



Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
Kandidatexamen, 15 hp i företagsekonomi

Styrning

–en intervjustudie om hur organisationer inom privat sektor konkret tillämpar styrning

Examensarbete i Företagsekonomi
Vårterminen 2014
Författare: Jessica Holmén, Max Willén
Handledare: Bengt Kjellén
Examinator: Anna Karin Olsson

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Styrning -en intervjustudie om hur organisationer inom privat sektor konkret tillämpar styrning

Ämne: Företagsekonomi

Författare: Jessica Holmén och Max Willén

Handledare: Bengt Kjellén

Examinator: Anna Karin Olsson

Nivå och poäng: Kandidatuppsats, C-nivå, 15 hp

Kurs: Examensarbete i företagsekonomi, EXC504

Termin: Våren 2014

Samhället är uppbyggt av organisationer som i olika grad kan vara i behov av styrning för att upprätthålla en viss funktion. Studiens syfte är att undersöka hur organisationer inom privat sektor konkret tillämpar styrning och hur arbetet med styrning följs upp. Forskningsfrågor som besvaras är: vad bidrar styrning med till en organisation och dess målluppfyllelse samt på vilket sätt påverkar styrningen hur ledningen använder och arbetar med resultat samt avvikelser? Studien är kvalitativ där datainsamlingen gjorts med semistrukturerade-intervjuer samt genom fenomenografi, det vill säga med en kvalitativ inriktad empirisk forskningsansats. Urvalet av respondenter gjordes inom Västra Götaland där ett 20-tal privata organisationer kontaktades för att erhålla svar om deltagande från potentiella respondenter. Vilket slutligen resulterade i Åtta genomförda intervjuer. Kravprofil för respondenter var minst tio års erfarenhet av arbete med styrning och arbete i ledande ställning. Styrning kan innebära vad en organisation väljer att beakta, komplexiteten handlar om i vilken kontext styrning placeras. Grundläggande frågor att klargöra kan vara: hur styrning kan implementeras, vilka mål och syfte styrningen kan tjäna en organisation eller vilka resultat styrningen förväntas leda till. Resultatet visar att styrning kan ha en betydande roll när det gäller att nå uppsatta mål och att kunna nå ett visst resultat. Det resonemanget stöds av litteratur och forskning, samt empiri. För författarna framträder det tydligt bland respondenterna att val av styrmodell kanske inte utgör det mest väsentliga. Istället kan det handla om prioriteringar som ledningen valt att fokusera på, och hur detta delges medarbetare. Organisationer kan påverkas direkt eller indirekt av omvärldsfaktorer och globalisering, faktorer som en organisation kan behöva hitta strategier för att hantera. Medvetna ledare kan styra en organisation med hänsyn till faktorer som påverkar och inverkar på en verksamhets målsättning samt planerade resultat. Arbetet med styrning kan innebära processer där olika verktyg och styrmodeller samverkar för att generera mätdata. Mätetal används till uppföljning, kontroll och till att ge återkoppling till en verksamhet. Mål och resultat kan på olika sätt vara kopplade både till styrning samt val av strategi. Konsekvenser som rör val av styrning ytterst handlar om: att nå önskat resultat, förstå processen som vägen till målet innebär och ytterst att en organisation ska överleva.

Nyckelord: *styrning, styrmodell, organisation, resultat, avvikelse, mål, uppföljning, ledning, organisationskultur.*

Abstract

Title: Control –a interview study of how organizations in the private sector specific application control

Authors: Jessica Holmén and Max Willén

Supervisor: Bengt Kjellén

Examiner: Anna Karin Olsson

Course: EXC504, Degree Work, Business Studies –Organization

Term: Spring 2014

Communities are made up of organizations as in different degrees may be in need of control to maintain a certain function. This paper aims to examine how organizations in the private sector specific application control and how the process of control are followed up. Research questions as are trying to be answered is: what control contributes to an organization and its effectiveness? And in which way control affect how management uses and works with results and anomalies? The study was conducted using a qualitative approach and semi-structured interviews. The selection of respondents was done in Västra Götaland, where 20 private organizations were contacted to participate in the study. It resulted in eight interviews conducted. Demand profile of respondents were at least ten years of experience working with control and working in senior positions. The results show that control can mean what an organization chooses to consider, the complexity is about the context in which the control is placed. Basic questions to answer include: how control can be implemented, the goals and objectives of control can serve an organization or what performance management is expected to lead to. Control may have a significant role in achieving set goals and to achieve a specific result. This reasoning is supported by the literature and research, and empirical data. For authors emerges clearly among respondents that the choice of control model may not represent the most significant. Instead, it may be about priorities that management focus on control and how this is communicated to employees. Organizations can directly or indirectly affected by external factors and globalization, factors that an organization may need to find strategies to cope. Conscious leaders can control an organization with regard to the factors that influence and affect an organization's objectives and planned results. Work on control may involve processes where different tools and models of control interact to generate the data. Metrics used for monitoring, control, and to provide feedback to a business. Objectives and results can be different ways be linked to both the control and the choice of strategy. The impacts on the choice of control are ultimately about: achieving desired results, understand the process as the way to the target means and ultimately enable an organization to survive.

Keywords: *control, model of control, organization, performance, deviation, goals, monitoring, management, organization culture.*

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Forskningsfrågor	3
1.4 Syfte.....	4
1.5 Avgränsning	4
1.6 Terminologi	4
2. Metod.....	5
2.1 Vetenskapligt synsätt.....	5
2.2 Ansats	5
2.3 Datainsamling.....	6
2.3.1 <i>Urval.....</i>	<i>7</i>
2.3.2 <i>Intervju</i>	<i>7</i>
2.3.3 <i>Respondenter.....</i>	<i>8</i>
2.4 Analysetoder	8
2.5 Forskningsetiska överväganden	9
2.6 Källkritik	10
2.7 Kvalitet.....	10
2.7.1 <i>Tillförlitlighet.....</i>	<i>10</i>
2.7.2 <i>Överförbarhet.....</i>	<i>11</i>
3. Teoretisk referensram	12
3.1 Insamling av litteratur.....	12
3.2 Tidigare forskning kopplat till styrning	12
3.3 Organisation och styrning	13
3.3.1 <i>Styrning inom olika former av organisationer.....</i>	<i>15</i>
3.3.2 <i>Ansätser för styrning.....</i>	<i>15</i>
3.3.3 <i>Faktorer som kan inverka på en organisations val av styrmodell.....</i>	<i>16</i>
3.3.4 <i>Funktioner bland några olika styrmodeller</i>	<i>17</i>
3.4 Mål och strategi.....	19
3.5 Ledarskap och uppföljning av resultat.....	20

3.6 Analysmodell	21
4.1 Empiripresentationens struktur	22
4.2 Presentation av empiriska data	22
4.3 Organisation	22
4.3.1 Struktur.....	22
4.3.2 Roll.....	23
4.4 Styrning.....	24
4.4.1 Modell.....	24
4.4.2 Innebörd.....	25
4.4.3 Påverkan.....	26
4.5 Mål.....	27
4.5.1 Mål.....	27
4.5.2 Målavvikelser.....	29
4.6 Strategi.....	29
4.6.1 Hantering.....	29
4.6.2 Kommunikation.....	30
4.6.3 Kultur.....	31
4.7 Resultat	32
4.7.1 Resultat.....	32
4.7.2 Avvikelser.....	32
4.7.3 Uppföljning.....	33
4.8 Sammanfattning av empiriska data	34
5. Analys och tolkning.....	36
5.1 Organisation.....	36
5.2 Styrning.....	36
5.3 Mål.....	37
5.4 Strategi.....	38
5.5 Resultat	39
5.6 Uppföljning.....	40
5.7 Framtida styrning.....	41
6. Slutsats.....	42
6.1 Slutsats	42
6.2 Reflektion över studiens genomförande	43

6.3 Förslag till fortsatta studier	45
7. Referenser	46
Bilaga 1.....	i
Bilaga 2.....	ii

1. Inledning

I den här inledande delen ges bakgrund till studien och dess problemområde. Vidare klargörs studiens syfte och forskningsfrågor, samt redovisning av terminologi.

