Samverkande, motverkande eller kompletterande?

En uppsats om relationer mellan styrsystem

Kim Eriksson, 901117
Victoria Karlsson, 900312
Förord

Denna uppsats är avslutningen för vår utbildning på Civilekonomprogrammet. Vi vill inleda med att tacka respondenterna som ställde upp på intervjuerna och låt sig observeras, utan respondenterna hade inte uppsatsen varit möjlig att genomföra. Vi vill även tacka de som har läst utkast till uppsatsen och gett oss feedback. Vi vill tacka vår bisittare Pamela Schultz-Nybacka för värdefulla kommentarer. Avslutningsvis vill vi tacka vår handledare Hans Hasselbladh som har stöttat oss i uppsatsarbetet samt för de vägledande orden ”React, Adopt and Overcome”.

Tack!
2014-01-13

______________________  ______________________
Kim Eriksson  Victoria Karlsson
Abstract

Title: Co-operative, prevent or complement?

Date of seminar: 2014-10-17

Course: Master thesis in Business and Administration, 30 ETCS.

Authors: Kim Eriksson and Victoria Karlsson

Supervisor: Hans Hasselbladh

Purpose: The essay aims to describe the relations between control systems and how they related to each other, based on an operationalization of the control systems.

Research question: What are the control systems relations to each other? With regards whether control systems co-operative, prevents and/or complement each other.

Theoretical framework: The essays theoretical framework is based on Malmi and Browns (2008) description of five different control systems and control mechanisms associated with each control system.

Research methodology: The method was based on three different data collection methods. These methods were observations, documentation, and semi-structured interviews.

Conclusions: It is concluded that the control systems has comprehensive relations. Control systems have more, than one, relation to each other.

Keyword: Control system, Control mechanisms, Control systems relations to each other, operationalization of the control systems, Control package.
Innehållsförteckning

1. Inledning.................................................................................................................................................. 1

1.1 Studier som studerat styrsystem avskilt från andra styrsystem.............................................................. 1

1.1.1 Styrsystemen .................................................................................................................................... 2

1.2 Varför har studier inte studerat styrsystems relationer? ........................................................................... 3

1.2.1 Problem med att studera styrsystem som isolerade ............................................................................ 3

1.3 Studier som studerat styrsystemens relationer ....................................................................................... 4

1.3.1 Kritik mot studier som studerat styrsystemens relationer ................................................................ 5

1.4 Syfte ......................................................................................................................................................... 7

1.5 Frågeställning ........................................................................................................................................ 7

1.6 Bidrag ..................................................................................................................................................... 8

2. Styrning .................................................................................................................................................... 9

2.1 Vad innebär styrning? ............................................................................................................................ 9

2.2 Antaganden om begreppet styrning ..................................................................................................... 9

3. Styrsystem och styrmekanismer ............................................................................................................ 11

3.1 Styrsystem .......................................................................................................................................... 11

3.1.1 Malmi & Browns (2008) förslag på styrsystem ............................................................................... 11

3.1.2 Styrning, styrsystem & styrmekanismer ...................................................................................... 12

3.2 Normativstyrning ............................................................................................................................... 13

3.2.1 Normativ styrning ......................................................................................................................... 13

3.2.2 Normativ styrning baserat på två olika styrmekanismer ................................................................ 13

3.3 Planering som styrning ...................................................................................................................... 15

3.3.1 Planeringens styrmekanismer .................................................................................................... 15

3.4 Cybernetiska styrsystemet? ................................................................................................................. 16

3.4.1 Vilka är styrmekanismerna i den cybernetiska styrningen & relevant för uppsatsen? ................. 17

3.5 Belöning som styrning ........................................................................................................................ 17

3.5.1 Styrmekanismerna inom belöning som styrning ........................................................................ 18

3.6 Administrativ styrning ......................................................................................................................... 19

3.6.1 Administrativ styrning baserat på tre styrmekanismer ................................................................ 20

3.7 Relationer mellan styrsystemen ........................................................................................................ 21

3.7.1 Styrsystemens relationer ............................................................................................................ 21

3.8 Sammanfattning styrsystem och styrmekanismer .............................................................................. 22

4. Metod ...................................................................................................................................................... 24

4.1 Problemöversikt ................................................................................................................................... 24
1. Inledning


1.1 Studier som studerat styrsystem avskilt från andra styrsystem


2 Struktur är organisationens hierarkiska uppbyggnad. Strukturen kategoriserar individer samt dess beteende i olika aktiviteter inom organisationer, således organiseras organisationens aktiviteter i de olika hierarkiska nivåerna.

1.1.1 Styrsystemen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Cultural Controls</th>
<th>Symbols</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Planning</td>
<td>Values</td>
</tr>
<tr>
<td>Long range planning</td>
<td>Action planning</td>
</tr>
<tr>
<td>Cybernetic Controls</td>
<td>Budgets</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Administrative Controls</td>
<td>Governance Structure</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Figur 1.1 Styrpaketet Källa: Malmi & Brown (2008)


Styrpaketet består av och definieras som (Malmi & Brown, 2008):

1. **Kultur styrning**, innebär att värderingar, föreställningar samt sociala normer utformas av ledningen, vilket påverkar de anställdas beteenden och därmed avgör vad som är socialt accepterat i organisationen.

2. **Administrativ styrning**. Styrsystemet ska påverka beteende, genom övervakning av individens prestationer samt fördelar ansvar. Policys samt procedurer specificerar vilket beteende som ska verkställas arbetsprocedurerna.


5. **Cybernetisk styrning**, bedömer utfallet på prestationer och återkopplar prestationen, för att generera ett visst beteende som syftar till att uppnå organisationens mål.

Modellen ovan utgör grunden för uppsatsen och den problematisering som syftet och frågeställningen stöds på.

1.2 Varför har studier inte studerat styrsystems relationer?


1.2.1 Problem med att studera styrsystem som isolerade

---


1.3 Studier som studerat styrsystemens relationer


Studier påvisar att det förekommer motverkande, samverkande samt kompletterande relationer mellan styrsystemen. Styrningen baseras på kombinationer av styrsystem (Sandelin, 2008). Styrsystemens relationer kan förklaras genom att de operationaliseras på olika nivåer i organisationer (Otley & Berry, 1980).

1.3.1 Kritik mot studier som studerat styrsystemens relationer
Det är relevant att kritisera den generella överförbarheten bland studierna, se avsnitt 1.3, då slutsatser skiljer sig från varandra, vilket visar att fler studier krävs för att förstå styrsystemens

⁵ Socio-ideologisk styrning definieras som försök till att styra individers värderingar (Alvesson & Kärreman, 2004; Kunda, 2006). I inledningskapitlet gäller definition även för den normativa styrningen, en mer extensiv diskussion om normativ styrning se avsnitt 3.2.
⁶ Teknokratisk styrning definieras som styrning av processer i organisationer och/eller utfallet i organisationer (Sthyre, 2008).


Som tidigare nämnt betonas olika styrsystem, vilket är beroende av organisationen syfte med styrningen (se Sandelin, 2008). Organisationer med skilda karaktäristiska drag betonar olika styrsystem, dels beroende på vad syftet/målet med styrningen är. Följaktligen är det rimligt att styrsystemen har olika relationer till varandra i samma organisation.


Detta är problematiskt, då styrsystem har skilda funktioner på olika nivåer i organisationer och därmed samverkar i en annan omfattning än primär och understödjande (Otley & Berry, 1980). Styrsystem har skilda syften samt ändamål i de olika aktiviteter samt nivåer i organisationen, därmed bör styrsystemen inte benämnas som primär och understödjande.


---

7 En effekt av detta är att studierna inte har samma definition samt vad som innefattas i styrning. Således har studierna studerat olika styrmekanismer.


1.4 Syfte

1.5 Frågeställning

Vad har styrsystemen för relation till varandra?
1.6 Bidrag

2. Styrning

Detta kapitel berör begreppet styrning innebörd samt definition. Kapitlet avslutas med en egen diskussion om begreppets betydelse i denna uppsats. Beskrivningen av den teoretiska diskussionen, kapitel 2 och 3, följer logiken i modellen till höger.

2.1 Vad innebär styrning?


- Begränsa individens möjlighet att fatta beslut, det vill säga samordna beslut och därmed öka sannolikheten för organisationens måluppfyllelse (Birnberg & Snodgrass, 1988).
- Styrning som baseras på regler, operativa regler, för att maximera organisationens måluppfyllelse (Flamholtz, Das & Tsui, 1985).
- Framkalla önskvärda handlingar hos individer genom styrning av underliggande tankar och känslor (Kunda, 2006).

