas perspektiv och erfarenhet för att få en tydlig bild av rollen.

Inom kvalitativ forskningsansats ligger tyngdpunkten på respondenternas personliga erfarenheter och åsikter som vid en personlig tolkning från forskarens sida kan leda till att resultatet och därmed slutsatsen blir missledande. (Jacobsen 2002, s.102) Variationen i respondenternas svar inom kvalitativa studier behöver inte, som i kvantitativa studier, vara ett tecken på låg reliabilitet då man ska ta hänsyn till den unika situationen som råder för just denna undersökning. Det är viktigare att fånga upp den unika situationen än att få lika svar från respektive respondenter. Patel och Davidson menar att begreppet reliabilitet och validitet hänger ihop och kan vanligtvis tolkas som ”*validitet med en vidare innebörd*”. (Patel & Davidson 2003, s.103) Forskaren kan validera sitt arbete med hjälp av användning av flera källor, som exempelvis olika personer vid olika tidpunkter eller olika platser där fenomenet är närvarande. För att försäkra oss att sådana bieffekter som kan påverka studiens validitet åsidosätts kommer vi att behandla datamaterialet på ett objektivt sätt med strikt fokus på undersökningens syfte och relevanta faktorer för undersökningen. Validiteten i vår studie

tolkar vi som stabil med hänsyn till att urvalet av våra intervjuer omfattar flera stadsdelar i Göteborg och därmed uppnås en representativ bild av ekonomers roll.

2.3 Urval

I frågeundersökningarna ställs samma frågor till alla respondenter. Frågorna är avsedda för ett urval av människor i en förutbestämd population med syfte att illustrera variationen i respondenternas svar samt beskriva varför olikheterna uppkommer. (Esiasson et al 2007, s.262) Initialläget har varit att inkludera flera delstatsområden såsom Norra- Västra Hisingen, Askim-Högsbo och Centrum, då vi vill fånga upp ekonomers åsikter från olika verksamhetsområden i olika stadsdelsförvaltningar. Göteborg blev studiens fokus då det är en större kommun sett till invånarantalet. Göteborg är uppdelad i 10 stadsdelsförvaltningar som bidrar till ett rikare urval av ekonomer samtidigt som det omfattar ekonomer från olika stadsdelsförvaltningar med specialisering på olika verksamhetsområden. Med ett större urval av ekonomer som arbetar inom olika verksamhetsområden såsom hälso- och sjukvården, individ-och familj, äldreomsorg och så vidare, får vi ett bredare perspektiv kring verksamhetsekonomernas roll.

Urvalsprocessen började med att skapa en överblick över vilka ekonomer som är relevanta att intervjua i den offentliga verksamheten i Göteborg (Holme och Solvang 1997, s.100f).

Vi bestämde oss för att exkludera andra aktörer och fokusera på verksamhetsekonomer då vi är ute efter ekonomers egen uppfattning om deras förändrade roll. Därtill föll urvalet på ekonomer med varierande titlar utifrån Göteborgs stadsdelsförvaltningar för att få ett så representativt urval som möjligt. Personer som ekonomi eller verksamhetschefer inkluderades inte på grund av att studiens syfte handlar om att studera ekonomernas förändrade roll utifrån deras perspektiv. För att kunna analysera ekonomens roll i förhållande till utvecklingen som har influerats av den coachande rollen, bestämde vi oss för att endast inkludera verksamhetsekonomer med mer än tio års arbetserfarenhet. På så vis får vi de rätta förutsättningar för att kunna utforska kring utvecklingen i ekonomens roll.

2.4 Genomförande

Intervjufrågorna grundar sig utefter valda teorier så att vi kan finna samband mellan teori och resultat. Frågorna mejlades ut i förväg till de utvalda respondenterna för att ge dem tid att fundera över sina svar. Intervjuerna genomfördes i direkt kontakt med respondenten på

respektive ekonoms arbetsplats för att skapa en trygg atmosfär. De varade cirka en timma och stora mängder information erhöles. De genomfördes som så att vi gav respondenterna fritt utrymme att uttrycka sig om respektive fråga. Vi upplever att ekonomerna inte uppfattade ämnet och intervjufrågorna av känslig karaktär därmed förskönades inte verklighetsbilden. Anledningen till detta är att de är väldigt insatta i sitt eget arbete och har en god kunskap vilket även ökar trovärdigheten.

Först antecknades samtlig informationen för att sedan kunna bearbetas genom att plocka fram relevant data för studien. Denna information presenteras senare i arbetet och sätts samman med teorin.

2.5 Källkritik

Som vetenskaplig författare kan man aldrig vara nog försiktig (Patel & Davidson, s.59). Därmed har vi använts oss av både primärdata som samlats in genom intervjuer och sekundärdata som innebär användning av tidigare forskning som exempelvis vetenskapliga artiklar och böcker. Desto längre bort från förstahandskällan vi kommer desto fler personer har beskrivningen passerat det vill säga att varje person gör sin egen tolkning och därför föredras förstahandskällor. Sekundärkällor kan därmed vara färgade och måste kritiskt granskas (Jacobsen 2002, s.208). Källorna som vi använt oss utav är oftast av äldre skrift då vi ansåg att dessa var mest representativa. Med tanke på att det finns så få forskningsstudier angående detta område anser vi att källornas relevans lämpar sig för att uppnå studiens syfte. Andra nackdelar med en kvalitativ metod är att data som samlas in är väldigt komplex då den inte är strukturerad och måste disponeras (Jacobsen 2002, s.143f). Vi är medvetna om komplexiteten i vår studie då tidsperioden vi vill undersöka medför en hel del diverse information som måste struktureras för att sedan kunna särskiljas så att den mest valida informationen används.

3. Referensram

Vi kommer i detta kapitel att redovisa ekonomrollen och dess utveckling samt i vilken grad den influeras av ett pedagogiskt perspektiv. Andra lämpliga teorier som presenteras i kapitlet är ledarskap och styrning.

3.1 Ekonomens roll

Wildawsky (1975) (refererat i Solli 1999, s.10) menar att ekonomer har en viktig roll i samhället när gapet mellan inkomster och utgifter blir allt för stora.

Ekonomens tankesynsätt har en skeptisk inställning till förändring. Det ligger inte i ekonomens natur att inta en serviceorienterad ställning i förhållande till decentraliserade enheter. Ekonomers traditionella roll handlade om att representera kommunledningen i styrningen av förvaltningen. (Brorström, Haglund, Solli, 2005 s.277) Ekonomens traditionella funktion beskrivs vara att illustrera ekonomin som någonting betydelsefull i organisationen. Med detta menas att ekonomen har ansvar för att ekonomistyrningen ska fungera. På grund av förändringar i organisationsformen behöver även ekonomens funktion anpassas till dessa förändringar. (Brorström, Haglund, Solli, 2005, s.347f) Den tidiga ekonomrollen representeras av Grönlund och Lukka som en ”bean counter” det vill säga någon som på egen hand sitter och räknar och levererar finansiell information. Med tiden har dock rollen förändrats till att det tas hänsyn till andra aspekter.(Granlund & Lukka1997; Paulsson 2012, s.379) Dagens ekonom är en professionell och kompetent organisationsmedlem som intar en partnerroll som innebär mer delaktighet i organisationen (Paulsson 2012, s.379).

Paulsson menar att en bean counter utgår ifrån det som redan har hänt utan att behöva ha förståelse för hur verksamheten fungerar (Paulsson 2012, s.380f).

Förutom att vara en skicklig ”bean counter” måste ekonomen ha inblick i verksamheten, kunna leda samt ha kommunikationsfärdigheter. Kärnan är att fokusera på framtiden och inte det förflutna (Granlund & Lukka 1997, s.240). Detta innebär att ekonomer använder sig av skriftliga rapporter för att förmedla information (Granlund & Lukka 1997, s.228).

Med en sådan roll i organisationen blir kommunikation av särskild viktig betydelse för ekonomen som har en hjälpare och stödjande funktion. Med en aktiv ställning i verksamheten ligger fokus på mer än bara den finansiella informationen.