I dagens samhälle ställs kontinuerligt krav på organisationer och det finns olika sätt att styra verksamheter på, liksom en förändringsbenägenhet inom organisationer att både vilja- och delvis vara tvungna att förändra sig (Jacobsen & Thorsvik, 2010; Liker, 2009). Ett aktuellt exempel på detta är Arla som tillkännagav att koncernen från år 2015 kommer att avveckla verksamheten i Göteborg (Düsing, 2013; Qviberg, 2013). Istället kommer Arla att koncentrera verksamheten och expandera produktionen till andra orter i landet (ibid.). Arlas beslut var i linje med den strategi som organisationen planerat för. Arla är inget undantag, ofta rapporterar massmedia om organisationer där begrepp som styrning, strategi, mål och vision frekvent nämns. Under vår studietid har begreppet styrning varit frekvent förekommande. Vår erfarenhet från arbete i både privata och offentliga verksamheter har synliggjort att det kan finnas skillnader i hur organisationer tillämpar styrning. Denna förförståelse av förekomsten av olika styrmodeller väckte vårt intresse för forskningsfältet.

1.1 Bakgrund

Majoriteten av alla organisationer styrs på något sätt och är beroende av styrning. För att förtydliga vad styrning och organisation kan innebära ges en inledande förklaring till dessa ord. Styrning kan förklaras med att *administrativt se alla de åtgärder som ledningen i en organisation vidtar för att påverka dess processer och resultat* (Nationalencyklopedin, 2014). Organisation är någonting komplext och kan behöva placeras i en kontext. Enligt Nationalencyklopedin (2014) finns det två olika betydelser av ordet organisation. Jacobsen och Thorsvik (2010, s. 12-14) definierar organisation på fyra olika sätt. En allmän beskrivning handlar om organisation som förklaring av en verksamhet och att en organisation kan vara ett medvetet socialt konstruerat system med arbetsuppgifter samt målsättning där människor samverkar för att lösa dessa uppgifter (Jacobsen & Thorsvik, 2010; Hatch, 2002).

Traditionellt har ekonomistyrning varit en normerande styrform inom organisationer, även om omfattande förändringar skett inom organisationers strukturer (Thomson & Muchugh, 2009; Giddens, 1984). Med ekonomistyrning åsyftas en modell för styrning som i huvudsak uteslutande beaktar ett finansiella fokus (ibid.). Giddens (1984) redogjorde under 1980-talet för behov som den traditionella ekonomistyrningen inte kunde hantera. Resonemanget gällde att ekonomistyrning inte ensamt ansågs tillräcklig för att hantera frågor gällande både finansiella- och icke-finansiella synsätt, eller kunna

användas vid hantering av relationer (Giddens, 1984). Lindvall (2011) fortsätter detta resonemang på 2000-talet.

Omvärldsfaktorer som kan påverka en organisation är exempelvis ökad globalisering, konkurrens och konjunktursvängningar. Även tidigare byråkratiska organisationer har påverkats av globalisering och delats upp efter exempelvis resultatenheter eller marknader (Thomson & Muchugh, 2009). Omvärldens påverkan i ett globalt samhälle kan också öka kraven på en organisation, där olika slags effekter kan gå att härleda till styrning och valet av styrform som en organisation valt att göra (ibid.). Oavsett om krav härrörs av exempelvis globalisering, lagar, branschbestämmelser eller kundönskemål kan ansträngningar från en organisation krävas för att verksamheten ska bestå och utvecklas (Jacobsen & Thorsvik, 2010; Bruzelius & Skärvad, 2004). Frågor gällande styrning kan inte enbart beaktas ur ett finansiellt perspektiv utan det finns en mängd tillämpningsbara modeller att välja mellan (Thomson & Muchugh, 2009; Lindvall, 2011; Giddens, 1984). Beroende av vilka dimensioner av styrning en organisation antagit, samt eftersträvar att uppnå genom val av modell eller modeller kan exempelvis leda till; *strukturerat arbetssätt, tydligare kommunikation, uttryckligare samband samt kompletteterande information till planerad uppföljning av ekonomiska mått*. Kontinuerlig utveckling, intern kontroll och ökad måluppfyllelse kan uppnås genom att organisationen tillämpar styrning samt uppföljning av styrning (Ekonomistyrningsverket, 2006, s. 12-13).

1.2 Problemdiskussion

Förutsättningar för styrning har ändrats i samhället över tid. Utvecklingen har gått framåt i takt med en ökad globalisering och att de organisatoriska förutsättningarna förändrats. Organisationer är i högre grad beroende av sin omvärld för att överleva, vilket också kan ställa ökade krav på organisationers styrning (Jacobsen & Thorsvik, 2010). Om medarbetare alltid hade följt en organisation önskan och satt organisationens intresse främst hade behov av styrning inte varit nödvändigt enligt Bruzelius och Skärvad (2004, s. 384). Organisationers verksamheter är i regel beroende av styrning. Styrning kan innebära en överlevnadsstrategi, genom att organisationer inte kan överleva på gamla meriter eller produkter i längden. Verksamheter behöver på så vis ramar att styras efter vilket en styrmodell kan användas till, en nödvändig åtgärd för att kunna utvecklas (Lindvall, 2009; Bjurström 2007). Styrning innebär en ständigt pågående process inom organisationer, vilket kräver löpande arbetsinsatser. En organisation kan genom tillämpning av den styrform som är vald, kartlägga var- och vilka svaghetstecken som finns inom en verksamhet (Kaplan & Norton, 1992). Detta kan påvisa vilka åtgärder som kan vara lämpliga att vidta, i linje med de mål, den strategi samt de visioner som en verksamhet antagit. Kaplan & Norton (1992) belyser även de att styrning numera inte enbart kan används för ekonomiska syften.

Utifrån studerad forskning finns en återkommande trend av att ekonomisk styrning inte ensam är hållbart att tillämpa. En organisations verksamhetsprocesser, resurser och kompetenser är högst relevanta att ta hänsyn till när det gäller målsättning samt hitta en relevant styrning (Bruzelius & Skärvad, 2004). Det faktum att de flesta organisationer är beroende av att kontinuerligt se över sina kostnader, bemanning, produktutbud, effektivitet och produktivitet samt kvalitet fodrar en form av styrning. Inom styrning finns oändligt många tillämpningsbara modeller att välja mellan. Detta kan ytterligare motivera att undersöka hur styrning konkret tillämpas, med anledning av att det finns begränsad forskning på ämnet. Samt brister i förmågan att inte utvecklas utanför det finansiella perspektivet (Bergstrand, 2010).