2.2 Antaganden om begreppet styrning


9 Endast ett urval av de olika definitionerna.
Påverka och reglera kan definieras som:


3. Styrsystem och styrmekanismer


3.1 Styrsystem


Kapitlet består av åtta avsnitt, vilka syftar till att diskutera teoretiska antaganden om styrsystem samt styrmekanismer. Detta för att värdera dess relevans för denna uppsats.

3.1.1 Malmi & Browns (2008) förslag på styrsystem


<table>
<thead>
<tr>
<th>Cultural Controls</th>
<th>Symbols</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Clans</td>
<td>Values</td>
</tr>
<tr>
<td>Planning</td>
<td>Cybernetic Controls</td>
</tr>
<tr>
<td>Long range planning</td>
<td>Action planning</td>
</tr>
<tr>
<td>Action planning</td>
<td>Budgets</td>
</tr>
<tr>
<td>Hybrid Measurement Systems</td>
<td>Governance Structure</td>
</tr>
<tr>
<td>Administrative Controls</td>
<td>Organisation Structure</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Malmi & Brown (2008) kritiserar sin modell, då beskrivningen av styrsystemen inte är fullständig. Problematiken med modellen är att definitioner samt beskrivning av

10 De anser att framtida studier har en viktig funktion att utveckla modellen.

3.1.2 Styrning, styrsystem & styrmekanismer
Detta avsnitt syftar till att tydliggöra skillnaden mellan begreppen styrning, styrsystem samt styrmekanism.


<table>
<thead>
<tr>
<th>Syftet</th>
<th>Malmi &amp; Brown (2008)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Styrning</strong></td>
<td>Ledningen vill säkerställa att organisationens medlemmar agerar samt fattar beslut som överensstämmer med organisationens mål och strategier. <em>Uppnå målkongruens.</em></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Styrsystem</strong></td>
<td>Utveckling av ett styrsystem möjliggör att ledningen kan påverka samt reglerar individens beteende.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Styrmekanismer</strong></td>
<td>Betonar värderingar som individen ska tillämpa, symboler ger uttryck för formandet av en kultur samt att grupperingar socialiseras.</td>
</tr>
</tbody>
</table>


3.2 Normativstyrning

Nedan presenteras de styrsystem samt de styrmekanismer, vilket kategoriseras som normativ styrning. Avsnittet avslutas med de styrmekanismer som uppsatsen avser att tillämpa.

3.2.1 Normativ styrning


3.2.2 Normativ styrning baserat på två olika styrmekanismer

Den normativa styrningen syftar till att påverka individens beteende, likväl som att den har en återkopplande funktion. Det initiala syftet med styrningen är att påverka. Exempel på detta är Kundas (2006, s.11, egen övs) definition på normativ styrning:

"påverka individens underliggande tankar och känslor som vägleder deras beteende, vilket ska resultera i att framkalla önskvärda handlingar hos anställda”.

Styrsystemets syfte är, enligt oss, inte isolerat till att endast påverka, det finns även inslag av återkoppling. Tydligaste exemplet på det är Kundas (2006) beskrivning av ritualer, där värderingarna återkopplas i interaktion mellan ledning och anställda samt mellan anställda och anställda. Ritualerna återkopplar den verklighetsbild som ideologierna materialiserar för individerna. Vi menar att den normativa styrningen syftar att påverka beteende, men även
återkopplar ideologierna. Styrmekanismer inom det normativa styrsystemet som vi avser att studera, presenteras nedan:


---

\(^{11}\) Värderingar innebär ett medvetet val hos individen om vad som är bra och dåligt, ett eftersträvande ideal (Giddens, 2007).

3.3 Planering som styrning


Vi menar att planering som styrning tillämpas som både påverkande samt reglerande. Planeringen påverkar individens beteende i organisationen, då styrningen riktar fokus på aktiviteter och därmed möjliggör samt begränsar individens agerande i organisationen. Planeringen är därmed ledningens förmedling av vad individerna ska göra inom verksamheten. Planeringens återkopplande funktion uttrycks i den informationsbaserade delen av planeringsstyrningen, vilket innebär att information från den operativa nivån utgör grunden till hur planeringen utformas. Ledningen utnyttjar planering som övervakning av anställda och som utvärdering av de anställdas prestationer i organisationen, således reglering av beteende.

3.3.1 Planeringens styrmekanismer

acceptabla nivåer som individerna ska uppnå (likt Flamholtz, Das & Tsui, 1985). Uppsatserna baseras på följande styrmekanismer:


3.4 Cybernetiska styrsystemet?

de eftersträvande mål uppnåtts och organisationens är i behov av förändring av målsättningarna. Otley & Berry (1980) menar att organisationer inte alltid behöver ändra de mål som ska uppnås utan att även processen kan förändras, antingen processen i sig själv eller den normaliserade synen på processen.


3.4.1 Vilka är styrmekanismerna i den cybernetiska styrningen & relevant för uppsatsen?

Cybernetiska styrningen utgår från fyra styrmekanismer som kan tillämpas, dessa är: budget, finansiella nyckeltal, icke-finansiella nyckeltal samt hybrider av dessa (både finansiella och icke-finansiella) (Malmi & Brown, 2008). Det styrmekanismer som uppsatsen utgår ifrån är följande:


3.5 Belöning som styrning

Belöning som styrning syftar till att kompensera/belöna önskvärda handlingar hos individer samt grupper och därmed uppnå målkongruens inom organisationen genom att skapa mening mellan organisationens mål och de aktiviteter som tillämpas (Bonner & Sprinkle, 2002). Organisationer kan

3.5.1 Styrmekanismerna inom belöning som styrning


Belöningen påverkar individernas beteende i organisationen, men tillämpas även som ett verktyg för att reglera önskat beteende. Detta inträffar då belöningens syfte är att motivera individen att tillämpa ett beteende som är i enlighet med organisationens övergripande mål och förença det med individens egna mål. Detta för att skapa målkongruens mellan organisationen samt individerna. Belöningens betydelse för organisationen är även utvärdering av individernas prestationer, därmed kan organisationen påverka beteende och
styra beteendet. Antaget om att styrsystemet påverkar samt reglerar, blir relevant för att skapa en organisation som strävar mot enhetliga mål.

3.6 Administrativ styrning


3.6.1 Administrativ styrning baserat på tre styrmekanismer


Vår uppsats baseras på tre delar av den administrativa styrningen. Dessa är:


3.7 Relationer mellan styrsystemen

*Detta avsnitt syftar till att diskutera hur de olika styrsystemen relateras till varandra. Detta för att möjliggöra en diskussion, baserat på empirin, om relationerna mellan styrsystemen i analysen.*

3.7.1 Styrsystemens relationer


---

påverka individers beteenden att uppnå målen inom verksamheten samt internalisera värderingarna och normerna.


### 3.8 Sammanfattning styrsystem och styrmekanismer

Nedan följer en kort sammanfattning av avsnitt 3.2–3.6. Avsnittet syftar uppårkarnamma de styrmekanismer som uppsatsen kommer att tillämpa i analysen samt den konceptuella idén som analysen grundas på.

\textsuperscript{14} Kan likställas med Alvesson & Kärreman (2004) definition av socioideologisk styrning.

\textsuperscript{15} Studien har utgångspunkt i effekterna av införandet av Lean Manufacturing i organisationen.