Solli (1999) menar att kommunalekonomer som brukade illusteras som en figur som *"sitter och räknar, samt ser ordning och reda"* som huvudsyssla har nu börjat *"prata"* (Solli 1999, s.36). Skillnaden mellan den traditionella ekonomen, det vill säga bean counter, och den nya partnerrollen ligger i utvecklingen av kommunikationsfärdigheter, arbetsmetoder och organisationsgränser. Med detta menas att även om det genom förändring uppkommer nya uppgifter så återstår de gamla. Det betyder att ekonomen fortfarande sysslar med den finansiella delen, enkelt sagt redovisa, samtidigt som hen måste vara en ledande figur som engagerar andra genom kommunikation till att förbättra arbetssättet. (Paulsson 2012, s.381f) Ekonomerna ska enligt Brorström, Haglund och Solli samverka i formuleringen av modeller och principer samt beslutsfattande. Dessutom är det ekonomens ansvar att engagera och skapa intresse för redovisning och ekonomi bland sina medarbetare. (Brorström, Haglund, Solli, 2005, s.277f)

Enligt Solli, är det för en ekonom nästan omöjligt att vara effektiv och arbeta på ett bra sätt utan att vara i nära kontakt med verksamheten. Vidare menar Solli att cheferna med deras okunskap i att förstå sina resultatrapporter utgör ett problem i verksamhetsekonomens arbete. Därför menar Solli att det är viktigt att satsa på att få cheferna att vara med och förstå. Dessutom ser Solli en ljus framtid för verksamhetsekonomens utveckling med satsning på utbildning i ekonomi för verksamhetsansvariga som kommer bidra till att personal blir mer ekonomimedvetna och mer självstyrande. (Solli 2002, s.19ff)

Möten mellan ekonomer anses av Brorström vara meningsfulla (Brorström, Haglund, Solli, s.346). Med närhet ökar initiativ och handlingskraften inom verksamheten och därmed behöver framtidens ekonom vara mer än bara en ekonomisk kunskapsbank (Solli 2002, s.21). Verksamhetsekonomen måste ha en analytisk, social och pedagogisk förmåga samt bra ledarskapsegenskaper. (Solli 2002, s.27)

Statistiken från institutet för ekonomisk forskning tyder på att verksamhetsekonomer kommunicerar en hel del. Kommunikation med kollegor sker på olika sätt där formella och spontana möten samt att skriva mejl är de mest populära sätten. (Hellström och Ramberg, 2007, s.50)

3.1.2 Utveckling genom åren

Med 1990-talets decentralisering utvecklades den hierarkiska ordningen i den offentliga sektorn (Almquist 2004, s.8f). Påföljden var att ekonomer fick överlåta en del av sina arbetsuppgifter till andra medarbetare i verksamheten (Baldvinsdottir 2009, s.17).

Ekonomrollen utvecklades från någon som levererar relevant information till att med en närmare relation med cheferna analysera eventuella hot mot organisationen (Baldvinsdottir 2009, s.2). Under 2000-talet utvecklades ekonomrollen till en planerande figur som koordinerar organisationens aktiviteter för att uppnå uppställda mål och strategier.

Förändringarna ledde till att organisationens interna relation mellan ekonomer, chefer och övrig personal förstärktes där organisationen anses som ett team. I nuläget arbetar ekonomen med mer icke-finansiell typ av information än finansiell och har dessutom en stark relation i organisationen. (Paulsson 2012, s.386ff)

3.2 Kvalifikationer

En ekonoms färdigheter är att leda projekt, tolka information och stödja beslut. Andra färdigheter kan vara i form av kunskap kring verksamheten, flexibilitet, kommunikationsförmåga och IT kunskaper.(Byrne & Pierce 2007, s.480f) Enligt Paulssons studier är de mest vitala färdigheterna för en ekonom att kunna arbeta i team och att ha kunskap kring verksamheten samt dess styrning (Paulsson 2012, s.378).

Enligt Brorström är ekonomens viktigaste egenskaper att hantera konkurrerande värden vilket betyder att ekonomer ska vara öppna för förändringar men samtidigt kunna utveckla organisationen för dessa nya förhållningssätt. (Brorström 2000, s.16ff)

Enligt Byrne and Pierce så kan en organisations prestationer förbättras genom att ekonomer interagerar då intresset kring den ekonomiska informationen ökar samtidigt som relationerna blir bättre (Byrne & Pierce 2007, s.479ff).

3.3 Ekonomens olika roller

Paulsson har använt sig utav Olves matris som behandlar ekonomers olika roller för att kunna studera dessa i de offentlig sektorn. I matrisen behandlas ekonomens deltagande i olika processer där viktiga begrepp är att styra och analysera genom att påverka andra människor och utforska det förflutna. Informationen är en annan central aspekt som ekonomer hanterar varav man skiljer på finansiell och icke finansiell. (Olve 1988, s.11-14, Paulsson 2012, s.381ff, Nilsson 2010) Efter införandet av NPM vill Paulsson identifiera ekonomens roll i den offentliga sektorn med Nilssons stomme som teori där han kom fram till att det finns en

analytisk och en coachande roll. Den mer ”analytiska” rollen innebär att man arbetar i team men deltar inte mycket mer än så, medan i den coachande rollen är man mer som en lagmedlem. (Paulsson 2012, s.391 Nilsson 2010)

En traditionell ekonoms centrala uppgifter är att analysera siffror och ta del av historisk data. Detta uppnås genom att utreda och bevaka undantag för sammanslagna avdelningar, hela organisationen eller delar av organisationen. Den coachande ekonomirollen går ut på att utveckla både chefers och medarbetares idéer så att utvecklingen fortgår. Därför är kunskapen som coachen besitter, vilket kommer från väsentlig information, en central aspekt. Coachen fungerar som en pådrivare som hjälper till att utveckla organisationen. En ekonomiroll som pedagog uppmärksammar och utbildar de andra i ekonomi och tydliggör strategier så att övriga medarbetare förstår hur organisationen styrs. Uppgifter som kan relateras till en pedagogs är att utforma nyckeltal och rapporter. (Paulsson 2012, s.381ff)(Nilsson 2010, s.249)

3.4 Ledarskap och styrning

Förutom att vara en skicklig ”bean counter” ska ekonomen kunna leda genom kommunikationsfärdigheter samt en inblick i verksamheten. (Granlund & Lukka 1997, s.97) Ekonomer intar en indirekt ledarskapsroll genom sin profession och position i verksamheten då de ska se till att ekonomistyrningen fungerar genom att få ekonomin i balans (Brorström, Haglund, Solli, 2005, s.347f).

Brezelius och Skärvad (1995) menar att ledarskap är *”den process genom vilken en person influerar andra att nå uppställda mål”* (Malten 2000, s7f).

Något som är centralt för definitionen av ledarskap är inte bara måluppfyllelse utan även samspelet med andra människor. En ledare ska se till att diverse uppgifter genomförs och bör därmed besitta problemlösande färdigheter för att uppnå resultat. Genom sin relation till medarbetarna som förutsätter gruppdynamik så kan de uppställda målen uppnås.(Malten 2000, s.8)

Styrning tar sin grund i att medarbetare och enheter ska sträva mot att uppnå de mål som är uppsatta. Ekonomistyrning innebär att målen är av ekonomiskt slag, där inkluderas både finansiella och icke finansiella mål. Begreppet har sitt ursprung i hushållning med knappa resurser där de centrala aspekterna är effektivitet och produktivitet. (Ax, Johansson & Kullvén 201, s.17f) Målstyrning skapar en rimligare arbetssituation i verksamheten då dess resultat

blir effektivare samtidigt som de anställda får mer att säga till om (Pihlgren& Svensson, s.10). Med målstyrning är det väsentliga att målet uppnås och inte hur det uppnås (Lindvall 2011, s.142ff).

3.4.1 Traditionell och Modern styrning

En traditionell styrning går ut på att de anställda utför och chefen tänker ”command and control”. Det traditionella tillvägagångssättet som man använder sig av vid styrning är budget. (Brorström, Haglund, Solli, 2005, s.181)

Budget är ett formellt styrmedel med fokus på prognos, kontroll, planering och de mer moderna aspekterna som motivation och kommunikation (Lindvall 2011, s.173). Kritik som kan kopplas till budgeten är att den är tillbakablickande och då läggs inte fokus på att förutse kommande problem och chanserna att effektivisera är mindre. För att anpassa sig på bästa sätt så har detta inneburit att rullande prognoser har lagts till i budgeten som komplement.(Bergstrand 2003, s.127)

I en modern styrning ligger fokus på ett ”empowerment” synsätt där de gemensamma uppgifterna och teamet går före individens arbete. Modern styrnings framåtblickande tar sig främst uttryck genom rullande prognoser. (Lindvall 2011, s.161)

3.4.2 Institutionell teori

Institutionell teori handlar om hur omgivningen som består av organisationer påverkar andra organisationer och hur organisationer snarare väljer att följa formella och informella regler än att följa rationella sätt att handla (Zetterqvist 2009, s.5). Användning av teorin ger möjligheter till att förstå varför organisationer ibland beter sig irrationellt det vill säga ger bättre förståelse för hur förändringar, idéer och moden påverkar (Zetterqvist 2009, s.26). Vi anser att även ekonomens roll kan påverkas av yttre influenser såsom nya moden och trender då de är del av en organisation och påverkas vid organisationsförändringar.