Styrning kan tillämpas enskilt eller samordnat genom att fler modeller väljs. Det är väsentligt att val av styrform är genomtänkt och utformad efter verksamheten där den är tänkt att användas (ibid.). Val av styrmodell som en organisation kan välja mellan kan innefatta flera av de verktyg som organisationen behöver använda sig av för att kunna bedriva sin verksamhet. Via styrmodeller kan det vara möjligt för ledningen att kunna försäkra sig om att medarbetarna sätter organisationens intressen främst i sitt agerande, i ett sätt att påverka medarbetares agerande och beteende (Merchant & Van der Stede, 2012). Styrning kan bidra till att göra en verksamhet tilltalande för kunder, medarbetare och andra intressenter. Styrning kan också bidra med andra aspekter, krav på anpassning som omvärlden kan ställa. Vi ser styrning som en absolut kärnfråga för verksamheter att hantera., bland annat då det genom styrningen är möjligt att organisera, strukturera och följa upp sin verksamhet på ett kontrollerat- samt planerat sätt. Samtidigt kan flöden bli mer överskådliga genom styrning, vem som gör vad och inom bestämda tidsramar.

Tidigare forskning visar på ett brett spektra av vad styrning kan innebära, men styrning som enskilt begrepp råder det avsaknad av när det gäller forskning och empirisk data. Däremot finns det omfattande forskning om olika modeller inom styrning, dessa modeller har varit till vägledning för oss att förstå styrning utifrån en kontext. Samt vilka grundläggande komponenter som kan ingå i konstruktion av styrning. Med bakgrund av detta finner vi det relevant att undersöka hur styrning tillämpas i organisationer utifrån följande forskningsfrågor.

1.3 Forskningsfrågor

- Vad bidrar styrning med för en organisation och dess måluppfyllelse?
- På vilket sätt påverkar styrningen hur ledningen använder och arbetar med resultat samt avvikelser?

1.4 Syfte

Syftet är att undersöka hur organisationer inom privat sektor konkret tillämpar styrning och hur arbetet följs upp.

1.5 Avgränsning

Med vår förförståelse som verksamma inom offentlig sektor valde vi i denna studie att studera styrning inom privat sektor. Vi har inte gjort någon avgränsning till en specifik bransch då studien inte avser att göra en jämförelse.

1.6 Terminologi

I studien kommer begreppen organisation eller verksamhet att användas synonymt. Begreppen organisation eller verksamhet syftar till att beskriva ett företag eller en verksamhet. Verksamhet kan också vara en organisation eller något som en organisation bedriver. I löpande text används ordet författare, då vi avser oss själva som författare till denna uppsats. När ordet forskaren används syftar det till forskare i allmän mening. Ordet *vi* används uteslutande när vi är personliga inför val som gjorts, samt vid analys och tolkning.

Den litteratur och forskning vi inledningsvis studerade var Jan Lindvall. Introduktionen av ämnesområdet ledde på så vis till att Lindvall refereras till under olika delar i studien. Vi är samtidigt medvetna om att Lindvall inte är en vetenskaplig referens, men högst relevant genom att hans forskning är vedertagen och frekvent refererad. Därför har vi medvetet ändå valt att inkludera Lindvall för att synliggöra ”den röda tråd” som styrning kan innebära.

2. Metod

Under den här rubriken redogörs för det vetenskapliga synsättet samt undersökningens ansats. Vidare presenteras datainsamling, analysmetoder, källkritik, forskningsetiska överväganden samt avslutningsvis studiens tillförlitlighet och överförbarhet.

2.1 Vetenskapligt synsätt

Det är inte enkelt att som författare till en studie inte påverka dess utformning. Inte minst via de teoretiska föreställningar men också genom författarnas förståelse. Inledningsvis anser vi som författare till denna uppsats att det därför är viktigt att redogöra för det vetenskapliga synsättet. Enligt Bryman och Bell (2005, s. 33) finns det två sätt att uppleva verkligheten ifrån, även kallat ontologier. Det ena synsättet kallat objektivism, ser på verkligheten som att det endast finns en verklighet som är densamma för alla. Det andra synsättet att se på verkligheten är enligt konstruktionsismen, att verkligheten bygger på att världen är uppbyggd av relationer och socio-materiell verklighet (ibid.). Som författare till denna uppsats anser vi denna världsbild är mer subjektiv och stämmer i högre grad överens med hur verkligheten ser ut. Avsikten är att öka förståelsen för respondenternas uppfattning av deras verklighet. Inte minst genom respondenternas vilja att dela med sig till av sina kunskaper och erfarenheter från styrning.

2.2 Ansats

Studien har en kvalitativ ansats, då intresset är riktat mot respondenternas uppfattningar (Bryman & Bell, 2005). Kvalitativa metoder syftar till att få en djupare kunskap inom det valda området och ambitionen är att skapa en förståelse för samt analysera helheter. Det handlar om att karaktärisera och gestalta något (Patel & Davidson, 1994, Starrin & Svensson, 1994). Det centrala i kvalitativa metoder är att försöka finna de kategorier, beskrivningar eller modeller som bäst beskriver ett fenomen (Dalen, 2008).

Kvalitativa ansatser kan relateras till olika traditioner, med en tolkande approach till dataunderlaget. Dessa traditioner föranledde att vi inspirerades av fenomenografi, beroende på att det är en kvalitativ inriktad empirisk forskningsansats som är beskrivande till sin natur. Den andra ordningens perspektiv är i fokus inom fenomenografi och relaterad till hur människor uppfattar en företeelse vilket är det centrala (Uljens, 1989).

Författarnas utgångspunkt ligger i linje med den fenomenografiska ansatsen som är att skildra fenomen utifrån andras uppfattningar om dessa. Fenomen är av den bemärkelsen resultat av människors beskrivningar av uppfattningar av olika företeelser samt speciella fenomen i deras omgivning (Dalen, 2008). Genom intervjuer med personer i ledande

befattningar avser författarna att besvara studiens syfte inte minst utifrån deras uppfattningar om fenomenet och på så sätt få en ökad förståelse för det fenomen som avser att undersökas.

Som uppsatsens författare är vi medvetna om att den fenomenografiska ansatsen kan överskridas då studiens respondenter inte enbart beskriver ett specifikt fenomen utan individens uppfattning av flera olika fenomen inom ämnet. Medvetenheten rör även att fenomenografi inte är så vanligt inom företagsekonomi. Ofta förekommer fenomenografi inom pedagogik och didaktik enligt Larsson (1986). Vi avser att göra en analys som beskriver vad respondenterna sagt vid intervjuerna. På detta sätt förväntas skilda uppfattningar kunna identifieras, och på så sätt beskriva variationsbredden av fenomenet. Detta är i linje med vad den fenomenografiska ansatsen handlar om enligt Uljens (1987).

Tillämpning av befintlig kunskap och referensramar för att hitta teoretiska mönster samt strukturer kan användas till att förklara empiriska mönster (Patel & Davidson, 2011). Med utgångspunkt ifrån både teori och empiri i denna studie tillämpas en abduktiv ansats. Den abduktiva ansatsen kan i högre grad bidra till att upptäcka nya mönster, vilket kan ge större möjligheter och bidra till att arbetet blir friare (Alvesson & Skoldberg, 2008). Patel och Davidsson (2011, s. 23-25) beskriver tre olika tillvägagångssätt: *deduktion, induktion och abduktion*. Deduktion innebär att forskaren drar slutsatser om det empiriska materialet utifrån teorier, medan det induktiva förhållningssättet innebär att forskaren utifrån empirin formulerar en teori (Patel & Davidsson, 2011, s. 23). En abduktiv forskningsansats kombinerar det deduktiva och induktiva förhållningssättet, vilket kan vara en fördel då forskaren inte blir lika låst som vid någon av de två tidigare nämnda ansatserna. När en abduktiv forskningsansats används utvecklas empirin successivt samtidigt som teorin justeras och förfinas. Denna forskningsansats innefattar också en förståelse inför det människor upplever.