Tabell 3.2 Sammanfattning av vilka styrmekanismer som är relevanta för studien

4. Metod

_Detta kapitel beskriver tillvägagångssättet för uppsatsen, hur den genomfördes samt vilka avvänningar som gjordes. Kapitlet diskuterar, reflekterar samt motiverar de metodologiska vägvalen som gjordes i uppsatsen._

4.1 Problemöversikt


4.2 Undersökningsdesign

Uppsatsen syfte var att studera styrsystemens relationer på operativ nivå inom en större organisation. Datainsamlingen genomfördes därmed på en arbetsplats inom organisationen Finans. I uppsatsen antogs relationerna mellan styrsystem var påtagliga på operativ nivå och därmed rimligt att dessa påvisas på denna nivå. Detta påverkade således hur uppsatsens undersökningsdesign utformades. Syftet var att beskriva samt analysera relationerna mellan

17 Otley & Berry (1980) exemplifierar detta med subkulturens eventuella påverkan på de formella styrsystemen.
18 I uppsatsen innebär operativ nivå den lägsta nivån i den hierarkiska strukturen, där kundkontakten sker. Det innebär förmedling av organisationens tjänster samt produkter.
styrsystemen, vilket genomfördes med en operationalisering av styrsystemen till styrmekanismer.19


4.3 Val av undersökningsmetod
Syftet var att beskriva relationerna mellan styrsystemen och uppsatsen baserades på tre datainsamlingsmetoder för insamling av data. Otley & Berry (1994) menar att studier som studerar styrsystemen som ett paket, bör utgå ifrån dessa fem datainsamlingsmetoderna:

- Dokumentation
- Intervjuer

---

19 Detta kan vid en första anblick anses vara som en fallstudiedesign, men vi försöker inte att ”[…] belysa unika drag för ett specifikt fall.” (Bryman & Bell, 2005, s.72). Vi antog att relationerna mellan styrsystemen redan existerade och försöker snarare beskriva hur dessa kan manifestera sig, än att beskriva unika drag i ett fall.

20 Den uppmärksamma läsaren bör ha upptäckt att vi antar att det finns relationer mellan styrsystem samt att samtliga styrsystem som diskuteras inledningsvis i uppsatsen förekommer.
Observationer

Information om organisationens kontext

Enkäter


Metoderna som tillämpades var, som tidigare nämnt, intervjuer, dokumentation samt observationer. Nästkommande avsnitt (avsnitt 4.4–4.6) beskriver tillvägagångssättet för datainsamlingen och fördelar samt nackdelar med att tillämpa dessa datainsamlingsmetoder.

4.4 Datainsamlingsmetod del 1: Intervjuer


De semistrukturerade intervjuer syftade till att upptäcka styrsystemens relationer, vilket delvis påträffades då intervjuerna genomfördes. Det innebar att respondenterna gav uttryck för relationer mellan styrsystemen, således blev relationerna märkbar i respondenterna svar. Intervjuerna var enbart en av de datakällor som användes i uppsatsen, då endast intervjuerna inte beskrev hur styrsystemen/styrmekanismerna materialiserades. Detta innebar att det upplevdes nödvändigt att flera datakällor användes för att bevis föra styrsystemens samt styrmekanismernas existens och relationer.


4.4.1 Frågekonstruktion

Förutsättningen för genomförandet av intervjuerna var tillämpning samt konstruktion av en intervjuguide, vilket de semistrukturerade intervjuerna baserades på. Modell nedan
tillämpades vid konstruktionen av de frågor som användes vid intervjuerna. Modellen baseras på referensramen, som återfinns i kapitel 3. Intervjuguiden inleddes med bakgrundsfakta om individernas roll på arbetsplatsen (se bilaga 1).

Modell 4.1 Frågekonstruktion Källa: Egen bearbetning


<table>
<thead>
<tr>
<th>Styrsystem</th>
<th>Styrmekanism</th>
<th>Frågetema</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Normativ</td>
<td>Ideologier</td>
<td>Finns det dokumenterade värderingar &amp; hur arbetar du/ni med dessa</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ritualer</td>
<td>Vad betonas på de interna utbildningarna (värderingar)</td>
</tr>
<tr>
<td>Typ</td>
<td>Rubrik</td>
<td>Beskrivning</td>
</tr>
<tr>
<td>--------------</td>
<td>----------------------------------</td>
<td>-----------------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Administrativ</td>
<td>Procedurer</td>
<td>Arbetar du/ni efter riktlinjer</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Agerar du/ni efter förhållningsregler</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ansvar</td>
<td>Vad ansvarar du för i det dagliga arbetet</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Struktur</td>
<td>Vad har du för anställningstitel</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Vad är dina arbetsuppgifter</td>
</tr>
<tr>
<td>Planering</td>
<td>Långsiktig</td>
<td>Strategier ni arbetar efter</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Kortsiktig</td>
<td>Individuell planering i det dagliga arbetet</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Arbetar du/ni efter en verksamhetsplanering och vad betonas i den</td>
</tr>
<tr>
<td>Cybernetisk</td>
<td>Finansiella</td>
<td>Hur mäts prestationer (nyckeltal)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Icke-finansiella</td>
<td>Hur mäts prestationer (nyckeltal)</td>
</tr>
<tr>
<td>Belöning</td>
<td>Monetär</td>
<td>Vad händer om ni uppnår/inte uppnår nyckeltalen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Icke-monetär</td>
<td>Vad händer om ni uppnår/inte uppnår nyckeltalen</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 4.1. Exempel på hur frågekonstruktionsmodell användes till intervjuguiden


Intervjuguiden (se bilaga 1) förändrades under tiden som observationer genomfördes, dokumentation togs del av samt intervjuer genomfördes. Löpande under observationerna tillkom även frågor som var av intresse för att besvara syftet. Exempelvis aspekter om den normativa styrningens relation till den cybernetiska styrningen. Frågorna var inte fullständigt anpassade till studieobjektet, respondenterna hade svårt att förstå en del frågor, därmed omformulerades samt utvecklades frågorna som anpassades till studieobjektet. Vid genomförandet av intervjuerna upptäcktes det att språket hos respondenterna inte var detsamma som det som vi använde, således anpassades frågorna till språkbruket hos studieobjektet. Fördelen med att tillämpa intervjuer var dels att vi anpassade oss till studieobjektets språkbruk. Det innebar att dokumentationen blev begriplig och kunde nyttjas i uppsatsen.

4.4.2 Intervjuerna
Det var fyra respondenter som deltog i intervjuerna, respektive intervju varade 30 till 45 minuter. Anledningen till att fyra intervjuer genomfördes var att dessa respondenter hade möjlighet att bli intervjuade samt hade tillfälle att ställde upp på att bli intervjuad. Således ett bekvämlighetsurval av intervjurespondenter (Bryman & Bell, 2005).

4.5 Datasamlingsmetod del 2: Observationer


Observationerna genomfördes på två olika sätt. Ena tillvägagångssättet innebar att det dagliga arbetet observerades och vi interagerade med de anställda. Detta gav oss möjligheten att prata med de anställda. Vi observerade de anställdas arbete och hade möjlighet att fråga om deras arbete i förhållande till styrsystemen. Det var i dessa samtal som vi exempelvis fick information om hur samt vad arbetsplatsen utvärderas på. Fördelen med observationerna var möjligheten att prata samt fråga de på arbetsplatsen, likväl som att de anställda visade oss olika detaljer som var intressant för att besvara uppsatsens syfte. Exempelvis utvärdering av

---

21 Sedvanliga observationer bör vanligtvis pågå i 12 månader (Davies, 1999 i Bryman & Bell, 2005)
22 Detta kan verka vara trivialt och självklart, men eftersom vi var på arbetsplatsen en begränsad tid är det inte orimligt att vissa aspekter som möjligtvis skulle varit intressanta förbisågs. Skulle exempelvis ett planeringsmöte ha observerats hade det funnits möjligheter att observera symbolernas betydelse i planeringen, men eftersom vi inte observerade över en längre period fanns inte möjligheten att delta på ett sådant och därmed förbisågs, potentiellt, vissa relationer mellan styrsystemen.
prestationer. Observationen möjliggjorde att vi fick ta del av materialiseringen av styrsystemen som således information om styrsystemen relationer, vilket inte hade varit möjlig om observationerna inte genomfördes.


Nackdelen med observationerna är att individens beteende övervakas, vilket vi inledningsvis upplevde då observationerna genomfördes. Effekten med att övervaka individerna var att individerna blev obekväma samt försökte agera formellt, snarare än naturligt. Individernas beteende avvek initialt från det vanliga beteendet, vilket innebar det att de inte agerade i enlighet med styrningen som tillämpas i organisationen. Problematiken avtog med tiden, då respondenterna blev bekväma med observationerna.

4.6 Datainsamlingsmetod del 4: Dokumentation

Dokumentationen är inte relevant, i samma utsträckning, om vi hade studerat den horisontell påverkan på styrsystemen. Således hur anställda i organisationen påverkar varandra i det dagliga arbetet och återkopplar prestationer. Den horisontella och vertikala styrningen materialiseras på olika sätt. Den vertikala styrningen materialiseras delvis med dokumentation, därmed var datainsamlingsmetoden relevant att tillämpa.