3.5 Coaching

Nutidens definition av begreppet coaching har sitt fundament i idrottsvärlden (Stetler 2002, s. 20). Coaching är ett ganska nytt perspektiv inom ämnet ledning och styrning och innebär en mer informell position med en ledande stil inom styrning (Whitmore 2003, s.9).

Systemet implementerades för att skapa framgång då det tidigare haft goda utvecklingsmöjligheter (Stetler 2002, s.20).

Stetler (2002, s.22) menar att coaching består i:

- Att hjälpa nyanställda att stifta bekantskap inom organisationen, det vill säga rutiner, värderingar, normer, och få den anställda att trivas i arbetsmiljön.

Enligt Whitmore är coaching ”en ledarskapsstil vars motsats är ordergivning och kontroll” (Whitmore 2003, s.10f). Med detta menas att styrningen influeras av aspekter som demokratiska värden och en personalinriktad ledarskapsstil.

Gåserud (2001, s.9ff) antyder att coaching är en form av ledarskap och att begreppets huvudsakliga fokus ligger i att hjälpa människor i deras utveckling så att kompetensen och motivationen ökar. Den här typen av hjälp, bidrar till effektivisering av människor som individer som bidrar till en effektivare helhet i organisationen.

Förutom att effektivisera en enhet bidrar coaching enligt Berg (2007, s.15) till att individen blir medveten om sin egen kapacitet. Man ska vara medveten om sin kompetens men också om att omgivningen kan ha en inverkan på hur bra man kommer prestera.

Enligt Gåserud bygger coaching på ”ömsesidigt förtroende.” Gåserud (2001, s.9) definierar coaching som:

”Något som en ledare gör för att hjälpa sina medarbetare i deras utveckling så att deras motivation och kompetens ökar vilket gör dem effektivare.”

Det är ingen styrform i sig utan ett hjälpmedel att frigöra potential och låta individen hitta sin egen väg mot ett utvecklande resultat. Målet är att ge individen inspiration till att lära och utveckla sitt sätt att tänka och arbeta. Gallwey menar att ”coaching inte är ett sätt att undervisa utan en metod att hjälpa andra att lära sig själva.” (Whitmore 2003, s.16)

Whitmore (2003, s.11) menar dessutom att ”En skicklig coach föreskriver eller tillhandahåller sällan lösningar” Coachning är alltså ett verktyg till lösningen och inte lösningen i sig. Med stöd och motivation stödjer man medarbetaren men det är individen själv som måste springa i mål. Enligt Gåserud (2001, s.11) är det coachande sättet en stil som man använder sig av för att stödja, inspirera, utmana, undervisa och vägleda. Den coachande ledarskapsstilen har utvecklats till ett populärt tillvägagångssätt inom verksamheter eftersom det bidrar till att medarbetarna utvecklar sitt kunnande.

Stelter (2003, s.36f) menar att coaching är en lärprocess som har sin grund i en informell ledarfilosofi. Berg (2004, s.70) tar upp den viktiga frågan om varför man överhuvudtaget ska coacha. Enligt Berg finns det fyra enkla anledningar som mer eller mindre sammanfattar begreppets innebörd och syfte: Coaching innebär att: ”Skaffa konkreta färdigheter, uppnå

resultat, vidareutveckla karriären samt att kunna leva ett bra liv” (Berg 2004, s.70). Med en motiverad inställning och rätt inspiration samt hjälp genom vägledning kommer resultatet förutom professionalisering att innebära ett smidigare arbetsätt vilket kan förenkla rutinerna.

Meningen med coaching är att hjälpa individen eller organisationen att lyckas. Coaching leder till att individen själv hittar den rätta vägledningen som är anpassad för en specifik situation. Givetvis handlar det inte bara om att leda genom motivation och råd. En coach har ofta ett långsiktigt perspektiv på åtgärder. (Gåserud 2001, s.11f) Situationen man befinner sig i måste tolkas samt förstås på rätt sätt så att ett rationellt resultat kan uppnås. Coachningsrollen är ett verktyg som kan skapa förändring i organisationer. Det karaktäriseras av målinriktade och motiverande utvecklingsåtgärder med fokus på medarbetaren och organisationen. Gåserud antyder att coaching är essentiell för att bra ledarskap ska kunna utövas. (Gåserud 2001, s.28) Förutom planering ligger fokus på att gestalta en givande omgivning genom att använda sig av olika metoder för att få medarbetaren att prestera med full kapacitet och få fram dess verkliga potential. Motivation är av betydelse då det har en stimulerande och motiverande roll på individen. (Stelter 2002, s.74)

3.5.1 Vägledning

En coach ska försöka sammanställa det informella med det formella. Det vill säga att lyssna och vara vägledande genom att ställa centrala frågor samtidigt som han ska tydliggöra för medarbetaren om de uppställda riktlinjerna. Detta för att få en helhetsbild av de viktiga egenskaperna. (Berg 2004, s.16ff)

Vägledningen sker i olika steg och det är avgörande att först skapa ett bra miljöklimat som stimulerar medarbetarna till kommunikation och ärlighet. Vidare ska man försöka skapa tillit och förtroende så att coaching kan utföras på ett effektivt sätt som kommer att ha positiva resultat. Genom att lyssna och ge feedback skapas en nära relation mellan ”coachen” och medarbetaren. Med coachens stöd och råd är det medarbetarens ansvar att identifiera eventuella brister eller möjliga förbättringar och att komma på en plan för att lösa problemet. Det är viktigt att påpeka att coachens roll inte är att ge direkta lösningar utan hjälpa medarbetaren till självhjälp genom att uppmuntra, ge råd och därmed vägleda till lösningar. Förutom att lyssna och ställa frågor, för att kunna vägleda, behöver det skapas en trygg miljö och bra relation mellan coachen och medarbetaren. (Gåserud 2001, s.32)

Gåserud menar att den kontinuerliga utvecklingen kräver nya prioriteringar, *”från att handla om detaljplanering och kontroll till att handla om löpande utveckling och att göra varje enskild medarbetare mer självständig genom utmaningar, stöd och inspiration.”*

4. Resultat och analys

Resultat och analys kapitlet illustrerar det resultat som vi har erhållit från samtliga intervjurespondenter vilket analyseras i förhållande till referensramen. För att besvara studiens syfte på ett tydligt sätt har vi valt att analysera varje fråga var för sig som presenteras i tur och ordning.

4.1 Hur ser du på din arbetsroll, skulle du kunna beskriva denna?

4.1.1 Resultat

En verksamhetsekonom sysslar med ekonomin, med andra ord arbetar hen med budget, prognoser och redovisning. Då ekonomers expertis är efterfrågad är kommunikationen viktig då deras roll är att vara stödjande och styrande.

Ekonomers arbetsroll uppfattas av de flesta ekonomer som budgetstyrande vilket är mer komplext i praktiken än i teorin. I praktiken lägger ekonomen mer fokus på ekonomin då dess huvuduppdrag mot verksamhetschefer handlar om att få ekonomin i balans.

En verksamhetsekonom definierar ekonomens roll som; ” *Verksamhetsekonomen är en kunskapsbank och servicefunktion till verksamhetschefer men också till administratörer och överordnade inom verksamheten.* ” Med andra ord är dagens ekonom en stödperson som hjälper chefer med att hitta, tolka och förstå information samtidigt som fokus ligger på att få ekonomin i balans.