2.3 Datainsamling

För att få svar på studiens syfte valdes semi-strukturerade intervjuer då respondenternas uppfattningar avsåg att skildras. Semi-strukturerade intervjuer innebär att ha både bestämda samt öppna frågor, och där svar på fler frågor samtidigt är möjliga genom användandet av intervjuguide (Bryman, 2011). I studien genomfördes åtta enskilda intervjuer. Författarna valde att genomföra en intervju online, då det inte gick att lösa på annat sätt. Övriga sju intervjuer genomfördes fysiskt. Bryman & Bell (2005, s. 367) belyser vikten av att vara flexibel inte minst vid intervjuer av personer i ledande befattning, vilka kan vara svåra att nå och att hitta tid för intervjutillfälle. Initialt söktes relevant litteratur i Högskolans Västs bibliotekskatalog och databaser såsom i Emerald, Primo med flera.

Genom att tidigt i processen få en god ämnesöversikt kunde icke-relevant data sorteras bort. Kontinuerligt under denna process har vi som författare till denna studie eftersträvat att analysera det insamlade datamaterial för att i slutändan inte ha information över som är oväsentlig eller oklart. Eller att avslutningsvis ha information som inte tillför studien något nytt samt data som kan bli omöjlig att analysera (Merriam, 1994).

2.3.1 Urval

I studien valdes att inte begränsa till en specifik bransch, utan få en bred bild av hur organisationer arbetar med styrning. Urvalet gjordes utifrån personer med erfarenhet från ledande befattningar inom privat sektor som arbetat med styrning i minst tio år. Specifikt försökte författarna kontakta ledningspersoner med vana av styrning ifrån yrkesroller som har med styrning att göra. Exempelvis kontaktades: controller, verksamhetsstyrare, vice- och verkställande direktör, styrelsemedlemmar samt ledningspersoner –samtliga verksamma inom privat sektor. Urvalet är ett tillfällighetsurval snarare än bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2005). Med anledning av studiens omfattning och tidsramar valdes att kontakta organisationer per telefon för att erhålla snabbt besked om deltagande eller inte. Ett 20-tal organisationer kontaktades, detta för att gardera oss för att kunna hantera ett visst bortfall. Samtliga organisationer var belägna inom Västra Götaland, vilket innebar en geografisk begränsning som främst berodde på den tidsram som fanns att förhålla sig till.

2.3.2 Intervju

Totalt genomfördes åtta intervjuer, svar om deltagande erhöles från tio personer som var villiga att ställa upp i studien. Två av dessa intervjuer avbokades på grund av tidsbrist hos respondenten. I de åtta genomförda intervjuerna deltog så väl kvinnor som män. Respondenterna informerades om studiens syfte både muntligen och skriftligen två veckor före intervjutillfället. I det utskickade missivbrevet (Bilaga 1) framgick det information om intervjuernas tidsåtgång, som uppskattades till 60-90 minuter och att bandupptagning av intervjun kommer att ske. Samtliga respondenter godkände intervjuens upplägg. I studien valdes semi-strukturerade intervjuer. Anledningen till det är dess flexibilitet att anpassa undersökningen efter de viktiga frågor som dyker upp under intervjun (Bryman & Bell, 2005). Med bakgrund av detta utformades en intervjuguide (Bilaga 2). De intervjuer som genomfördes avsåg att ha ett visst mått av struktur då de följde en intervjuguide, detta för att försäkra om att svara på studien syfte. Före intervjutillfället sände vi ut ett missivbrev (Bilaga 1) till intervjupersonerna per mail med information om studiens syfte samt tillvägagångssätt av intervjuförfarandet. I överenskommelse med respondenterna skulle inga organisationers nämnas vid namn, utan vid tillfälle enbart bransch. Vi var tydliga med att aldrig under några omständigheter tillkännage namn eller röja källor eller befattning till vem som sagt vad i

intervju. Samtliga bandinspelningarna kommer snarast möjligt raderas efter det att uppsatsen lämnats in och blivit godkänd.

Före intervjutillfället genomfördes två provintervjuer med mellanchefer med erfarenhet av arbete med styrning. Detta för att säkerställa att förståelsen av frågorna var av relevans, liksom att syftet besvarades. Användandet av en intervjuguide blev ett stöd i vårt arbete, istället för att strikt följa en bestämd ordningsföljd av frågorna. På så sätt kunde samtliga punkter behandlas (Kvale, 1997). Meningen var att respondenterna fritt och öppet skulle få redogöra för sina uppfattningar inom ämnet, utan att känna sig begränsade av ett strikt upplägg av intervjun. Avsikten med detta var att skapa ett öppet samtalsklimat. Samtliga intervjuer genomfördes under en tidsperiod av två veckor under april år 2014. Plats och klockslag för intervju valdes av respektive respondent. Det resulterade i att intervjuerna genomfördes på respondenternas respektive arbetsplatser, eller annan vald miljö. Intervjuerna inleddes med småprat och med en kortfattad presentation av studiens författare, studiens mål samt syfte. Författarna underströk att det var *respondentens* uppfattningar och erfarenheter som var av intresse. Före det att varje intervju påbörjades gjordes ett soundcheck, för att förvissa om att det som sades skulle höras, och att bandningen var aktiverad. Därefter påbörjades intervjun där som uppskattades till 60-90 minuters tidsåtgång. Under intervjuerna förekom det att vi gjorde skriftliga noteringar, markerade vissa svarsord och ställde följdfrågor för att säkerställa förståelsen samt korrekt uppfattning av vad personen i fråga menat eller antytt. Slutligen hade även respondenterna möjlighet att fritt utforma svar på två egna, frågeställningar under punkten övrigt. Respondenterna fick även avslutningsvis ställa frågor till oss som författare liksom spontant uttala vad de tyckte om intervjun.

2.3.3 Respondenter

I studien eftersträvades att i möjligaste mån låta respondenten styra ordningsföljden under intervjun, dock med önskan att hålla sig inom en frågekategori i tagen. Enligt Trost (2005, s. 50) kan en intervjuguide vara relativt kort och behandla stora målområden. I intervjuerna användes frågekategorierna; *organisation* och *styrning*, *mål* och *strategi* samt *resultat* och *uppföljning*.

2.4 Analyismetoder

Samtliga intervjuer bandades vid intervjutillfället och transkriberades kort därefter. Detta gjordes för att ytterligare vara minnesstöd samt att vid intervjutillfällena kunna vara koncentrerade på respondentens svar. Bryman och Bell (2005) hävdar att noggrann analys av datamaterial vid respektive intervju är av högsta relevans.

Patel och Davidson (1994) hävdar att skriva ut intervjuer omedelbart efter genomförande fångar detaljer som annars kan tendera att falla bort. Vid bearbetning av vårt material har vi väglett av en fenomenografisk ansats, inte minst vid

kategoriseringen av datamaterialet. Enligt Kroksmark (1987) kan fenomenografi förklaras genom att; bekanta sig med data som framkommit och etablera ett helhetsintryck, uppmärksamma likheter och skillnader i utsagorna, kategorisera uppfattningar i huvudkategorier samt att studera den underliggande strukturen i kategoriseringssystemet. Ofta är intervjudata osystematisk vilket inte är någonting ovanligt, därmed är det viktigt att skapa ett system för att systematisera data (Patel & Davidson, 1994). Detta var en hjälp för författarna vid bearbetning av empirisk data.