Den dokumentation som vi tog del av var:

- Nyhetsbrev (internt)
- Normativa dokumentet (internt)
- Interna styrdokument (internt)
• Årsredovisning (externt)
• Tidningar som organisationen producerar (internt samt externt)
• Policydokument (internt)


Viss dokumentation var inte relevant, men dessa sållades bort efter kodningen av dokumentationen (kodningen se avsnitt 6.1). Exempel på dokumentation inte var relevant, för uppsatsen, var olika finanstidningar som organisationen producerar för kunder. Uppfattningen efter analysen var att dokumentationen var tillräcklig för att besvara syftet, vilket innebar att viss dokumentation inte var användbar för uppsatsen.

4.7 Organisationens kontext

De kontextuella faktorer som var relevanta för uppsatsen är de faktorer som påtagligt inverkar på styrsystemens utformning. Däremot begränsas antalet kontextuella faktorer som berörs i uppsatsen. Således var det inte relevant att i denna uppsats beakta vissa kontextuella faktorer. Vi ansåg dock att de kontextuella faktorer som intressanta att beakta var de som påtagligt inverkar på styrsystemen (presenteras i tabell 4.2). De kontextuella faktorerna är inte en del av analysen, för att uppsatsens primära syfte är att beskriva relationerna mellan styrsystemen och inte diskutera kontextuella faktorer som inverkar.
De kontextuella faktorer som är relevanta för uppsatsen är:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kontextuella faktorer</th>
<th>Relevanta frågor att bejaka</th>
<th>Motivering</th>
</tr>
</thead>
</table>
| Konkurrens           | Har organisationen konkurrenter eller har organisationen monopolställning?  
Finns det få eller många konkurrenter?  
(Beroende på hur marknaden ser ut)  
| Storlek & livslängd  | Hur stor är organisationen och hur länge har organisationen existerat?  
Har specifika styrsystemen förekommit under en längre period?  
| Reglering             | Verkar organisationen i en bransch som är reglerad?  

Tabell 4.2. Kontextuella faktorer


4.8 Relationer, analys och kriterier

Analysen av styrsystemens relationer baserades på tre relationer, som uppsatsen begränsades till att studera. Detta innebär att förekomsten av andra relationer mellan styrsystemen ignorerades. Exempelvis styrsystem eller styrmekanismer som var oberoende av varandra ignoreras, då styrmekanismerna eller styrsystemen var franskiljda varandra och således
samverkar, motverkar eller kompletterar de inte varandra. Det tre relationerna som vi har valde att studera och därmed avgränsade uppsatsen till är och innebär:

- **Samverkande** – Styrsystem och/eller styrmekanismer samarbetar med varandra. Detta innebär att två eller flera styrsystem tillsammans uppnår ett syfte.
- **Motverkande** – Styrsystem och/eller styrmekanismer motarbetar eller hindrar varandras i strävan att uppnå syftet.
- **Kompletterande** – Ena styrsystemet eller styrmekanismen tar över då det andra inte uppfyller sitt syfte/funktion (Kärreman & Alvesson, 2004).


Modell 4.2. *Schematisk bild över logiken i analysen, ett initialläge för analysavsnittet*. Källa: Egen bearbetning

Kriterierna för att påvisa styrmekanismer var:

1. De ska vara dokumenterade och/eller ha uttryckts av respondenterna.
2. De ska finnas en likhet med teorin och tillämpas i organisationen. Exempelvis ideologierna ska ha varit materialiserade värderingar.

I diskussionen på vilka grunder som vi kan betrakta relationerna mellan styrsystemen var frågan, hur påvisas en relation och varför kan relationen betraktas var relevanta frågor att ställa. Därmed klargörs det nedan, vilka kriterier som vi har haft för att påvisa relationerna mellan styrsystemen.

---

23 Den uppmärksamma läsaren inser att vi i det första skeendet av analysen går ifrån syftet med studien. Detta gör vi för att eventuellt påvisa att styrsystemen kan ha flera olika relationer till varandra. Vi antar att de ska finnas flera relationer mellan styrsystemen, därav logiken i analysen.
Modellen nedan utgör vilka grunder som vi har identifiera relationer.

**Modell 4.3 Kartläggnings, kriterier för bedömning av relation mellan styrsystem.** Källa: Egen bearbetning

Styrsystemens samt styrmekanismernas relationer identifierades med kartläggningsenschemat, ovan. Första steget i modellen var att avgöra om styrmekanismerna påverkade samt reglerade individens beteende. Uppfyllde styrmekanismen syftet utan inverkan av andra styrmekanismer återfanns det ingen relation, då styrmekanismerna inverkade enskilt på individen. Återfanns behov av inverkan från andra styrmekanismer uppstod därmed en samverkande relation mellan styrmekanismerna.

Uppnådde styrmekanismerna inte syftet, blev svaret ”nej” i kartläggschemat. Uppnåddes inte syftet med styrmekanismen återfanns således ingen relation. Uppnåddes syftet med inverkan av en annan styrmekanism resulterade det i att relationen klassificerades som kompletterande, Styrmekanismer som inte uppfyllde syftet till följd av att en annan styrmekanism utgjorde hinder i uppfyllelses av syftet, ansågs de en motverkande relation till varandra.

Kartläggningsens kriterier identifierade relationer mellan styrmekanismerna, följaktligen även styrsystemen. Identifieringen utgick ifrån de insamlade data, intervjuer, observationer samt dokumentationen, för att relationerna mellan styrmekanismerna bli pätagliga. De kriterier som tillämpades för att identifiera relationerna var systematisk i intervjuerna, dokumentationen och observationerna. Upptäcktes en relation krävdes således att denna stöddes av andra informationskällor, relationen behövde således vara återkommande. Detta innebar att styrsystemen och styrmekanismerna som samverkade stöddes i respondenternas svar, dokumentationen och/eller observationerna.
4.9 Etiska överväganden


Dokumentationen presenterades inte detaljerat, vilket syftade till att organisationen inte ska avslöjas. Detta för att viss dokumentation är karaktäristiskt med organisationen och presenteras den kan organisationen avslöjas. Problematiken med att anonymisera och att dokumentationen inte presenteras, innebär att tillförlitligheten i uppsatsens resultat begränsas. Även att resultatet inte kan förenas med liknande organisationer som studieobjektet, vilket är problematiskt då det inte är möjligt att påvisa systematik i relationerna. Likväl som att resultaten inte kan överföras till liknande organisationer (se Bryman & Bell, 2005), då viktiga aspekter för organisationen inte presenteras. Återigen brister uppsatsen i transparens.

Anonymiseringen var avgörandeför vår access till organisationen. Alternativet att presentera dokumentationen ingående är inte möjlig, dels för att vi försäkrade organisationen att de skulle anonymiseras. Det fanns således inget annat alternativ än att anonymisera dokumentationen samt organisationen. Effekterna är att vi undanhåller information som är intressant för att besvara syftet och frågeställningen.

Organisationsbeskrivningen är generell, för att inte avslöja organisationen där studien genomfördes (se kapitel 5). Detta innebär att beskrivningen av organisationsstrukturen samt organisationsteknologin är övergripande. Styrsystem kan vara en konkurrensvärd för organisationen och vi vill inte avslöja information som kan vara till fördel för konkurrenter. Vi anser att uppsatsens syfte och frågeställning kan besvaras trots de etiska överväganden som gjordes.
4.10 Kritisk reflektion
Det förekom aspekter som påverkade uppsatsen. Dessa presenteras nedan och varför dessa påverkade uppsatsens utformning samt resultat.

**Tillgång på information**
Vi fick inte ta del av alla styrmekanismer som arbetsplatsen tillämpade. Det fanns projekt som var under utveckling och därmed kunde inte styrmekanismerna presenteras för oss, exempel på sådan styrmekanism var budget. De styrmekanismer som vi inte fick tillgång till bortsågs således i denna uppsats. Det fanns även information om styrmekanismer som var sekretessbelagda som därmed inte berördes. Avsaknaden av denna information resulterar i att analysen och slutsatserna påverkades, då det kan finnas flera relationer som samverkar, kompletterar eller motverkar de styrmekanismerna som identifierades i uppsatsen. Likväl som att vissa relationer möjligtvis hade haft en annan karaktär. Vi anser ändå att uppsatsen bidrag är relevant samt att analysen påvisar hur relationerna mellan styrmekanismerna, även styrsystemen, kan manifesteras.