4.1.2 Analys

Solli (1999) menar på att kommunalekonomer brukar illustreras som en figur vars huvudsyssla är att ”*sitta och räkna*” har nu börjat ”*prata*”. Utifrån vår empiri kan vi se att ekonomens roll inte bara innefattar att räkna och arbeta med budget, redovisning och prognoser utan även innefattar att ge stöd genom att tolka och skapa förståelse för informationen.

Ekonomers information har även den blivit mer lättillgänglig då användaren kan hämta ut den vid behov. Därmed skapas en rimligare arbetssituation där effektivare resultat uppnås samtidigt som anställda får mer att säga till om vid målstyrning. Utifrån vårt intervjumaterial hittar vi inga tecken på att informationen är svårtillgänglig utan problemet verkar snarare vara

hur den ska tolkas. Informationen är för dagens ekonomer lättillgänglig och en självklarhet då den utgör en grundsten för kommunikationen.

Verksamhetschefernas okunskap är ett problem menar Solli då de inte förstår sig på rapporter kring sin egen verksamhet.

Ekonomen ska vara mer än bara en kunskapsbank och detta uppnås genom närhet som ökar initiativ och handlingskraften inom verksamheten. Vi ser en koppling med Sollis teori då ekonomerna idag ser sig själv som mer än bara kunskapsbanker då de också ska kunna förmedla den kunskap de besitter. Intervjurespondenternas åsikter säger oss att dagens ekonomer måste vara mer serviceorienterade vilket skiljer sig från de traditionella uppgifterna.

Dagens ekonomer ska skapa förståelse för siffror vilket Paulsson (2012) menar uppnås genom färdigheter som att kunna arbeta i team, besitta kunskap kring verksamheten och dess styrning samt muntlig och skriftlig kommunikation. De ska vara kompetenta och professionella organisationsmedlemmar som intar en partnerroll vilket innebär mer delaktighet och samarbete i organisationen. Ibland måste omprioriteringar genomföras och då lägger ekonomerna i praktiken mer fokus på att få verksamhetschefernas ekonomi i balans än på själva stödrollen då ekonomin är huvuduppgiften. De uppställda målen uppnås men det leder inte till att utveckla verksamhetschefernas förståelse för siffrorna.

Vi ser ett visst samband mellan Bruzelius & Skärvads (1995) teori om att ledarskap är den process genom vilket en person influerar andra att nå uppställda mål och en ekonoms arbetsroll. Enligt Malten uppnås det genom att få människor att agera i riktning mot samma mål där även samspelet med andra människor är en central definition för ledarskap. Enligt Paulsson ska en ledare likt en ekonom med problemlösande färdigheter uppnå resultat vilket förutsätter en viss gruppdynamik med sina medarbetare.

4.2. Har arbetssättet förändrats rent praktiskt, nu och förr ca:10 år?

4.2.1 Resultat

Kommunikation och relation:

Idag arbetar ekonomer med ett bredare perspektiv på verksamheten då man inte längre bara "sitter och räknar" utan är med och påverkar ledningen eftersom dagens ekonomer uttrycker

sig om siffrorna. Dessutom har man idag en ekonomichef som överordnad istället för en sektorschef. Detta stärker kommunikationssambandet då man *”pratar samma språk”*. Därtill anser ekonomen att *”kommunikation bland kollegor är viktig för problemlösning”*.

Denna närmare kontakten bidrar till en bättre relation mellan verksamhetsekonomen och medarbetare. Nu har man mer verksamhetskunskap än innan och därför är man mer *”specialiserad”* på sitt verksamhetsområde.

Arbetsättet:

”Innan var det mycket ekonomi det vill säga budget, bokslut, redovisning och prognos”.

Samtliga ekonomer tycker att de traditionella uppgifterna som redovisning och bokföring är kvar men att det idag behövs mer än bara kunskap. En verksamhetsekonom med längre arbetslivserfarenhet menar att *”de formella uppgifterna finns kvar och är grundläggande men har utvecklats till att även inkludera social kompetens*. Ekonomen menar att bredare kunskap om verksamheten förebygger problem.

Nu är det nya system som gör det mer effektivt genom bättre teknik som leder till snabbare information. Vidare menar hon att *”det ligger mer fokus på prognos och analys det vill säga kommentarer för siffror. Det är viktigt att skapa en förståelse för budgeten för verksamhetscheferna”*. Därmed skapas en närmare relation som utgår ifrån en god kommunikation mellan chefer och verksamhetsekonomer. Mer kunskap bidrar till en mer stödjande och konsultativ roll som betyder att ekonomen är mer aktiv i ledningen. Ekonomen sammanfattar den förändrande rollen som att det övergick från att serva till att vara en samarbetspartner. Vidare menar respondenten att det i ekonomrollen är viktigt med att ge förslag och vara proaktiv i arbetsättet.

Nu förekommer mer rullande prognoser, innan var det mer pappersarbete jämfört med idag där teknologin hjälper till med uppdateringar. Idag är budgetarbetet mer omfattande, man deltar mer och påverkar processen mer än tidigare.

Med tiden kom mer ansvar och därmed är det viktigt att prioritera rätt. Ekonomirollen har blivit tydligare då ekonomer arbetar med sin respektive verksamhet. Det har blivit en tydligare uppdelning mellan redovisning och verksamhetsekonomernas roll. Dagens verksamhetsekonomer sysslar med budget och prognoser och inte lika mycket med bokslut. Nuförtiden ligger mer fokus på ekonomisk uppföljning, med andra ord arbetar man med prognoser och sysslar inte allt för mycket med redovisning. En av verksamhetsekonomerna sammanfattar det till att; *”Det har övergått från att vara en ”siffernörd” till att vara mer*

pedagogisk och ta hänsyn till andra viktiga nyckeltal. Man måste ha förståelse för hur verksamheten fungerar och inte bara koncentrera sig på siffror.”

4.2.2 Analys

Respondenterna beskriver att ”idéer från samhället” har präglat ekonomrollens förändring. NPM är en av faktorerna som Paulsson (2012) anser sig vara den avgörande för rollens utveckling. *Den traditionella ekonomrollen, att analysera siffror och ta del av historisk data, har övergått från en ”bean-counter” till att idag tas hänsyn till andra aspekter* som enligt Paulsson innebär mer delaktighet och samarbete med andra i organisationen. Paulssons upptäckande om att det efter införandet av NPM i den offentliga sektorn har skett en förändring i ekonomens arbetssätt återspeglas även i ekonomernas åsikter. Enligt ekonomerna själva arbetar man idag med ett bredare perspektiv där ekonomen inte bara ”*sitter och räknar*” utan även förklarar innebörden av siffrorna och utfallet till andra genom att skapa förståelse för ekonomin.

Ekonomerna menar att det övergick från att ”*serva till att vara en samarbetspartner genom att ge förslag och vara proaktiv i arbetet*”. Man kan alltså inte hävda att kommunikationen har blivit betydligt bättre men det kan definitivt antydast att det sker mer frekvent.

Empirieresultatet återspeglas i teorin om att kommunikationssambandet mellan verksamhetsekonomen och övriga i verksamheten fått en betydligt viktigare aspekt. En god kommunikation och förståelseskapande förutsättningar har med tiden och utvecklingen blivit ett måste för en smidigt fungerande verksamhet.

Enligt ekonomerna *bidrar den närmare kontakten till en bättre relation mellan verksamhetsekonomen och medarbetare*. Withmore (2003) refererar till Gallewys teori om att målet är att ge andra inspiration till att lära och utveckla sitt sätt att tänka och arbeta. Vi ser ett samband då kommunikationen och relationen har ökat i verksamhetsekonomens arbete vilket kan bero på efterfrågan på dess expertis.

Granlund och Lukka (1997) menar att de förändringar som har skett i den offentliga verksamheten har ändrat ekonomens roll till att vara en ”partner”. Respondenterna beskriver det traditionella arbetssättet huvudsakligen som väldigt manuellt, det vill säga att det handlade mest om budget, bokslut, redovisning och prognos men att behovet av social kompetens har ökat. Paulsson menar att de traditionella uppgifterna är kvar och att ekonomernas efterfrågade

kunskap bidrar till att ekonomernas interna relationer har stärkts då de har fått en stödjande funktion till verksamhetschefen och andra i verksamheten. Även verksamhetsekonomer påpekar att förståelsen för de ekonomiska har ökat. Vi ser här ett samband då behovet av effektivisering i den kommunala sektorn medförde att ekonomernas expertis, som alltid har varit efterfrågad, fått en viktigare betydelse bland verksamhetschefer och övrigt personal. För att skapa förståelse för ekonomin för övriga i verksamheten behöver kvantitativ information, som ekonomen framför, förklaras i kvalitativa termer. Med andra ord förklaras siffrornas betydelse med ord. Det överensstämmer med Paulssons teori om den efterfrågade expertisen dock skiljer sig då det enligt respondenterna är förståelsen för expertisen som har ökat.