Inledningsvis började vi med att flera gånger läsa igenom det transkriberade materialet, detta för att bilda oss en helhetsuppfattning men också för att uppmärksamma likheter och skillnader. Det transkriberade materialet skrevs också ut. I marginalen noterade författarna nyckelord och händelser, vilka sedan klipptes isär. Utifrån de övergripande frågeområden (fem stycken) som författarna hade kategoriserat nyckelorden i. Dessa kom att bilda olika underkategorier, ett första steg i kategoriseringen. Varje underkategori namngavs och skrevs som rubrik på varsin A4-sida, där det sedan fästes nyckelord som passade in på respektive underkategori. I nästa steg (steg två) kategoriserades olika underkategorier utifrån det stora antal nyckelord och händelser som framkom ifrån det första steget. I nästa fas (steg tre) togs citat ut som ansåg stärka kategoriseringen av materialet och som belyste respondenternas uppfattningar.

2.5 Forskningsetiska överväganden

Studiens författare har konsekvent tillämpat och beaktat ett forskningsetiskt förhållningssätt. Syftet med att göra ett forskningsetiskt övervägande handlar om att skydda den enskilde respondenten, ett krav för att få respondenter att ställa upp. Respondenterna måste garanteras skydd från fysisk- eller psykisk skada, förödmjukelse eller kränkning, vilket gäller både inom kvantitativ samt kvalitativ forskning (Vetenskapsrådet, 2002). Allt material som rör studien och inte minst intervjuerna har hanterats konfidentiellt och har inte varit tillgängliga för utomstående. Författarna har under studiens förlopp löpande säkerställt att enskilda individer som deltagit i studien via intervjuer inte omnämnts på ett sådant sätt att de skall vara möjliga att identifiera. Inför varje intervjutillfälle informerades de berörda personerna både muntligt och skriftligt samt att de gav sitt skriftliga godkännande. Begreppet informerat samtycke förutsätter att deltagare i studier tagit del både av skriftlig och muntlig information om studiens syfte och upplägg samt att de tillgodogjort sig informationen. Då intervjuerna exkluderade att andra personer omnämndes vid namn, krävdes inte någon etisk prövning av studien (Vetenskapsrådet, 2002). Deltagarna i studien gavs information om att deltagandet var frivilligt och att de när som helst kunde avbryta sitt deltagande om de så önskade.

2.6 Källkritik

Vid granskning av källor är det första steget att kritiskt ifrågasätta äktheten. Detta kan göras genom att källor kontrolleras gällande tillförlitlighet och att insamlad data inte är given en falsk beskrivning (Ejvegård, 2003). Den forskning författarna använt sig av i studien är teori som blivit granskad innan den blivit vetenskapligt publicerad. Källors tillförande värde, färskhet och ursprungligskälla är värd att undersöka noggrant. Då det kan förkomma att refererade källors data blir omskriven. På så vis kan sannolikt ursprunglig data ha tillförts nytt innehåll i form av inkorrekt- eller irrelevanta uppgifter (ibid.). Undantagsvis refererar studiens författare till äldre källors litteratur eller klassisk forskning, men enbart i de fall där det finns en avsaknad av ny forskning eller för att påvisa att äldre forskningen står sig. Förstahandsinformation primärkällor är att föredra genom att data inte är omskriven, vilket sekundärkällor alltid är då de hämtats eller är refererade till från något annat sammanhang (Ejvegård, 2003). Studiens författare använder sig både av kända litteraturförfattare och av vetenskapliga artiklar för att teorin i denna studie skall ge en så korrekt bild av det undersökande området som möjligt. Beträffande studien finns en medvetenhet om att respondenters empiri ifrån refererad forskningen enbart kan ge delar av en helhet och på så vis inte vara helt sannfärdigt. På samma sätt är författarna medvetna att empirisk data från respondenter har tillförts denna studie via intervjuer, vilka har behandlas på samma sätt som ovan. Det har i studien kontinuerligt säkerställt att full anonymiteten garanterats för respondenterna. Likaså har muntlig och skriftlig delgivning om studiens syfte, målsättning och resultat givits, liksom möjligheten att när som helst avbryta sin medverkan. Samtlig insamlad data har behandlats och förvarats konfidentiellt samt kodats, för att inte data från enskild respondent skall vara möjlig att spåra.

2.7 Kvalitet

Oavsett val av metod är det viktigt att kritiskt granska och ifrågasätta den, vilket dels påverkar hur tillförlitlig, noggrann samt giltig den information är som framkommit. För att säkerställa om kvaliteten i mätningar som gjorts är tillräckliga vid undersökningar bedöms tillförlitligheten respektive överförbarhet av en studie (Bryman & Bell, 2005).

2.7.1 Tillförlitlighet

Författarnas övertygelse är att de respondenter som medverkat i denna studie har lämnat en verklig bild av hur styrning tillämpas inom respektive organisationer. Vilket bidragit till att sanningsvärdet är relativt hög (Kjellén, 2007). Genom konstruktionen av intervjuguiden i studien kunde det säkerställas att samtliga frågor i intervjuerna blivit besvarade vilken gav författarna möjlighet att kunna jämföra svar. Genom att följa intervjuguiden resulterade det även i att inget bortfall skedde eller att frågor lämnades obesvarade, vilket sannolikt hade kunnat inträffa vid annat val av upplägg.

Tillförlitlighet innebär huruvida undersökningen mäter det som är avsett att mätas, om resultaten kan tillämpas i andra sammanhang. Om resultaten från undersökningen kan repeteras och hur resultatet har påverkats av våra eventuella förutfattade meningar (Bryman & Bell, 2005). Med tanke på den begränsade tidsramen fanns inte möjlighet att lägga övervägande fokus vid respondentvalidering. Detta kan öka tillförlitligheten i studien enligt Bryman och Bell (2005). För att få en bekräftelse på att resultat och intryck stämde överens med respondenters uppfattning (ibid.). Genom att samtliga respondenter erhöll missivbrev där syfte och tillvägagångssätt beskrevs, kan de bidra till att intervjuernas tillförlitlighet ökat. Genom bandupptagning som genomförts vid samtliga intervjuer minimerades risker som ansågs möjliga, där istället all data ordagrant dokumenterades. Omedelbart när frågorna ställts konstaterades huruvida om intervjupersonerna hade uppfattat intervjufrågorna på ett korrekt sätt eller inte.

2.7.2 Överförbarhet

Överförbarhet innebär hur väl ett resultat kan användas i andra sammanhang (Bryman, 2011). Bryman och Bell (2005, s. 320) hävdar att kvalitativa forskningsresultat inte är generaliserbara till andra miljöer. Författarna i studien är medvetna om detta, vilket kan vara en begränsning när det gäller den här studiens överförbarhet. Begränsat antal intervjuer kan bidra till att resultat är svårare att applicera. Samtliga intervjuer är nedskrivna samt inspelade vilket ger möjlighet att gå tillbaka till data. Pålitlighet relaterar till huruvida samma resultat går att erhålla vid ytterligare undersökningar, vilka genomförs vid en annan tidpunkt (Bryman, 2011).

3. Teoretisk referensram

Under detta avsnitt redogörs för studiens val av insamlad litteratur och beskrivning av litteratursökningens genomförande. Vidare belyses den teoretiska referensram och analysmodell som studien innefattar.

3.1 Insamling av litteratur

Främst har databaserna Emerald och Primo använts vid sökning av vetenskapliga artiklar, liksom biblioteket vid Högskolans Väst. Nyckelord som använts i sökning enskilt eller kombinerat, på både svenska och engelska är: *styrning, styrmodell, organisation, resultat, avvikelse, mål, uppföljning, ledning, organisationskultur*. Relevant litteratur inom ämnet har använts med hänsyn till studiens syfte och forskningsfrågor. Intressanta och relevanta vetenskapliga artiklar med anknytning till problemområdet har påträffats. Genom att specificera sökningar ytterligare kunde relevanta, aktuella och tillförlitliga artiklar hittas. Renodlad litteratur fokuserad på styrning visade sig finnas, men i mycket begränsad omfattning. Nedan redogörs för den tidigare forskningen.