**Etiska överväganden**
Analysen begränsades av de etiska överväganden som vi förhöll oss till. Det innebar att empirin i analysen inte presenterades ingående. Detta resulterar i att uppsatsens transparens kan ifrågasättas samt att analysen brister avseende detaljriktet förenligt med studieobjektet. Därmed kan uppsatsens resultat inte verifieras, vilket innebar att uppsatsen därmed mister trovärdighet.

**Antagandet**
Uppsatsens utformning, design samt uppbyggnad formades av de antagande som genomgående influerar uppsatsen, antagandet om att styrsystemen har relationer till varandra. Det innebar att litteratursökningen samt datainsamlingsmetoderna har anpassats mot antagandet om att styrsystemens relationer existerade. Antagandet har även påverkat analysens utformning, vilket innebar att vi har sökt relationer, för att bekräfta antagandet. Således är det angeläget att ha kännedom om detta antagande.

**Metodens konsekvenser**
4.11 Diskussion om uppsatsens bidrag
Syftet med detta avsnitt är att resonera om uppsatsens övergripande syfte samt potentiella bidrag diskuteras nedan.

Bidraget som uppsatsen eftersträvade var:

1. Beskriva styrsystemens relation och således påvisa hur relationen mellan olika styrsystem kan betraktas.


5. **Finans**

Nedan presenteras Finans teknologi samt struktur, för att belysa viktiga aspekter i hur Finans som organisation är uppförd samt flödet av aktiviteter.

### 5.1 Finans organisationsstruktur samt teknologi

![Organisationsstrukturförteckning](image)

Figur 5.1 Organisationsstrukturen i Finans


Finans huvudsakliga syfte är att bistå och leverera produkter förenliga med kundernas finansiella behov. Individernas arbetsuppgifter utgör därmed identifiering kunders behov för att därefter generera lämpliga lösningar som motsvarar behovet utifrån det utbud Finans har att tillgå. Finans fokuserar vara tillgänglig för kunderna, vilket innebär att organisationen är fördelat geografiskt inom Sverige. Samtliga arbetsplatser utgör räntabilitetsenheter och svarar till en central avdelning som bestämmer hur arbetsplatserna ska agera i förhållande till de lagar som finansbranschen har skyldighet att agera efter. Arbetsplatserna måste även följa de riktlinjer som Finans utvecklat för att uppnå det huvudsakliga syftet med verksamheten.

Cheferna på respektive arbetsplats förmedlar ledningens budskap dels normativt, dels strukturellt. Med undantag från lagar och riktlinjer väljer arbetsplatserna själva hur de ska agera och kan därmed ses som förhållandevis självständiga. Därmed skiljer sig arbetsplatsernas rutiner, men arbetsplatserna förenas i de värderingar samt riktlinjer ledningen formulerat. Chefernas ansvar är att riktlinjerna efterföljs samt överför information mellan de olika nivåerna i organisationen, då arbetsplatserna är beroende av information från de centrala

6. Strukturering av data


6.1 Klassificering av empiriskt datamaterial


Således utgör detta verktyg för strukturering av det insamlade datamaterialet, för att redogöra de empiriska beståndsdelarna i de olika styrmekanismerna. Detta för att underlätta analysen av relationerna mellan styrsystemen, därför tillämpas denna klassificering som ett stöd i den kommande analysen. Detta gör att vi kan aggregera de olika företeelserna i det insamlade materialet och erhåller därmed fler nivåer för analyseringen.

Anledningen till denna uppdelning av uttryck är nödvändig, då styrmekanismerna kan ha liknande relationer till andra mekanismer men även skulle kunna åtskiljas i andra relationer till andra styrmekanismer (se Hansson i Dahlin & Engvall, 2012 s. 198).

Tabellen som presenteras nedan (tabell 6.1) aggregatorar de företeelser som förekom i datamaterialet. Tabellen är en samling av det empiriska materialet som vi tog del av, således en kategorisering av materialet. Anledningen till att det inte förekommer detaljerade utlägg av företeelserna är en konsekvens av den anonymitetsprincip som vi tillämpade. Därmed har denna kategorisering gjorts på en övergripande nivå, utan att uppenbara detaljer som skulle kunna identifieras med organisationen i fråga.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Struktureringsav uttryck</th>
<th>Styrmekanismer</th>
<th>Styrsystem</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Verksamhetsplanering</td>
<td>Kortsiktig planering</td>
<td>Planering</td>
</tr>
<tr>
<td>Veckomöten</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Utvecklingssamtal</td>
<td>Långsiktig planering</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Individuell handlingsplan</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vision</td>
<td>Ideologier</td>
<td>Normativ</td>
</tr>
<tr>
<td>Långsiktiga mål</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Strategi</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Normativt dokument</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Intern marknadsföring</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Personaltidning</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Internrekrytering</td>
<td>Ritualer</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Konferenser</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Möten</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Försäljningsvolym</td>
<td>Finansiella nyckeltal</td>
<td>Cybernetisk</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbetsvolym</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Avkastningskrav</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kundnöjdhet</td>
<td>Icke-Finansiella nyckeltal</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Internt mått för betygssättning av arbetsplatser</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lönn</td>
<td>Monetär</td>
<td>Belöning</td>
</tr>
<tr>
<td>Avsättning</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Betyg</td>
<td>Icke-Monetär</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fest</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Beröm/skäll</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Riktlinjer</td>
<td>Regler/Procedurer</td>
<td>Administrativ</td>
</tr>
<tr>
<td>Instruktioner</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Rapporter</td>
<td>Ansvarsfördelning</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Beslutsrätt</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Befordran</td>
<td>Struktur</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Arbetstitel</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>


Presentationen ovan syftar till att tydliggöra begreppen från datainsamlingen som analysavsnittet baseras på, exempelvis vad den kortsiktiga planeringen innehåller. Detta ska underlätta samt tydliggöra begrepp som förekommer i analysen. Introduktionen ska inte betraktas som ett traditionellt empiriavsnitt, empirin integreras med analysen.
7. Analys

Detta kapitel inleds med identifiering samt diskussion om relationer mellan olika styrmekanismer, utifrån de kriterier som benämns i avsnitt 6.1. Diskussionen baseras på det empiriska materialet samt likheter och skillnader i jämförelse med tidigare studier. Kapitlets syfte är att beskriva relationerna mellan olika. De kursiverade partierna i analysen är uttryck från intervjuerna, observationerna samt dokumentationen.

7.1 Modell

Modellen nedan är en disaggregering av styrsystemen till styrmekanismer. Modellen utgör basen för analysen och sammanföra relationerna mellan styrmekanismerna. De heldragna pilarna avser samverkande relationer, de streckade avser kompletterande relationer samt de heldragna med ett kryss avser motverkande relationer.

Modell 7.1. Visuell framställning av relationerna mellan styrmekanismerna.

relationerna mellan styrmekanismerna diskuteras, för att besvara frågeställningen samt syftet med uppsatsen. Därefter aggregera diskussionen till relationerna mellan styrsystemen, modellen för relationerna mellan styrsystemen presenteras i avsnitt 8.1.


7.2 Planering

Planeringen i Finans har skilda karaktär, följaktligen tillämpar Finans både kort- och långsiktig planering. Avsnittet diskuterar relationerna mellan styrmekanismerna med planering som initialläge.

7.2.1 Kortsiktig Planering och Kortsiktiga nyckeltal


- Den kortsiktiga planeringen samt de kortsiktiga nyckeltalen samverkar (relation A). Den verksamhetsplaneringen utformas utifrån de kortsiktiga nyckeltalen och de kortsiktiga nyckeltalen är prioriterade i Finans.

7.2.2 Långsiktig planering och långsiktiga nyckeltal


- De långsiktiga nyckeltalen samt den långsiktiga planeringen samverkar (relation D). Den långsiktiga planeringen utvecklar strategier baserat på de långsiktiga nyckeltalen.

7.2.3 Kortsiktig planering och långsiktig planering

Den kortsiktiga planeringen tillämpas som "[...] ett hjälpmedel för verksamheten. ” för att uppnå organisationens övergripande strategi. Verksamhetsplaneringen antas vara en "[...]handlingsplan för att uppnå organisationens långsiktiga finansiella mål [...]" och därmed vara "[...]stöd för att uppnå verksamhets strategi.". Således utgör den kortsiktiga


- Den långsiktiga och kortsiktiga planeringen samverkar (relation B). De långsiktiga strategierna/planeringen delas upp i kortsiktiga mål inom verksamhetsplaneringen som arbetsplatsen arbetar efter.