Ekonomerna menar dessutom att dagens arbetssätt omfattar budget och rullande prognoser men mindre redovisning. Paulsson tydliggör att den nya ekonomrollen även innebär fokus på icke- finansiell information och på framtiden. Här kan vi se ett klart samband på Paulssons teori om att fokus även läggs på framtiden i verksamhetsekonomens arbete som utifrån ett traditionellt perspektiv sysslar med information som har sin utgångspunkt i det förflutna. Förutom ekonomernas uppgifter om att arbeta med historisk information, för att sedan kunna illustrera siffror om vad som har hänt tidigare, använder verksamhetsekonomer sig i dagsläget av prognoser vilket innebär att ta fram information om framtida händelseförlopp.

4.3 Upplever du att flexibiliteten har ökat inom er verksamhet? Med detta menar vi exempelvis kommunikation och relationer ”team work”

4.3.1 Resultat

Kommunikation har ökat genom att det idag sker mer dialoger om ekonomin snarare än ordergivning. Förr höll man mest på med räkning och väl på mötet fick man presentera siffror. Ekonomernas expertis leder till att de idag är med i ledningsgrupper då de har insyn och kunskap om ekonomin. Tekniken och bättre ekonomisystem har en positiv påverkan på kommunikationen vilket leder till ett smidigare arbetssätt. Relationsbanden har blivit starkare genom mer möten och kontakt.

Ambitionen och viljan till förbättring finns men prioritering är viktigt. Kommunikationen har blivit tydligare genom närmare kommunikationssamband med övriga i verksamheten.

Administratörer har tagit över vissa arbetsuppgifter från ekonomerna som exempelvis att bistå chefen med information. Nu är verksamheten mer flexibel men däremot är verksamheten också mer komplex. Kommunikationen har alltid funnits där men förekommer mer i vissa

verksamhetsområden än andra. Nu har man mer kontakt med omgivningen än tidigare. ”*Man ska inte bara vara en kunnig ekonom utan även besitta en kunskap kring verksamheten som man arbetar med. Kommunikation och team work ingår i verksamheten. Man strävar efter att jobba så bra som möjligt med de resurser som man fått*”.

4.3.2 Analys

I den moderna styrningen ligger fokus på de gemensamma uppgifterna där ”teamet” går före individens arbete. Respondenterna tycker att kommunikationen har ökat genom att det förekommer mer dialoger än tidigare och väl på möten presenteras inte bara siffror. Vi kan se att det finns karaktärsdrag från den moderna styrningen då respondenternas svar är att kommunikationen har ökat genom att de förekommer mer dialoger än tidigare och möten där siffror förklaras. Det vill säga att det förekommer mer kontakt som leder till att man arbetar mot mål tillsammans, fokus ligger på teamwork och inte på individen.

Skillnaderna mellan den traditionella ekonomen och den nya mer partnerliknande rollen ligger enligt Paulsson (2012) i kommunikationen, arbetsmetoderna samt organisationsgränserna. Det vill säga att de äldre sysslorna som att ”räkna” återstår men att ekonomen också måste vara en ledande figur som engagerar andra genom färdigheter som kommunikation till att förbättra arbetssättet. Solli (1999) antyder att det nästan är omöjligt att vara effektiv utan att vara i nära kontakt med verksamheten. Enligt intervjurespondenterna har relationerna blivit starkare genom mer möten och mer kontakt samtidigt som ambitionen och viljan finns. Idag är verksamheten mer flexibel men detta innebär också att den är mer komplex.

Med 1990 talets avveckling av den hierarkiska ordningen (Almquist, 2004) blev påföljden att ekonomer överlät en del av sina arbetsuppgifter till andra medarbetare i verksamheten (Baldvinsdottir 2009). Även Baldvinsdottirs teori tyder på att ekonomer har lämnat över vissa uppgifter till exempelvis administratörer. Ett exempel på sådana uppgifter kan vara att bistå chefer med specifik information.

Här ser vi ett samband då verksamhetsekonomierna idag är i mer kontakt med andra medarbetare än tidigare eftersom arbetsfördelningen förändrats.

Statistiken visar på att dagens verksamhetsekonomer kommunicerar en hel del, detta kan ske på olika sätt som exempelvis genom mejl, telefonsamtal och möten. (Hellström & Ramberg 2007) Utifrån våra intervjurespondenter sker kommunikationen oftast genom möten och mejl,

där teknik och bättre ekonomisystem har en positiv påverkan som leder till ett smidigare arbetssätt. En ekonoms färdigheter som Bryne och Pierce (2007) demonstrerar är att kunna applicera olika tekniker, att ha kunskap kring verksamheten, flexibilitet samt att besitta kommunikationsförmågor och IT-kunskaper. Överlag ser vi en samhörighet där IT kunskaper är en viktig faktor i dagens ekonomroll då den underlättar för ekonomen i sitt eget arbete men också i arbetet att stödja andra.

Man kan se ett tydligt samband mellan intervjurespondenters svar och Bryne och Pierce teori kring att kommunikation och team work ingår i verksamheten. Organisationens prestationer förbättras genom att ekonomer interagerar så att intresset kring den ekonomiska informationen ökar samtidigt som relationerna blir bättre. Detta leder till ett smidigare informationsflöde som stödjer effektiviseringen. Vi ser att det finns en koppling i att goda relationer som leder till att prestationer förbättras det vill säga att organisationen blir effektivare då dagens ekonomer integrerar mer med varandra.

4.4 Vilka egenskaper tycker du att en ska ekonom besitta?

4.4.1 Resultat

Alla ekonomer är överens om att *”kunskap är en viktig egenskap om inte den viktigaste, men det är minst lika viktigt att ha förmågan att kommunicera med kunskapen. Med tydlighet i vad man säger skapar man förtroende för de som man arbetar med”*.

Att var tydlig och ”köra med öppna” kort är två andra faktorer som verksamhetsekonomerna anser vara viktiga då det skapar förtroende för de man arbetar med. Vidare ska ekonomen ha intresse för verksamheten, genom att vara öppen, framåtblickande och nytänkande samt att vara samarbetsvillig och anpassningsbar till olika situationer och möten med kollegor.

4.4.2 Analys

Granolund och Lukka (1997) menar att kommunikationsfärdigheter med fokus på framtiden samt en stödjande roll i organisationen är viktiga faktorer som summerar dagens verksamhetsekonom. Utifrån ett coachande perspektiv ser vi att egenskaper som kommunikation och stöd anses vara betydelsefulla (Gåserud 2001) Dessutom menar Granolund & Lukka att det är viktig med engagemang samt förståelse för hur verksamheten fungerar. Brorström (2000) anser att verksamhetsekonomens viktigaste egenskaper är att hantera

konkurrerande värden med andra ord betyder det att ekonomer ska vara öppna för förändringar men samtidigt också utveckla organisationen för nya förhållningssätt. Vi finner likheter i Brorströms teori vad det gäller tydlighet och objektivitet samt att kunna anpassa sig till olika förhållningssätt. I både empirin och teorin läggs dessutom fokus på framtiden då verksamhetsekonomen bör vara framåtblickande och nytänkande. En annan koppling vi ser vad det gäller samarbetsviljan är att ekonomen ska ha en stödjande roll samt vara öppen för förändringar som sker inom organisationer.

4.5 Ett modernt sätt att arbeta på är coaching eller att en ekonom ska vara mer pedagogisk? Vad tycker du om detta?

4.5.1 Resultat

Det flesta ekonomerna är överens om att det coachande arbetssättet är positivt och att de förekommer. ”*Coaching förekommer på olika sätt beroende på vem man arbetar med*”. Det förekommer genom att man stöttar och är hjälpsam. Men samtidigt ska verksamhetscheferna vara självtänkande, detta ska leda till att bygga en bra relation.

”*Det är en självklarhet inom verksamhetsekonomens roll. Det har funnits länge och är ingen nyhet. Öppenhet har alltid funnits mot de som man arbetar med, men nu är förutsättningarna för kommunikation bättre i verksamheten*”.