3.2 Tidigare forskning kopplat till styrning

I litteratur och forskning ges generella bilder av traditionell ekonomistyrning som någonting instrumentellt och normerande, utan att idéerna kring själva styrningen beaktas eller placeras i en kontext (Lindvall, 2011, s. 32). Abstrakta redogörelser över olika avancerade tekniker visar sig sällan användas i praktiken, detta kan förklaras genom att även snarlika verksamheter kräver olika former av styrning (ibid.). Utifrån de styrfilosofiska idéer som en organisations ledning bestämmer sig att styra efter kan filosofin sedan kopplas till ett antal tekniker som ger understöd åt styrningen (Pfeffer & Sutton, 2000). Styrfilosofin är av betydelse att förankra för att vald styrform skall kunna få önskade effekter (ibid.). Enligt Giddens (1984) vore det optimalt att inkludera både finansiell och icke-finansiella aspekter inom styrningen. Detta kan komplettera den traditionella ekonomistyrningen för att underlätta hanteringen av interna- samt externa relationer (ibid.).

Kunskapsutveckling, konkurrens och omvärldskrav kan också ha bidragit till att krav på ledarskap inom organisationer ökat menar Sjöstrand, Sandberg & Tyrstrup, (1999, s. 9-11). År 1911 bidrog Frederic Taylors idéer kring hur produktiviteten inom organisationer kunde ökas, även Henri Fayol bidrog år 1916 med tankar om hur en rationell administration inom organisationer kunde se ut. De processer som utvecklas ur Taylors och Fayols idéer brukar kallas human-relations (HR), grundläggande beskrivs chefers inflytande vara väsentligt för att kunna lyckas i detta arbete (ibid.).

HR betydelser och effekter för ledarskapet kan förklaras ha påverkat utvecklandet av olika ledarstilar samt beteenden (Wright, 1996; Yukl, 1989). En återkommande ståndpunkt inom forskning är att styrning och arbetet med strategier kan fungera annorlunda för offentliga organisationer jämfört med privata organisationer (Merchant & Van der Stede, 2012; Rainey, 1991). En grundläggande orsak till denna skillnad kan vara begränsningar och krav som är kopplade till offentlig verksamhet men också organisationers särdrag. Gemensamt för både privata- och offentliga organisationer är att det kan finnas chefer som har till uppgift att utveckla strategier samt mål för verksamheten (Merchant & Van der Stede, 2012).

Dale R. Zand (2009, s. 23) belyser i sin fallstudie av Wyler Gulf Co, att strategisk förnyelse inom organisationen studerades på några vanligt förekommande fallgröpar när det gäller strategisk förnyelse. Strategisk förnyelse kan innebära att en organisations out-of-date struktur ändras för att genomföra ledningens strategi. En förnyelse som enligt Zand (2009, s. 23) bör ses utifrån två perspektiv, dels att strategin verkligen passar den nuvarande affärsmiljön och dels att strukturen förändras så att den passar den avsedda strategin. Detta för att undvika snabba förändringar med utebliven effekt (ibid.).

Zand (2009) nämner olika fallgröpar i sin studie vilka kan vara intressant ur flera perspektiv, exempelvis att organisationer i takt med ökad konkurrens kan ändra sin struktur. Från att först haft fokus på ett fåtal lönsamma verksamheter och därmed även om det är oavsiktligt äventyra den avsedda strategin. Likaså att ha en ledning som inte är tillräckligt engagerad eller deltar i tillräckligt hög utsträckning kan vara en faktor som försvårar strategisk förnyelse (ibid.). Hamel och Prahalad (1994) nämner begreppet *strategisk arkitektur*, vilket syftar till att utveckla så kallade kärnkompetenser för att åstadkomma strategisk utveckling. Strategiparadigmen kan handla om att strategin utgör fokus för en organisations framtida förutsättningar, där teorin handlar bygger på att förnya strategier samt bildande av en organisationskultur. Genom tillämpningen som Hamels och Prahalad (1994) beskriver kan en verksamhet vara konkurrenskraftig liksom leda till utveckling för en bransch som annars hade riskerat att stagnera. Denna beskrivning är återkommande i litteraturen, nedan tydliggörs begreppet styrning för att visa på vilken roll styrning kan ha i organisationer.

3.3 Organisation och styrning

Val av organisationsform och hur en organisation väljer att organisera arbete på kan påverka kraven på kontroll samt styrning. Även vilka strukturval som en organisation väljer att göra. Detta kan också kopplas till styrningens huvuduppgift vilken kan vara att informera medarbetare om vad de kan göra för att se till att organisationens mål infrias (Merchant & Van der Stede, 2012).

Ferreira och Otley (2009) beskriver ramarna för Performance Management System (PMS) som ett verktyg för analys och kontroll. PMS kan ge ett bredare perspektiv av en organisations kontroll och verkställande, där dimensioner som väljer att beaktas kan utgöra delar av en organisations system för styrning. Utifrån 12 grundläggande frågor som utgör PMS förklaras de val organisationer ställs inför att ta beslut om:

- Vilken vision en organisation har och vilka processer som nyttjas för att förankra den?
- Vilka val av framgångsfaktorer har gjorts inför framtida utmaningar och hur uppmärksammar chefer detta till medarbetare?
- Organisationssystemets utformning och påverkan av styrsystemet?
- Finns det planer och strategier, hur har dessa i så fall kommunicerats?
- Hur understödjer valda strategier och strukturer varandra? Vilka mått tillämpas för att mäta och kommunicera prestationer som strategier samt konkurrenskraft kan innebära?
- Målsättning för varje enskilt prestationsområde? Hur utvärderas prestationsmåten, subjektiva- eller objektiva utvärderingar?
- Betydelsen av formella- och informella processer? På individ-, grupp- och organisationsnivå.
- Hur belönas och mäts måluppfyllnad?
- Vilka informationsprocesser stödjer styrsystemet och på vilket sätt används information som kommer ur styrsystemet?
- Vilka kontrollmekanismer finns?
- Förändras styrsystemet, proaktivt eller reaktivt?
- Samspekar styrsystemets olika delar med varandra, hur väl fungerar detta och vad kan förändras? (ibid.).

Det finns skillnader i styrning mellan offentliga och privata organisationer, detta trots att det också finns många likheter verksamheterna emellan (ibid.). Synliggörandet av så väl det som skapar värde som det som inte gör det finns det olika åsikter om. Styrning och den kontroll som går att koppla till valet av styrform gör det möjligt att erhålla mätetal för det som önskar att mätas inom en organisation (Lindvall, 2011). Allmänhet, intressenter och ägare kan tjäna på ökad kontroll samt en förbättrad kvalitet. Liksom en förbättrad service eller tillgänglighet kan vara spin-off effekter som medförs genom kontroll. Kritik mot utvecklingen av ökad kontroll, bland annat kallad *audit society*, handlar om mätbarhet av saker som kan leda till överkontroll eller kontroll av saker som saknar relevans (ibid.).

Styrning sker inte enbart genom användandet av objektiva tekniker eller verktyg som avser att ta fram eftersökt information (Lindvall, 2011). Detta är ett synsätt som dominerar den traditionella ekonomistyrningen. Det kan i hög utsträckning handla om att vart och ett av de styrverktyg som används verkligen finns med i lokala föreställningar. För att påtala hur verktygen konkret skall användas och i vilket syfte de hjälper en organisation (Lindvall, 2011).