7.2.4 Planering och nyckeltal – lång- och kortsikt

Tidigare i analysen, avsnitt 7.1.1–7.1.3, påvisades samverkande relationer mellan planeringen och nyckeltalen. Då endast dessa relationer studeras samverkar de med varandra (relation a, b & d). Beaktar vi istället styrsystemen studeras samverkar de med varandra (relation a, b & d). Beaktar vi istället styrsystemen avseende planering och nyckeltal, blir andra relationer påtagliga.

uppstå strategin och visionen. Respondenterna menar att de bortser från vissa arbetsuppgifter, för att uppnå de acceptabla prestationsnivåer som utvärderingen baseras på. Därav motverkas den långsiktiga planeringen av de kortsiktiga nyckeltalen samt den kortsiktiga planeringen.


- Den långsiktiga planeringen samt de långsiktiga nyckeltalen motverkas av den kortsiktiga planeringen samt de kortsiktiga nyckeltalen (relation C & E). De långsiktiga nyckeltalen motverkas, då den kortsiktiga planeringen endast fokuserar på att uppnå de kravnivåer som de kortsiktiga nyckeltalen baseras på. Detta innebär även att den långsiktiga planeringen motverkas av de kortsiktiga nyckeltalen, då arbetsplatsen är tvingade att uppfylla dessa för att kunna bibehålla den arbetskapacitet som de har.

7.2.5 Kortsiktig planering och ansvarsfördelning


- Den kortsiktiga planeringen och ansvaret **samverkar** (relation R). Den **individuella handlingsplanen** är uttryck för individens ansvaret på arbetsplatsen. Ansvaret fördelas mellan individerna, vilket även genererar möjlighet att bedöma individens utveckling inom respektive ansvarsområde.

### 7.2.6 Kortsiktig planering, ansvarsfördelning, kortsiktiga nyckeltal, ideologier samt belöning

Ideologierna betonar individens strävan mot kunskapssökande samt eget ansvar för individuella ansvarsområden. Ansvaret för arbetsplatsens utveckling är därmed individens egna ansvar, då den kortsiktiga planeringen stödja individens individuella utveckling. ”*Man måste vara välidigt målmedveten, att man hela tiden vill vidareutvecklas [...]***. Ansvaret, det individuella, **samverkar** dels med ideologierna samt den kortsiktiga planeringen (relation f+r). Ideologierna och ansvaret påverkar därmed individens agerande. ”*Man har ju alltid värderingarna i bakhuvudet, hela tiden [...]***”. Ansvarsfördelningen, ska utvecklas med ideologierna som förutsättning för individens agerande. Ideologierna formar individens beteendet i de situationer som ansvarsfördelningen genererar.


Den **individuella handlingsplanen** förmedlas vidare till ledningen, vilket gör att ledningen kan övervaka dels att ideologierna och dels den långsiktiga planeringen efterföljs och tillämpas i det dagliga arbetet. Den **individuella handlingsplanen** utvärderas under lönesamtalet och utgör därmed ett underlag för eventuell lönehöjning för individen (se avsnitt 7.5.1 & relation d+h). Därmed återkopplas individens utveckling vid uppföljningen under lönesamtalet som sker en
gång om året. Detta uppföljningssamtal utvärderar individens måluppfyllelse avseende ansvar samt de krav på nyckeltalen (relation g+r). Därmed måste individen agera utifrån i enlighet med den individuella handlingsplanen för att kunna erhålla lönomässig fördel (monetär belöning). Individen måste även agera utifrån arbetsplatsen samt organisationens förmån, för att uppnå de mål som man strävar efter under det kommande året. Ansvaret i organisationen specificerar därmed individens agerande samt anger prestationssnivåer som individen bör leva upp till (jmf Simons, 1987). Detta återkopplas genom årliga samtal mellan individ och chef.


- Ansvar och kortsiktiga nyckeltal samverkar (relation M). Individs utveckling baseras på uppfyllelsen av de krav nivåer som individen presterar. Detta innebär att ansvaret samverkar med de kortsiktiga nyckeltalen, individen tilldelas ansvar för specifika områden gällande nyckeltal samt ansvarar för att kravnivåerna uppnås.
- Kortsiktiga planeringen tillsammans med de kortsiktiga nyckeltalen motverkar ideologierna (relation A & G)
- De kortsiktiga nyckeltalen samt den kortsiktiga planeringen motverkar ideologi (relation A & G). Medan ansvaret samt den kortsiktiga planeringen samverkar. Detta bidrar till att ideologierna inte prioriteras inom ansvarsfördelningen, utan det är de
kortsiktiga nyckeltalen samt den kortsiktiga planeringen som fastlägger ansvaret för individerna.


7.2.7 Planering & Ideologier motverkas


- Ideologierna, långsiktiga nyckeltal och långsiktiga planeringen samverkar (relation J & D). Den långsiktiga planeringen baseras på ideologierna samt de långsiktiga nyckeltalen som ska vara i enlighet med ideologierna.
- De långsiktiga nyckeltalen och den långsiktiga planeringen motverkas av de kortsiktiga nyckeltalen samt den kortsiktiga planeringen (relation A & G, E & C). De kortsiktiga nyckeltalen och den kortsiktiga planeringen sätter upp kravnivåer som bidrar med att endast dessa prioriteras.

7.3 Administrativ

Nedan analyseras styrmekanismerna i förhållande till den administrativa styrningen.
Initialläget för analysen är den administrativa styrningen, dock förekommer relationer mellan styrmekanismer, de administrativa, även i andra avsnitt.

7.3.1 Ideologier, ansvar och planering

planeringen påverkar beteende och initierar ansvar (Kunda, 2006; Flmaholtz, Das & Tsui, 1985).


- Ansvaret samt ideologierna **samverkar** (relation F), värderingarna inom Finans betonar eget ansvaret för arbetsplatsen men även för den individuella utvecklingen.
- Ideologierna och den långsiktiga planeringen **samverkar** (relation J), den långsiktiga planeringen utgår från ideologierna. Planeringen baseras således på de värderingar som ideologierna innefattar.

7.3.3 Ideologier och struktur


Normerande i Finans är att individen ska ha mål och vill utvecklas och således avancera organisationen, ”[…] man måste veta vad man vill i Finans”. Individerna ska enligt ideologierna vara kunskapssökande och därmed ansvara för sin egen utveckling. Detta är således inte formell beskrivning av ansvar, utan snarare strävan mot normerande beteende i Finans.

Ideologierna är avgörande för individens framtid i organisationen. Strukturen komplettera således ideologierna och påverkar möjligheten för individens utveckling samt avancemang i organisationsstrukturen (relation k1). Då individerna inte anammar Finans värderingar uppfylls inte ideologins syfte, vilket resulterar i att strukturen begränsar individernas möjligheter i organisationen. Således resulterar det i att ideologins syfte säkerställs med hjälp av strukturen. Begränsningar i att avancera i strukturens blir därmed märkbar då individen inte anammar ideologierna, företagskulturen. Individen möjligheter i organisationen begränsas, ideologierna är således en förutsättning för individens möjlighet att vara anställd och avancera i hierarkin.

Relationen mellan ideologin och strukturen kan även betraktas som samverkande, då styrmekanismerna gemensamt uppnår ett syfte. Då individen anpassar sitt arbetssätt till ideologierna och strävar efter att avancera i hierarkin har ideologierna påverkat individens agerande samt individuella mål. Ideologierna och strukturen påverkar samt reglerar individens beteende, således samverkar dessa (relation k2). De samverkar för att individen tillämpar ideologierna och därmed medför möjligheten att avancera i hierarkin, men även att fortsättningsvis tillhöra organisationen. Om individen inte anpassar sitt dagliga arbete till ideologierna finns det ingen framtid kvar för individen inom organisationen, och då komplettera strukturen ideologierna. ”Du kan vara hur duktig som helst i det dagliga arbetet, men har du inte företagskulturen så är du körd”. Ideologin och strukturen kan betraktas som både samverkande och kompletterande, beroende på hur individerna agerar. Således om individen anammar ideologierna eller inte.
Individernas avancemang i hierarkin, kan betrakta som icke-monetär belöning (relation q). Då individerna har anammat ideologierna möjliggörs hierarkiskt avancemang och därmed erhåller individen en högre position i hierarkin. Då ideologierna och strukturen **samverkar** (relation k1) är det möjligt för individen att bli belönad genom befordran (relation q). Således **samverkar** ideologierna och strukturen samt den icke-monetära belöningen. Denna samverkan förutsätter att ideologierna och strukturen inte är kompletterade, specifikt för den enskilda individen. Befordran är endast möjlig då individen anammat företagskulturen, då ideologierna samt strukturen **samverkar** (relation k1).