Vissa menar att det hjälper till att kommunicera och förstå men att det också är lite av ett modeord medan andra menar att det inte är någon nyhet samt att begreppet ofta lyfts fram. Coaching hjälper till vid bemötande och konflikthantering så att förtroende kan skapas för goda relationer.

4.5.2 Analys

Enligt Gåserud (2001) leder coaching till att hjälpa människor i deras utveckling så att deras kompetens och motivation ökar. Detta leder i sin tur till en effektivisering av hela organisationen. Det bidrar till att individen är medveten om sin egen kapacitet men också att omgivningen kan ha en påverkan på hur bra man kommer att prestera. Gallwey menar att ”*coaching inte är ett sätt att undervisa utan en metod att hjälpa andra att lära sig själva*.”. Coaching är ett verktyg till lösningen och inte lösningen i sig, individen måste alltså själv springa i mål. Nuförtiden är det ett populärt tillvägagångssätt då de bidrar till att medarbetarna utvecklar sin kompetens.

Enligt de ekonomer som vi intervjuat förkommer coachning definitivt och anses vara ett positivt tillvägagångssätt. Men däremot behöver vissa mer stöd än andra. De ska skapa ett förtroende så att en god relation uppstår. Vi ser en koppling med Gåseruds teori om att coachning påverkar, genom att utveckla människors kompetens och motivation, vilket leder till att individen själv blir effektivare i sitt arbetssätt som senare även genomsyras i hela organisationen. Vi ser även ett samband med Paulssons (2012) teori där ekonomer idag arbetar med mer icke finansiell information vilket i sin tur skapar en stark relation i organisationen. Genom att skapa förståelse för siffrorna och ekonomin blir det mer intressant att arbeta med saker som annars uppfattas som väldigt svåra. Liknande slutsatser drar Gåserud där han menar på att coachning är ett verktyg som hjälper till vid bemötande och konflikthantering. Genom stöd skapas en förståelse som leder till en bättre relation, som positivt påverkar bemötande och konflikter det vill säga relations sambandet.

De flesta ekonomerna tyckte att coachning är lite av ett modeord då ett kommunikativt arbetssätt alltid har funnits men att förutsättningar idag är bättre vilket leder till att de används mer och har blivit populärare. Den institutionella teorin stämmer väl överens med dessa påståenden som handlar om varför organisationer beter sig irrationellt det vill säga att förändringar som moden och idéer påverkar oss.

För att medarbetare ska kunna prestera med full kapacitet och få fram sin fullständiga potential är det enligt Stelter (2003) motivationen som är central då den har en stimulerande roll. Detta resonemang kan knytas an till empirin, alltså om motivationen till självlärande stiger så finns det bättre förutsättningar till att kompetensen ökar, vilket kan påverka verksamheten positivt.

4.6. Upplever du att du intar en mer pedagogisk roll mot över och underordnade? Om så är fallet hur och på vilket sätt upplever du att detta görs?

4.6.1 Resultat

Ekonomen och enhetschefen sköter ekonomin tillsammans, verksamhetscheferna ska vara intresserade med förståelse och koll på sin ekonomi. ”Ekonomen behöver klä siffrorna med ord för att kunna förklara sammanhanget bättre”

Coaching förekommer ”genom råd till verksamhetschefer medan det är mer självständigt arbete gentemot enhetschefen men när det väl förekommer så är det genom förslag”.

Idag har verksamhetscheferna mer ansvar och andra förväntningar då känslan och attityden har förändrats. Förr så var verksamhetsekonomen mest i kontakt med enhetschefen genom att

presentera rapporter. Nu är verksamhetsekonomen även i kontakt med andra verksamhetsansvariga.

En ekonom tyckte att den pedagogiska rollen *”alltid har funnits och har inte förändrats, öppenheten är likvärdig idag som förr”*.

4.6.2 Analys

I en traditionell styrning tänker chefen och de anställda utför (Lindvall 2011), medan man idag enligt våra intervjurespondenter tillsammans med enhetschefen sköter ekonomin. Enligt Grönlund och Lukka (1997) sysslade den ”tidigare” ekonomen på egen hand med att tillfredsställa det formella informationsbehovet genom skriftliga rapporter. Vi ser ett samband med respondenternas svar och teorin då båda anser att de var i kontakt med enhetschefen genom att presentera rapporter. Paulsson (2012) menar på att en ”bean counter” är en figur som tillverkar information utifrån det som redan har hänt utan att ha förståelse för hur verksamheten fungerar. Vi ser här en kontext då ekonomerna behöver ha kunskap kring sin verksamhet så att de kan skapa en bättre förståelse för verksamheternas ekonomi. Om ekonomen inte har någon kunskap kring verksamheten blir det svårt att förklara varför saker och ting har skett på ett visst sätt. Utan en god förståelse om respektive verksamhet påverkas även kommunikationssambandet negativt.

Med verksamhetsekonomernas utveckling kommer det att bidra till att cheferna kommer att bli mer ekonomimedvetna och självstyrande. Kopplingen finner vi då våra respondenter anser att coaching förekommer genom råd till verksamhetscheferna då verksamhetscheferna idag har mer ansvar och andra förväntningar.

Enligt Berg (2004) innebär coaching en mer informell stil med demokratiska värden och personalinriktat ledarskap. Whitmore (2003) antyder att motsatsen till coaching är ordergivning och kontroll. Genom att skapa en bra arbetsmiljö som stimulerar medarbetarna till kommunikation och ärlighet skapas tillit och förtroende så att coaching kan utövas på ett effektivt arbetssätt. Detta leder i sin tur till feedback som skapar en nära relation mellan coachen och medarbetaren. Vi ser en koppling med Bergs teori då det coachande sättet förekommer genom råd till verksamhetscheferna och förslag till enhetscheferna. Men det förekommer mer självständigt arbete mot enhetscheferna vilket kan tolkas som att det därmed också förekommer mer coaching mot verksamhetscheferna.

4.7 Är coaching någonting som kan bidra till ert sätt att arbeta inom förvaltningen?

4.7.1 Resultat

De flesta ekonomer är eniga om att ett mer pedagogiska arbetssätt bidrar till att det ”*rullar ihop och får folk att växa som personer*”. Intresset för ekonomers expertis bidrar till en bättre förståelse för ekonomi och ekonomiska beslut. Bra kommunikation är nyckelordet som skapar bättre förståelse. Därmed är coaching viktigt då de är ett pålägg till ekonomernas kunskaper. En ekonom sammanfattar det hela som att; ”*Teorin ska man kunna för att göra jobbet, det andra lägger man på så att det blir bättre.*”

Coachning bidrar till att ekonomerna kan förmedla sin kunskap samtidigt som de genom en närmare relation med smidigare kommunikation skapar intresse för ekonomin.

4.7.2 Analys

Empirin tyder på att coachning, det vill säga ett mer pedagogiskt inställt arbetssätt, bidrar till att det rullar ihop bättre. För att verksamhetschefer och andra inom verksamheten ska få förståelse för ekonomin och ekonomiska beslut behövs det ett mer pedagogiskt inställt arbetssätt. Både i empirin samt teorin finner vi att ett coachande förhållningssätt är ett hjälpmedel som underlättar till att förmedla kunskap på ett smidigare sätt vilket positivt genomsyras i verksamhetens arbetssätt.

Enligt Gåserud (2001) är meningen med coaching att hjälpa individen och är dessutom essentiell för att ett bra ledarskap ska kunna utövas. Ofta är det ett långsiktigt perspektiv på åtgärder som krävs. Därför anses ett coachande arbetssätt utifrån Gåseruds teorin som essentiellt för ett bra ledarskap. Vidare menar verksamhetsekonomerna att det är ett sätt att stötta och hjälpa en människa så att denne kan tänka självständig. Gåserud menar att det är ett hjälpmedel till att frigöra potential och låta individen hitta sin egen väg. Även här finner vi samband då det både i teorin och empirin lyfts fram att individen ska kunna vara självgående.

4.8 Hur tror du att begreppet coaching kommit med i sammanhanget och varför tror du att det förekommer i kommunal verksamhet?