3.3.1 Styrning inom olika former av organisationer

Offentlig verksamhet kan vara beroende av politiska beslut som fattas, då dessa beslut i sin tur påverkar styrning inom organisationen. Främst finansieras offentlig verksamhet tillskillnad från privat av skattepengar och blir därför beroende av den budget som regeringen beslutar om (Fottler, 1981). Offentlig verksamhet kan vara kontrollerad av en regering genom olika tillsynsmyndigheter, i syfte att säkerställa den samhällsnytta en organisation kan vara tänkt att bidra till (ibid.). Det finns också institutionella skillnader mellan offentliga och privata organisationer som sedermera också påverkar styrningen inom respektive organisation (Fottler, 1981).

Inom privat verksamhet är det inte ovanligt att olika sätt att styra på verkar tillsammans såsom handlingsstyrning, resultatstyrning, medarbetarstyrning och kulturell styrning för att nämna några. De gemensamma verkningssätt är dock inte enbart fördelaktigt, en kombination av flera styrmodeller kan resultera i en ökad osäkerhet och oklarhet av vilka beslut som skall följas enligt Grönlund & Modell (2006). Både den inre och yttre kontexten påverkar organisationen såväl privat som offentlig (ibid.).

3.3.2 Ansatser för styrning

Här följer ett resonemang kring vanligen förekommande ansatser för styrning som kan ligga till grund för en organisations behov, ambition och målsättning med styrning. Ouchi (1979) beskriver detaljstyrning som en byråkratisk mekanism, där uppoffringen en organisation gör rent ekonomiskt kan fördelas på arbetet för tillkommande administration och övervakning av medarbetare. Via handlingsplaner som används inom detaljstyrning kan detta sätta att styra på leda till en känsla av trygghet inför utförande av arbetsuppgifter. Samtidigt beskrivs implementering av modellen vara tidskrävande, samt kan inskränka på medarbetares kreativitet och leda till försämrad attityd (Merchant & Van der Stede, 2012; Ouchi, 1979).

Genom handlingsstyrning kan det synliggöras att medarbetare inte ägnar sig åt egna- eller missgynnande intressen för en organisation (Merchant & Van der Stede, 2012). På så sätt förläggs ett ansvar på de enskilda medarbetarna, inte minst då de kan ställas till svars för sina handlingar.

Mål- och resultatstyrning kan innebära att medarbetare ges inflytande samt kontroll över arbetssituationen. Överenskommelsen bygger på att målsättning är klargjord och att medarbetare själva kan välja medel för att utföra olika arbetsuppgifter (Ouchi, 1979). Detaljstyrning innebär att handlingsfriheten för medarbetare kan gå förlorad genom att styrningen sker på detaljnivå genom bland annat tillämpning av policy samt regler (Merchant & Van der Stede, 2012; Ouchi, 1979). Detaljstyrning även kallad Action Control eller handlingsstyrning kan beskrivas med att detaljer tydliggörs för medarbetare som kan vara prioriterade av organisationen att tillgodose (ibid.).

Organisationskultur kan styra medarbetares beteenden via värderingar och normer som en organisation proklamerat (Brown & Malmi, 2008; Merchant Van der Stede, 2012). Utvecklingen har gått från traditionell organisationskultur, från skrivna- och oskrivna regler till en kulturell kontroll. Detta kan innebära att organisationer rekryterar medarbetare som redan är anpassade att följa en viss kulturell struktur och på så vis känner till hur de skall bete sig (ibid.). Det finns en kritisk aspekt i gjorda studier som betonar kultur som ett framgångsrecept, kanske inte minst för att de haft svårt att skilja på organisationskulturens effekter på exempelvis strategi och kultur (Merchant Van der Stede, 2012).

Pfeffer (1997) anser att organisationskultur mycket väl kan användas som ett styrmedel, inte minst då det gäller att agera styrverktyg i form av grundläggande antaganden, värderingar och normer. Precis som struktur kan kultur sätta ramar för vad som är accepterat beteende eller inte. Schott (1991) belyser att kultur kan fungera som en *kognitiv karta* som dels gör att individer omedvetet sorterar bort information som inte passar till redan befintliga scheman. Eller att individen enbart relaterar till de upplysningar som redan befintliga scheman anger relevanta. Organisationskultur kan påverka medarbetarna i en organisation, liksom ge konsekvenser som påverkar medarbetares effektivitet (ibid.).

Till följd av begränsning vad gäller studier gjorda inom området kan data ändå visa på vissa samband mellan en ökad självständighet hos chefer som påverkar kulturen oavsett offentlig eller privat verksamhet (Wynen & Verhoest, 2013). Chefer påverkar i hög grad kulturen både genom sina försök att skapa och forma den. Förbättringar till följd av ett ökat självbestämmande hos chefer har visat skapa nya kulturer som kan bli överordnade den gamla kulturen (ibid.).

3.3.3 Faktorer som kan inverka på en organisations val av styrmodell

Det kan finnas en uppsjö av faktorer som kan ligga till grund till valet av styrmodell. Inte minst behöver en organisation kanske välja modell efter behov, ambition och målsättning. Här följer ett resonemang inför valet av styrmodell.

Faktorer som påverkar organisationer och dess styrning är många. Tilltagande globalisering, ny informationsteknologi, ökad ägarorientering är exempel på några faktorer. Ytterligare en betydande faktor som kan inverka är kunskapsarbete, vilken har fått en ökad betydelse. Lindvall (2011, s. 15) hävdar att nyss nämnda faktorer kan ha bidragit till att den traditionella ekonomistyrningen inte längre är tillräcklig utan en modern verksamhetsstyrning har utvecklats. Även Brown och Malmi (2008) påtalar en organisations omvärld som föränderlig, förutsättningarna detta kan bidra till är allt annat än stabila. Osäkerhetsfaktorer som detta kan leda till kan öka organisationens behov av styrning för att kunna vara och agera flexibelt (ibid.).

Merchant och van der Stede (2012) beskriver samtidigt det motsägelsefulla med att en organisations avsikt kan vara att bland annat sänka sina kostnader, någonting som val av ny styrmodell kan ge motsatt effekt av. Detta förutsatt att styrmodellen inte först blivit anpassat efter en organisations specifika behov (ibid.). Obeslutsamhet i frågor om styrning, byte till ett trendigare styrsystem eller nya styrsystem som inte samverkar med de befintliga kan utgöra några exempel av vardagliga problem inom organisationer (Ittner & Larcker, 1998). En övergång från traditionell ekonomistyrning visar att efterfrågan av både finansiell- och icke-finansiell styrning kan finnas behov av (Ittner & Larcker, 1998).

3.3.4 Funktioner bland några olika styrmodeller

Hur organisationer resonerar kring val av styrmodell kan påverkas av vilka specifika funktioner som organisationen efterfrågar. Här följer ett resonemang om några vanligen förekommande styrmodellens funktioner.

För att medarbetarna inom en organisation ska kunna leva upp till en organisations målsättning finns olika styrsystem och medel att tillgå för att upprätthålla detta arbete (Flamholtz, Das & Tsui, 1985). Kalkyler av personalekonomiska mått utvecklades inom HRM som ett inslag att genomföra attitydundersökningar bland medarbetare och personalenkäter för att kunna utvärdera exempelvis kvalitet inom ledarskapet inom en organisation (Södergren & Söderholm, 1999, s. 248-249). Nyckeltal, mätbara mål och kvalitetsaspekter har senare lett fram till utvecklandet av bland annat TQM samt ISO (ibid.). Varje modell kan sedan innehålla ett antal olika verktyg som går att använda inom en verksamhet.