- Ideologierna och strukturen **samverkar** (relation K2) under förutsättning att individen agerar enligt med de värderingar som Finans har utformat, detta genererar således **samverkan** med den icke-monetära belöningen (relation Q).
- Ideologierna och strukturen **kompletterar** (relation K1) varandra, då individen inte agerar i enligt med värderingarna säkerställer strukturen att Finans innefattar individer som tillämpar värderingarna.

### 7.4 Normativ styrning

*Nedan analyseras styrmekanismerna i förhållande till den normativa styrningen. Initialläget för analysen är den normativa styrningen, dock förekommer relationer mellan styrmekanismer, än de normativa, även i andra avsnitt.*

#### 7.4.1 Normativa styrsystemet styrmekanismer relation till de övriga styrsystemens styrmekanismer


arbetsprocedurerna genomförs och utformas samt vilka aktiviteter som prioriteras i arbetsprocessen.

Enligt respondenterna på *Finans* initieras *verksamhetsplaneringen* av de kortsiktiga nyckeltalen (relation a, se avsnitt 7.1.1). Individerna tenderar därmed att endast fokusera på nyckeltalen som genererar resultat på kortsikt. Detta resulterar i att ideologierna placeras i periferin av eftersträvande att uppnå de kortsiktiga nyckeltalen (relation l). Utvärderingen genererar därmed kortsikt agerande på arbetsplatsen, således prioriteras inte ideologiernas långsiktighet. Respondenterna känner att de måste åsidosätta arbetsuppgifter som inte påverkar de kortsiktiga nyckeltalen. Nyckeltalen framhålls av ledningen, de återkopplar även arbetsplatsens prestationer avseende nyckeltalen. De kortsiktiga nyckeltalen *motverkar* därmed ideologier (relation l), vilket resulterar i att ritualerna förmedlar en falsk ideologi som inte är förenlig med organisationens övergripande syfte.


- Ritualer och ideologier *samverkar* (relation S), värderingarna sprids dels på möten på interna utbildningar samt konferenser.
- Kortsiktiga nyckeltal och procedurer & policies *samverkar* (relation W), då nyckeltalen tillsammans med riktlinjer påverkar hur individerna agerar i det dagliga arbetet.
- De kortsiktiga nyckeltalen samt ideologierna *motverkar* varandra (relation L). Då nyckeltalen tenderar att endast fokusera på att uppnå de kortsiktiga nyckeltalen och därmed tenderar ideologierna att hamna i periferin.

### 7.5 Belöning

*Nedan analyseras styrmekanismerna i förhållande till den belöningen styrningen. Likt de andra avsnitten i analysen förekommer relationer mellan styrmekanismer, även i andra avsnitt.*

#### 7.5.1 Långsiktig planering, Långsiktiga nyckeltal och Monetär belöning

Avsättningssystemet i *Finans* är en av två varianter av monetär belöning som tillämpas. Systemet påverkas av den långsiktiga planeringen och *Finans* prestation i förhållande till det
långsiktiga finansiella nyckeltalen. 

Finans långsiktiga mål (se avsnitt 7.1.2) är avgörande för den årliga avsättningen för medarbetarna i Finans. Belöningen i Finans syftar till att motivera individerna att sträva mot organisationens mål, för att skapa målkongruens mellan agerande och långsiktiga mål (likt Sprinkle & Bones, 2002). Avsättningen ska vara ett medel för att öka sannolikheten att arbetsplatsen, inom Finans, uppnår kravet på avkastning, det långsiktiga målet som organisationen eftersträvar. Belöningen i Finans är således förenad med den långsiktiga planeringen samt det långsiktiga finansiella nyckeltalet.


7.5.2 Kortsiktig planering, kortsiktiga nyckeltal samt monetär belöning

Den andra monetära belöning som tillämpas på arbetsplatsen i Finans är lönehöjning. Lönehöjningen baseras på individens prestation samt utvecklingen under året. Lönehöjningen baseras även på arbetsplatsen uppfyllelse av de kortsiktiga nyckeltalen, resurser allokeras
därmed till arbetsplatsen beroende på prestationen (likt Covaleski & Dirsmith, 1983). Individens personliga målsättning avseende prestation och utveckling upprättas, av individen och chefen, i den individuella handlingsplanen, vilket förenas med arbetsplatsens mål i verksamhetsplaneringen samt ideologierna.


Individerna tvingas att utveckla arbetssätt och presteras därefter. Strävan efter att uppnå kravnivåerna i de kortsiktiga nyckeltalen drivs av rådslan för bestraffning, dra ner på arbetstystyran. Om individerna inte uppnår kravnivåerna som mäts med de kortsiktiga nyckeltalen blir bestraffningen påtaglig. Detta resulterar i att bestraffningen kompletterar den kortsiktiga planeringen samt de kortsiktiga nyckeltalen (relation ı).


7.5.4 Nyckeltal kort & Icke-monetär

Den icke-monetära belöningen baseras på hur avdelningen, som arbetsplatsen tillhör, presterar på de kortsiktiga nyckeltalen. Den icke-monetära belöningen uttrycks i olika former av
gruppbelöningar. Gruppbelöningen baseras på de kortsiktiga nyckeltalen, således har
arbetsplatsen och avdelningen uppnått kravnivåerna avseende det kortsiktiga nyckeltalet,
överträffat standarder och mål. Belöning är således förenad med de kortsiktiga nyckeltalen
(Malmi & Brown, 2008). Gruppbelöningen är även ett tillfälle att förstärka banden med andra
arbetsplatser. Detta ger även uttryck för ideologier samt ritualer (relation x+s).

Respondenterna beskriver att de nyligen fick ta del av en sådan gruppaktivitet som pågick en
helg. Gruppbelöningen syfte var dels att belöna goda prestationer och dels att förmedla
Ideologierna återkopplas i gruppbelöningen och uttrycks samt materialiseras under helgen
som belöningen inträffade. Exempel på att ideologierna får uttryck under belöningsaktiviteten
är att chefer läser högt ur det normativa dokumentet, medarbetare som varit Finansare i
decennium hyllas samt att vad det innebär att vara Finansare framhålls. Belöningen
framhäver de ideologier som Finans har, således förstärker belöningen ideologierna.

Vetskapen om belöningen syftar till att uppmuntra och påverka individernas beteende, vilket
innebär att de anställda strävar mot att uppnå kravnivåerna på de kortsiktiga nyckeltalen.
Möjligheten erhålla belöningen baseras på måluppfyllelse, vilket mäts med nyckeltalen.
Belöningen återkopplar ideologierna till de anställda, gruppbelöningen är en ritual, för att
värderingarna kan påverka fler anställda och därmed även påverka individens framtid
prestationer (likt Kunda, 2006). ” […] belöningen sporrar oss till att fortsätta arbeta hårt i
framtiden. Det blir som en tävling mellan avdelningarna”. Ideologierna, ritualen, nyckeltalen
och gruppbelöningen syftar till att påverka individens beteende och återkoppla en schematisk
bild om hur framtidiga prestationer samt kravnivåer som ska uppnås. Därav samverkar dessa
med varandra i just denna ritual (relation s+x+o).

- Den icke-monetära belöningen samverkar med ritualerna och ideologierna (relation X
  & S). Den icke-monetära belöningen är ett tillfälle för ledningen att förmedla
värderingarna samt påverka att individerna ska agera enligt dessa värderingar.
- Den icke-monetära belöningen samt de kortsiktiga nyckeltalen samverkar med
varandra (relation O). Utfallet av de kortsiktiga nyckeltalen avgörande för den icke-
monetära belöningen för avdelningen samt arbetsplatsen.
8. Diskussion om relationerna mellan styrsystemen

Detta kapitel aggererar analysen och diskuterar styrsystems relationer, styrsystemens relationer presenteras i modellen nedan. Syftet med diskussionen är att placera analysen i perspektiv till den tidigare litteraturen samt diskutera styrsystemens relationer.

8.1 Aggregering av styrsystemen - modell


Modell 8.1 Relationerna mellan styrsystemen, styrpaketet.

