

# Controllerfunktionen

Forebyggelse og håndtering  
af divergerende rolleforventninger  
og rollestress

Jesper Marquart

Jesper Raalskov

Bent Warming-Rasmussen

John Wiingaard

Jesper Marquart, Jesper Raalskov, Bent Warming-Rasmussen, John Wiingaard

*Controllerfunktionen.*

*Forebyggelse og håndtering af divergerende rolleforventninger og rollestress*

1. udgave/1. oplag

© Karnov Group Denmark A/S, København 2018

ISBN 978-87-619-3963-0

Omslag: Torben Lundsted, Korsør

Sats og tryk: AKAPRINT a/s, Aarhus

Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse

af denne bog eller dele af den er ikke tilladt

ifølge gældende dansk lov om ophavsret.

Alle rettigheder forbeholdes.

Karnov Group forlag er godkendt af Uddannelses- og  
Forskningsministeriet som pointgivende forlag  
i den bibliometriske forskningsindikator. For at en  
publikation kan opnå point er kravet herfor, at  
forlaget skal benytte fagfællebedømmelse, hvilket  
vil sige, at en ekstern forsker har bedømt forskningens  
kvalitet inden værkets publicering.

Publikationen er fagfællebedømt.

# Indholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	5
<b>Særlig tak!</b> .....	6
<b>Figuroversigt</b> .....	10
<b>Oversigt over forkortelser benyttet i bogen</b> .....	13
 <b>Del 1: Introduktion</b>	
<b>1. Resume</b> .....	17
<b>2. Indledning</b> .....	18
2.1 Problemstilling .....	19
2.2 Bogens formål og indhold .....	22
2.3 Afgrænsninger .....	23
2.4 Målgruppe .....	23
<b>3. Undersøgellesdesign</b> .....	25
3.1 Undersøgelsesteknik .....	25
3.2 Undersøgelsesinstrumenter .....	26
3.2.1 Interview .....	26
3.2.2 Respondenterne .....	28
3.2.3 Observationer .....	29
3.2.4 Dokument- og litteraturstudie .....	29
3.3 Refleksioner over undersøgelsesdesign .....	30
 <b>Del 2: Controlleren i kontrol-teoretisk perspektiv</b>	
<b>4. Controllerens rolle og hierarkiske placering</b> .....	33
4.1 Controllerens kontrolmæssige placering .....	33
4.2 Controllerens funktioner og opgaver .....	39
4.3 Typer af controlling .....	40
4.3.1 Operationel controlling .....	40
4.3.2 Compliance-controlling .....	41

## Indholdsfortegnelse

4.3.3	Finansiell controlling .....	41
4.4	COSO .....	41
4.4.1	Introduktion til COSO .....	42
4.4.2	COSO's begrebsramme for interne kontroller (ICIF) .....	44
4.4.3	COSO's i relation til revisorer og controllere .....	53
4.5	Sammenfatning .....	57
<b>Del 3: Controlleren som servicebærer</b>		
<b>5.</b>	<b>Det teoretiske grundlag .....</b>	<b>61</b>
5.1	Controlleren og Service Management .....	62
5.2	Controlleren og DISC-adfærdstype .....	66
5.2.1	DISC .....	67
5.3	Rollestress .....	71
5.3.1	Rollestressfaktorer .....	73
5.4	Coping af stress .....	78
5.5	Sammenfatning .....	84
<b>Del 4: Controlleren og rollestress i praksis</b>		
<b>6.</b>	<b>Rollestress i praksis .....</b>	<b>87</b>
6.1	Controllerens rollestress .....	87
6.1.1	Rollekonflikt (RC) og Inter-role distance (IRD) .....	87
6.1.2	Role "overload" (RO) og Personlig "inadequacy" (PI) .....	91
6.1.3	Role "ambiguity" (RA) og Role "isolation" (RI) .....	93
6.2	Sammenfatning .....	95
<b>7.</b>	<b>Håndtering af rollestress i controllerpraksis .....</b>	<b>97</b>
7.1	Sparringspartner vs. kontrollant .....	97
7.2	Udfordringer i controllers organisatoriske placering .....	103
7.3	De personlige relationer .....	106
7.4	Kompleksiteten og tidspresset i en controllers jobfunktion .....	108
7.5	Uklarhed og isolation .....	113
7.6	Sammenfatning .....	114
<b>8.</b>	<b>Personprofilernes håndtering af rollestress i praksis .....</b>	<b>118</b>
8.1	Den kompetencesøgende adfærdstype (C) .....	119
8.2	Den stabiliserende adfærdstype (S) .....	119
8.3	Den influerende adfærdstype (I) .....	120

8.4 Den dominerende adfærdstype (D) .....	121
8.5 Sammenfatning .....	121
<b>9. Fremtidig udvikling i controllerrollen .....</b>	<b>123</b>
9.1 Sammenfatning .....	125
<b>10. Det gode controllerforløb .....</b>	<b>127</b>
10.1 Ansættelse af en ny controller .....	127
10.2 Fastholdelse og opgradering af business-controllere .....	133
10.2.1 Forventningspræcisering .....	134
10.2.2 Whistleblowing ved uregelmæssigheder .....	135
10.3 Sammenfatning .....	135
 <b>Del 5: Konklusion</b>	
<b>12. Hovedresultater .....</b>	<b>139</b>
<b>13. Perspektivering .....</b>	<b>141</b>
<b>14. Ti gode råd til business-controlleren .....</b>	<b>142</b>
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>144</b>
<b>Stikordsregister .....</b>	<b>154</b>