4.8.1 Resultat

De flesta ekonomerna tycker att ett mer pedagogiskt arbetssätt har funnits länge . Dock menar vissa att *coaching är ett nytt namn på något som redan fungerar och alltid har funnits*”. Det

coachande arbetssättet är för de flesta ekonomerna ett modebegrepp då det *är till för att förbättra det som man redan gör.*

Ekonomi och pengar är medel som ska distribueras på ett så bra sätt som möjligt. För att detta ska ske effektivt behöver man få ihop verksamheten, med andra ord vara med i både styrningen och ledningen. *”Coaching är ett medel till att uppnå mål och få ihop helheten”* Man har tagit tidigare influenser från samhället och anpassat de till ekonomirollen, *”det appliceras då de gjort goda resultat vilket skapar intresse”*. Det är en bra brygga mellan professioner då det stärker sambanden i verksamheten. Utifrån ekonomernas perspektiv handlar allt om ekonomin och därför behövs det kommunikation om detta.

En annan ekonom menar *”att det är av särskild betydelse att förvalta skattepengar på bästa sätt och därmed är coaching ett relevant hjälpande verktyg som har kommit med i bilden för att underlätta processen.”*

En ekonom menade att de *”förekommer då det passar i offentlig verksamhet som kännetecknas av öppenhet”*.

Genom att vara del av ledningsgruppen, det vill säga träffa kollegor och chefer stärks gemenskapen då kommunikationen ökar och problemen diskuteras. På mötena analyseras specifika fall så att mer förståelse skapas kring ekonomin för de olika sektorerna och verksamhetens helhet.

4.8.2Analys

Enligt intervjurespondenterna behöver ekonomin distribueras på ett så effektivt sätt som möjligt så att man får ihop helheten i verksamheten. Här ser vi ett samband med styrning som tar sin grund i att medarbetare och enheter ska sträva mot att uppnå de uppsatta målen.(Ax, Johansson, Kullén 2005) Vi ser även en kontext med Philgren och Svenssons (1992) teori där coaching och målstyrning skapar en rimligare arbetssituation då resultatet blir effektivare samtidigt som de anställda kan uttrycka sig mer. Nära kontakt i ledningen bidrar till att öka effektivitet och uppnå uppställda mål. Gåseruds (2001) teori om att meningen med coaching är att hjälpa individen eller organisationen att lyckas stämmer med respondenternas teori om att coaching är till för att uppnå uppställda mål och få ihop helheten. Coaching är en metod som bidrar till effektivisering av människor som individer vilket bidrar till en effektivare helhet.

Stelter (2003) menar på att begreppet coaching har sitt fundament inom idrottsvärlden där det användes för att skapa framgång då det tidigare haft goda utvecklingsmöjligheter. Vi ser en kontext då våra respondenter antyder att det används då det tidigare skapat goda resultat vilket skapar intresse. Enligt respondenterna används influenser från samhället och anpassas till den egna organisationen så att organisationen utvecklas.

Vi ser en samhörighet med respondenternas uttalanden och styrning som har sin grund i att hushålla med knappa resurser där de centrala aspekterna är effektivitet och produktivitet. (Ax, Johansson, Kullvén) Även ekonomer är en del av en styrd organisation som i grunden strävar mot att medarbetare och enheter ska uppnå de mål som är uppsatta vilket även coaching gör i viss mån. Det är ett verktyg som enligt Gåserud karakteriseras av målinriktning och motivation.

4.9 Vilka faktorer anser du vara viktiga för att skapa ett effektivt arbetssätt?

4.9.1 Resultat

Förtroendet anses av de flesta verksamhetsekonomer vara den centrala faktorn då man med att visa sin kunskap för chefer och kollegor skapar tillit och en god relation. En av ekonomerna menar att; *"Tillit skapas genom öppenhet och kommunikation det vill säga problem ska diskuteras och lösas. Dessutom ska man vara tydlig och köra med öppna kort."*

Vidare menar ekonomerna att det är viktigt att vara flexibel, nytänkandet samt våga uttrycka sig på ett klart och tydligt sätt i sitt agerande. Att kunna anpassa sig och kommunicera med människor är ett måste vilket leder till en mer sammanflätad verksamhet som bidrar till att effektiviteten ökar. Dock ska man kunna prioritera på ett rationellt sätt då *"allt inte kan vara perfekt utan det är viktigare med helheten."* En av ekonomerna anser att *"goda relationer leder till bättre effektivitet."*

Då dagens verksamheter har blivit stora och komplexa så behövs det förståelse för verksamheten. Det är viktigt med öppenhet och kommunikation då det utvecklar relationer och ökar förtroendet vilket leder till att *"man vinner i längden"*.

4.9.2 Analys

Enligt Gåserud bygger coachning på ett ömsesidigt förtroende där vi ser ett samband med respondenternas uttalande till varför det förekommer i offentliga verksamheter nämligen då det kännetecknas av öppenhet. För att ett ömsesidigt förtroende ska skapas behövs öppenhet så att saker och ting kan identifieras och diskuteras. Whitmore (2003) påpekar att coachning influeras av aspekter som demokratiska värden och därför kan detta förknippas med respondenternas åsikt om att öppenhet är essentiell för offentliga verksamheter.

Ekonomerna anser att tillit skapas genom öppenhet och kommunikation så att problem kan lösas. Empiriresultatet överensstämmer med teorin om att förtroendet är en vital faktor för en effektiv arbetsätt. För att tillit ska kunna skapas behöver kommunikationssambandet vara stark. Dessutom menar verksamhetsekonomerna att det krävs flexibilitet, att vara nytänkande och anpassa sig till människor så att effektiviteten i verksamheten ökar.

Verksamhetsekonomerna menar att allt inte kan vara perfekt och att det är viktigare med helheten samt att goda relationer leder till effektivitet. De centrala faktorerna för ett effektivt arbetsätt är alltså tillit och förtroende då det skapar öppenhet och kommunikation vilket anses vara fundamentala i dagens verksamheter.

5. Slutsats

I det avslutande kapitlet redovisas studiens slutsatser med avseende på studiens syfte och frågeställning. Därtill för vi en diskussion om alternativa möjligheter för vidare forskning av ämnet.

Studiens syfte är att undersöka betydelsen av det coachande förhållningssättet för verksamhetsekonomernas roll inom förvaltningen. Det gör vi genom att ta fram innebörden av begreppet coachande roll för verksamhetsekonomer inom förvaltningen.

5.1 Innebörden av Coachning

Coachning förekommer definitivt enligt våra respondenter vilket leder till att individer först själva blir effektivare i sitt arbetssätt vilket senare genomsyras i hela verksamheten.

Coachning skapar förståelse för stödfunktionen vilket positivt påverkar relationen det vill säga bemötandet och konflikterna. Motivationen är en central aspekt för att få medarbetarna att prestera med full kapacitet då den har en stimulerande roll det vill säga att om motivationen till självlärande stiger så ökar kompetensen vilket är positivt för verksamhetens helhet.

Ekonomerna är dessutom överens om att coachning är lite av ett modeord då kommunikation alltid har funnits i arbetssättet men idag är förutsättningarna bättre vilket gjort de än mer populärt. Vi anser att ekonomens roll påverkas av yttre influenser såsom nya moden och trender då de är del av en organisation och påverkas vid organisationsförändringar. Detta kan vara förklaringen till varför ekonomrollen har kommit att förändras.

5.1.2 Coachningens betydelse

Idag ska ekonomerna klä siffrorna med ord vilket betyder att de bör ha kunskap kring sin verksamhet som de arbetar med. Om detta inte uppnås blir det svårt att skapa förståelse för verksamhetscheferna det vill säga att kommunikationen är svag. Dagens ekonomer har en närmare kontakt med verksamhetscheferna då de genom interna relationer ska uppnå de uppställda målen. Här kommer coaching in i bilden genom råd till verksamhetscheferna. Mer kommunikation förekommer då det behövs på grund av verksamhetschefernas okunskap kring

ekonomin i sin respektive verksamhet. Ett mer kommunikativt arbetssätt förekommer då ekonomerna ska vara ledande vad gäller ekonomin och engagerar andra att nå uppställda mål. Förutom ekonomernas uppgifter om att arbeta med historisk information, för att sedan kunna illustrera siffror om vad som har hänt tidigare, använder verksamhetsekonomer sig i dagsläget av prognoser vilket innebär att ta fram information om framtida händelseförlopp. För att få ihop helheten i verksamheten behöver ekonomin distribueras på ett så effektivt sätt som möjligt. Coachning är en alltså en metod som bidrar till effektivisering av människor som individer vilket bidrar till en effektivare helhet. Det är viktigt att hushålla med knappa resurser, alltså ska medborgarnas skattepengar förvaltas på bästa sätt och därför är verksamhetsekonomerna essentiella. På grund av detta används det coachande förhållningssättet då det genom målinriktning och motivation underlättar till att de uppställda målen uppnås. Idag är coachning relevant i offentliga verksamheter då de kännetecknas av öppenhet, demokratiska värden och ett ömsesidigt förtroende. Dagens ekonomer ska genom möten öka initiativen och handlingskraften. Mer möten stärker gemenskapen där specifika fall diskuteras och förståelse för de olika sektorerna och hela verksamheten ökar.