Relationerna i modellen, likt den i avsnitt 7.1, avser motverkande, kompletterande samt samverkande relationer mellan styrsystemen. Ingen ny relation tillkommer i modellen. Modellen aggererar styrmekanismerna till styrsystem med avseende på diskussionen i analysen. Avsnittet inleds med diskussion om styrsystemens månsidiga relationer och därefter diskuteras styrsystemens relationer med hänsyn till den tidigare litteraturen.

8.2 Månsidiga relationer


(1985) antar. Styrsystemen har mångsida relationer till varandra, därmed samverkar, kompletterar samt motverkar de varandra i syftet att uppnå organisationens övergripande mål.


Nästkommande del i avsnittet diskuterar relationerna mellan styrsystemen som påvisades i analysen, i förhållande till den tidigare litteraturen.

**Normativ**


Cybernetisk


Belöning


25 På kortsikt motverkar det normativa styrsystemet det cybernetiska styrsystemet (se relation l, modell 7.1).
9. Slutsats

I detta kapitel presenteras de slutsatser som ska besvara uppsatsens syfte samt frågeställning. Syftet med detta avsnitt är att presentera de konklusioner som analysen behandlat samt presentera uppsatsen bidrag.

9.1 Styrsystemens mångsidighet


Relationerna mellan styrmekanismerna och styrsystemen kan förklaras med skillnaden i utformningen samt tillämpningen av styrmekanismerna och styrsystemen. Det innebär att utformningen av styrsystemen inte tillämpas som utformningen åsyftar. Individerna i Finans inte agerar som utformningen avser. Detta medför att exempelvis motverkade relationer mellan styrsystemen uppstå. Ett tydligt exempel är betoningen av långsiktighet i det normativa styrsystemet motverkas av kortsiktigheten i individernas agerade, vilket delvis är en effekt av utformningen men även tillämpningen av det cybernetiska styrsystemet. Det
förekommer således skillnader i styrsystemens utformning och tillämpning, vilket innebär att olika relationer förekommer.


9.2 Bidrag

Uppsatsen strävade mot tre övergripande bidrag, metodologiskt, teoretiskt samt praktiskt. Det teoretiska bidraget som uppsatsen kan påvisa är operationaliseringen av styrsystemen till styrmekanismer, vilket således påvisar flera relationer mellan styrsystemen och med olika karaktär. Operationaliseringen av styrsystemen till styrmekanismer innebär att fler relationer kan identifieras än om studier endast studerar relationerna på styrsystems nivå. Därmed bidrar operationaliseringen till att flera relationer mellan styrsystemen upptäcktes och därmed bidrar till en disaggregerad tanke om styrsystemens relationer. Detta är således ett progressivt bidrag, i syfte att utvidga ramen inom området för studier baserade styrsystemen relationer.


9.3 Vidare forskning

I detta avsnitt presenterar vi förslag på vidare forskning, baserat på reflektioner som vi tänkt oss att andra studier/uppdragar möjligtvis kan studera. Förslagen punktas upp nedan:

- Baserat på Otley & Berry (1994) förslag om att studier bör tillämpa en longitudinal fallstudiedesign föreslår vi just detta, men med botning på hur horisontella faktorer påverkar den vertikala styrningen likväl som styrsystemen relationer. Förslaget innebär en möjlighet att på långsikt framlägga den vertikala såväl som horisontella
påverkan på relationerna mellan styrsystemen. Sådan studie kan potential beskriva andra relationer mellan styrsystemen, än de som uppsatsen påvisar, då både den vertikala samt den horisontella styrningen. Vi har i denna uppsats fokuserat på den vertikala styrningen, därav är det relevant med en studie som berör vertikal såväl som horisontell styrning.


- Vi studerade styrsystemens relationer och problematiken som uppstod då datainsamlingen inleddes var att vi inte visste vilka styrsystem som förekom. Således är det relevant med studier som kartlägger vilka styrsystem som faktiskt förekommer i organisationer inom olika branscher. Således skulle det bidra till att fungera som initiativ för studier av styrsystemens relationer. Därmed uppstå förståelse samt förklaring till vilka styrsystem som tillämpas. En sådan studie förutsätter en tvärsnittsdesign och kvalitativ datainsamlingsmetod.

- Sista förslaget på vidare forskning är att studera hur kontexen, flera kontextuella faktorer, påverkar relationerna mellan styrsystemen. Finns det skillnader i olika branscher? Varför uppstår skillnader eller inte uppstår?
10. Källförteckning


Frow, Natalie, David Marginson, and Stuart Ogden. "‘Continuous’ budgeting: Reconciling


# 11. Bilaga 1 – Intervjuguider

### Intervjuguide

<table>
<thead>
<tr>
<th>Question theme</th>
<th>Kategorisering</th>
<th>Frågor</th>
</tr>
</thead>
</table>
| QT1 - Bakgrund/ Administrativ | Bakgrund & Administrativ | - Namn?  
- Utbildning (högst avslutad)?  
- Vad har du för anställningstitel? (dels för en klassificering i administrativa styrningen, yrkeskategorisering)  
- Hur många år har du arbetat i företaget?  
- Hur många år har du arbetat på arbetsplatsen?  
- Beskriv dina arbetsuppgifter? (Vad individen ansvarar för i det dagliga arbetet – yrkeskategorisering)  
- Vad fokuserar du på i det dagliga arbetet?  
- Vad har du för ansvar i det dagliga arbetet? (Ansvar, yrkeskategorisering)  
- Vad är viktigt för dig i det dagliga arbetet? |
| QT2 - Planering | Planering & Administrativ | - Finns det några strategier som du/ni arbetar efter? Hur arbetar du för att följa strategin?  
- Arbetar du/ni utifrån specifik planering? Är den långsiktigt eller kortsiktigt?  
- Finns det procedurer samt policy som tillämpas i det dagliga arbetet? Vad säger dessa?  
- Innehåller planeringen inslag av mått (nyckeltal)? Hur stor vikt läggs på dessa i planeringen för dig/er? Hur måts era prestationer? Finns det nyckeltal som ni förhåller er till? Eller finns det en budget som ni förhåller er till? Återkopplas mätningen av din prestation till dig, dvs utfallet?  
- Är nyckeltalen viktiga för planeringen? Anpassar du ditt arbete efter dessa mått? Påverkar dessa ditt dagliga arbete på något sätt?  
- Hur måts era prestationer? (Finns det nyckeltal som ni förhåller er till?)  
- Återkopplas mätningen av din prestation till dig? (dvs utfallet) |
| QT3 - Cybernetisk | Cybernetisk & Administrativ | Anser du att måtten och målen som tillämpas är i linje med värderingarna i organisationen? |
| QT3 - Cybernetisk | Cybernetisk & Planering | Se QT2 |
| QT3 - Cybernetisk | Cybernetisk & Belöning | Vad händer om du/ni uppnår nyckeltal? Får du någon uppmuntran? Vad består uppmuntran/belöningen |
### QT4 - Belöning

#### Belöning & Administrativ
- Uppmärksammas dina prestationer i det dagliga arbetet? Om inte, varför? Om ja, vilken uppmuntran får du för dina prestationer, i din yrkesroll?
- Vad baseras uppmuntran på?
- Finns det inslag av belöning? Hur yttrar sig belöningen (Monetär & Icke-monetär)?

#### Belöning & Cybernetisk

#### Belöning & Normativ
- Hur upplever du belöningen (förutsatt att vi har fått information om att det finns belöning)? Vad anser du att belöningen baseras på? Vad är viktigt för att få belöning? Tänker du belöning i det dagliga arbetet?

### QT5 - Normativ

#### Normativ & Administrativ
- Förmedlar andra individ ex individer på arbetsplatsen värderingar som är viktiga för er? Vilka är dessa värderingar? Pratar du med andra om dessa värderingar? Vad har de för yrkestitel?
- Finns det dokumenterade värderingar som ni ska förhålla er till? Vad säger dessa? Påverkar dessa ditt dagliga arbete? Är det något som du tänker på?
- Är det ni på arbetsplatsen som formulerar värderingar eller kommer dessa från regionalnivå?
- Förmedlar andra individ ex individer på arbetsplatsen värderingar som är viktiga för er? Vilka är dessa värderingar? Pratar du med andra om dessa värderingar? Vad har de för yrkestitel?
- Rekryteringsprocessen. Hur går rekryteringsprocessen till? Vilka egenskaper betonas för att anställa? Har den regionala avd. input i vilka som anställs?

#### Normativ & Cybernetisk

#### Normativ & Belöning

Se QT4

#### Normativ & Planering