5.2 Avslutande reflektioner

Mer delaktighet och samarbete med andra i verksamheten behöver inte betyda att relationen blir bättre dock kan det betyda att sambandet blir starkare då det skapas förståelse för ekonomin i verksamheten. Med en motiverad inställning och hjälp genom vägledning under processen kommer resultatet för individen samt verksamheten att innebära ett smidigare arbetssätt som kan förenkla och effektivisera rutiner inom verksamheten. Med andra ord har verksamhetsekonomens roll genomgått en förändring de senaste decennierna som tydliggörs i deras kommunikationssamband. Effektiviteten i verksamheten tolkar vi beror på verksamhetsekonomens pedagogiskt influerade arbetssätt.

5.3 Vidare forskning

Nu i efterhand ser vi att även enhets och verksamhetschefer skulle kunna inkluderas i en studie av detta slag. Då de dagligen är i kontakt med ekonomer skulle de vara relevanta grupper att intervjua för att de med sina synpunkter har en bra uppfattning om ekonomrollen och dess utveckling.

Det slumpmässiga urvalet resulterade i en ojämn fördelning vad det gäller kön då fem av sex respondenterna är kvinnor. För vidare forskning och en mer omfattande studie kan man ta mer

hänsyn till könsfördelningen och förutom att inkludera verksamhets och enhetschefer även koncentrera sig på flera kommuner för att få ett bredare perspektiv på ekonomens roll. En annan möjlighet är att bara studera ett specifikt verksamhetsområde som exempelvis äldreomsorgen. Då får man en ännu djupare insikt i ekonomrollen och deras arbetssätt. Med hänsyn till flera verksamhetsområden uppnås en tydligare bild av ekonomrollen. Även om små skillnader förekommer är rollen densamma oavsett verksamhetsområde och kommun.

6. Referenser

Publicerade källor:

Ax, Christian, Johansson Christer & Kullvén Håkan (2005), *Den nya ekonomistyrningen*, Malmö: Liber

Bergstrand, Jan (2003), *Ekonomisk styrning*, Lund :Studentlitteratur

Berg, Emil Morten (2004). *Coachning – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Studentlitteratur AB

Esaiasson, Peter; Gilljam, Mikael; Oscarsson, Henrik & Lena Wängnerud (2012)

Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individen och marknad. Stockholm: Norstedts Juridik

Förvaltningsekonomi : en bok med fokus på organisation, styrning och redovisning i kommuner och landsting / Björn Brorström, Anders Haglund, Rolf Solli 2005

Gåserud, Anders J (2001) *Coachning – så fungerar det*. Malmö : Richter

Halvorsen, Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod* . Lund: Studentlitteratur

Hellström, Caroline & Ramberg, Ulf (2007) *Ekonomens många ansikten: ekonomer i kommuner, landsting och regioner* .Lund: KEFU

Holme, I. M. & Krohn Solvang, B., (1997), *Forskningsmetodik . om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, Dag Ingvar (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Lindvall, Jan (2009) *Controllerns nya roll - om verksamhetsstyrning i informationsrik miljö*. Norstedts Akademiska Förlag

Lindvall, Jan (2011), *Verksamhetsstyrning - Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning* Studentlitteratur: Lund

Malten, Arne (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund. Studentlitteratur

Olve, N.G. (1988). *Controllerns roll: konturer av en affärsekonom*. Stockholm: Sveriges mekanföb.

Patel, Runa & Davidson, Bo (2003) *Forskningsmetodikens grunder - att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund. Studentlitteratur

Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992) *Målstyrning : 90-talets ledningsform för offentlig verksamhet*. Malmö : Almqvist & Wiksell ekonomiförl

Ramberg, Ulf (2000). *Ekonom i sikte - bilder av ekonomen i Sveriges kommuner och landsting*. Lund: KEFU

Solli, Rolf (1999). *Lågmäld styrning*. Stockholm SNS Förlag

Solli, Rolf (2002). *Ekonomer om ekonomer – framtiden i fokus*. Göteborg: Kommunforskning i Väst Sverige

Stelter, R. (2003). *Coaching. Lärande och utveckling*. Liber. Malmö.

Trost, Jan (2005) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Whitmore, J. (2003). *Nya Coaching för bättre resultat*. Jönköping : Brain Books.

Zetterqvist, Ulla Eriksson (2009) *Institutionell teori - idéer, moden, förändring*. Malmö: Liber

Vetenskapliga artiklar:

Almqvist, R. (2004). Två decennier med 'New Public Management' - Succé eller fiasko. *Kommunal ekonomi och politik*, volym 8, nummer 4, s.7-24.

Baldvinsdottir, G., Burns, J., Nørreklit, H. & Scapens, R. W. (2009.a). The Changing Roles and Changing Discourse of the Management Accountant: 1980-2008. Paper presented at HEC Research Seminar, Paris (march 2009)

Brorström, Björn (2000). *Kommunalekonomen: några funderingar om förutsättningar, förhållningssätt och professionens utveckling*. 1. upplagan. Göteborg: Förvaltningshögskolans Universitet

Byrne, S. & Pierce, B. (2007). Towards a More Comprehensive Understanding of the Roles of Management Accountants. *European Accounting Review*, Vol.16, No. 3, pp. 469-498.

Granlund, M. & Lukka, K. (1997). From Bean-Counters to Change Agents: The Finnish Management Accounting Culture in Transition. *The Finnish Journal of Business Economics*, No. 3, pp. 213-245

Paulsson, G. (2012). The role of management accountants in new public management. *Financial Accountability & Management*, 2012, Vol .28, pp. 378-394

Elektroniska källor:

Håkan Ceder, (2011). Nationell ledarskapsutbildning för chefer inom äldreomsorg- Förslag och vägledande underlag, 2011, Artikelnr 2011-4-3, ISBN 978-91-86885-01-4
<http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2011/2011-4-3> (Hämtad 2014-12-23)

Caroline Hellström, (2014) Kommunala ekonomers förening
http://www.kef.se/images/Kommunal_Ekonomi/2014/KE_14-6_low.pdf (Hämtad 2014-12-22)

7. Bilaga 1

Dessa intervjufrågor kommer vi att använda oss utav så att syftet uppnås och frågeställningen besvaras.

1. Hur ser du på din arbetsroll, skulle du kunna beskriva denna?
2. Har arbetssättet förändrats rent praktiskt, nu och förr cirka 10 år sedan?
3. Upplever du att flexibiliteten har ökat inom er verksamhet? Med detta menar vi exempelvis kommunikation och relationer ”team work ”
4. Vilka egenskaper tycker du att en ska ekonom besitta ?
5. Ett modernt sätt att arbeta på är coaching eller att en ekonom ska vara mer pedagogisk? Vad tycker du om detta?
6. Upplever du att du intar en mer pedagogisk roll mot över och underordnade? Om så är fallet hur och på vilket sätt upplever du att detta görs?
7. Är coaching någonting som kan bidra till ert sätt att arbeta inom förvaltningen?
8. Hur tror du att begreppet coaching kommit med i sammanhanget och varför tror du att det förekommer i kommunal verksamhet?
9. Vilka faktorer anser du vara viktiga för att skapa ett effektivt arbetssätt?

Intervjurespondenterna

Verksam inom kommunal sektor:

Respondent 1 cirka 26 år. Äldreomsorg

Respondent 2 cirka 25 år. Individ och familj

Respondent 3 cirka 23 år. Kultur och fritid

Respondent 4 cirka 15 år. Sektor utbildning

Respondent 5 cirka 15 år. Kultur och fritid

Respondent 6 cirka 14. Äldreomsorg