Vidare resoneras om styrning utifrån ifrån benchmarking (BM) som styrmodell. BM är ett begrepp som kan sägas eftersträva det som anses vara bra för en organisation och på så vis ett sätt att styra en organisation efter (Broderick, Garry & Beasley, 2010; Anand & Kodali, 2008). Komponenterna inom BM kan förklaras som en process med en metod att förstå affärsprocesser eller affärsstrategiers funktion (ibid.). Utifrån BM är det möjligt att bygga på med ytterligare verktyg efter att nå exempelvis specifika funktioner, mäta produktivitet, jämförelse av framgångsfaktorer, kunna göra interna- och externa analyser (Williams, Brown & Springer, 2012). Konstruktionen av BM kan beskrivas som en kärna som sedan är omgärdad av omgivande lager. Varje lager har tillhörande verktyg för att tillgodose en ökad effektivitet eller produktivitet som TQM och LEAN-production kan innebära (Deros, Yusef & Salleh, 2006).

Human Resource Management (HRM) är en form av strategisk styrning och kontroll, samt en plan för hur en organisation kan förhålla sig till att använda de mänskliga resurserna (Yao-Sheng, 2011). Knowledge Management (KM) eller kunskapsstyrning är också en fråga kopplat till medarbetares kompetens, samt en strategi för hur denna kunskap kan tas tillvara inom en organisation (ibid.). Effekter av en organisations

strategival inom en tillverkningsindustri märkte en ökad prestanda genom styrsystemet HRM (Yao-Sheng, 2011). Personalstrategin kan bland annat ha bidragit till ett förändrat beteende hos medarbetare, där det i resultatet kunde påvisas samband mellan KM och HRM. De mänskliga resurserna kan påverka en organisations resultat, någonting som chefer kan matcha HRM genom olika KM-strategier enligt Yao-Sheng (2011). Samtidigt betonas det i undersökningen att gjorda metodval, geografiska förutsättningar och avgränsade undersökta del inom verksamheten kan vara begränsade för att prata om en generell tillämpningsbarhet (ibid.).

Däremot menar Yao-Sheng (2011) att en organisation kan använda sina kontrollsysteem för att stödja KM vilket kan leda till ökad prestanda liksom vidmakthållande av konkurrens fördelar. Relationen mellan KM och en organisations resultat har kunnat visa en dämpning av HRM-kontrollen något som kunnat påverka olika beteenden. Oavsett en förstärkt eller minskad HRM-kontroll hör samman med att parallellt hantera KM-strategier enligt Yao-Sheng (2011). I syfte att stärka en organisations konkurrenskraft är det väsentligt att se över alla led inom en verksamhet regelbundet vilket kan göras genom tillämpning av balanserat styrkort eller Balanced Scorecard (BSC) (Chang, Hung, Wong & Lee, 2013). Verktöget BSC kan användas inom organisationer för att öka prestandan där effekttapp kan skönjas, utvecklande av effektiva åtgärder för utvärdering av olika resultat (ibid.). Naro & Travaillé (2011) beskriver att BSC kan ha en betydande roll inom en organisation vid valet av strategi. BSC kan påverka utformningen av vilken kontroll som ska tillämpas inom en organisations olika strategiska processer. Tidigare forskning har fokuserat på BSC lämplighet gällande tillämpning som strategiska anpassningar eller kontrollen av valda strategier. Från konstruktion till användningen av BSC i relation till utformningen samt kontrollen av strategier är komplext vad BSC handla om. BSC roll kan bestämmas genom valet av konstruktion och sättet de är tänkt att användas på. Arbetet med olika processer av styrning och strategier stärks genom BSC då detta tydliggör samt synliggör för medarbetare hur arbetet hänger samman (ibid.).

Begränsningar kan vara att BSC koppling till interaktiv kontroll och diagnostiska kontroll som i detta fall utgår ifrån blott två fallstudier, men också ett sätt att ifrågasätta andra resonemang (Naro & Travaillé, 2011; Nörreklit, 2000, 2003). Tvärt om menar flera forskare att BSC kan utgöra en sätt att aktivera interaktiv styrning samt verktyg för diagnostisk kontroll (Malina & Selto, 2001). Möjligheter som BSC kan medföra stödjer arbete med strategikonstruktion, liksom har stöd i traditionell ekonomistyrning genom den strategiska rollen som den har i olika processer (Naro & Travaillé, 2011; Chapman, 2005; Simons, 1995). En annan bild av strategi kan vara den att genom styrning, exempelvis inbegripa styrningen genom underordnad kontroll. Flera forskare stödjer resonemang kring att kontroll inte enbart behöver handla om genomförandet, utan direkt kan ingripa i strategiformuleringen (Chenhall, 2005; Marginson, 2002; Simons, 1995). Naro och Travaillé (2011) nämner avslutningsvis att utformningen av BSC ofta tas för givet, att det finns en allmän uppfattning av att modellen inte går att påverka utan kan uppfattas som en standardiserad modell. Den komplexa verklighet av

användningsområden och möjlighet att skräddarsy unika lösningar genom BSC gör inte verktyget viktigare än själva byggprocessen som konstruktionen val medför enligt Naro och Travaillé (2011).

3.4 Mål och strategi

Mål kan relateras till värden, intressen och föreställningar som en organisation proklamerat, likväl som de bidra till att de mänskliga resurserna används optimalt (Locke & Latham, 1984). Inte minst genom att målrelaterat beteende kan brytas ner till enklare rutiner (ibid.). Strategi hjälper organisationer att beskriva den riktning som de vill sträva mot för att nå verksamhetens mål (Anthony & Govindarajan, 2007). Strategi kan vara ett sätt att förändra och utveckla sin verksamhet, inte minst kan det vara viktigt att involvera de medarbetare som ska genomföra strategierna. Strategi finns definierats på många olika sätt. Henry Mintzberg (1994) belyser strategi som ett mönster av beslut gällande organisationens framtid. Beslut som implementeras genom organisationens struktur och processer (Miles & Snow, 1978). Eller som Kaplan och Norton (2004) beskriver strategi kan inte ses som en fristående förvaltningsprocessen. Utan det är ett steg i ett logiskt kontinuum som rör en organisations verksamhetsidé på hög nivå hela vägen till det arbete som utförs av frontlinjen och back office-medarbetare. Även Johnson (1987, s. 4-5) påpekar att strategiska beslut inträffar vid många olika ledningsnivåer, de är också bekymrade över bristen på långsiktighet när det gäller organisationens aktiviteter och fördelningen av ekonomiska medel och krav från omvärlden och intressenter (ibid.).

Strategi kan vara en utgångspunkt för ledningen när styrsystem som ska användas utformas i organisationen enligt Anthony och Govindarajan (2007). I de flesta organisationer behöver strategier klara flera kriterier för att vara effektiv (Bryson, 1988). Inte minst måste det vara tekniskt möjligt att genomföra, få acceptans för samt stämma överens med en organisations kärnvärden samt filosofi (ibid.). Val av strategi kan för en del organisationer vara en fråga om överlevnad. Att välja en strategi och hålla fast vid den oavsett exempelvis yttre kontext, kan innebära en låsning som gör att organisationen inte klarar av att möta ökad konkurrens (Leitner & Guldenberg, 2010, Parnell & Hershey, 2005). Vilket talar för att en kombination av strategier kan bidra till en ökad flexibilitet i organisationer som kan vara positiv. I starkt centraliserade strukturer som kan vara fallet inom privat verksamhet, där exempelvis chefen äger organisationen kan det finnas få eller obetydliga möjligheter att påverka ledningens beslut (Colombo & Delmaestro, 2002).

3.5 Ledarskap och uppföljning av resultat

Förståelse för ledningsarbetets syften för att utveckla en organisation kan handla om en ledares centrala ställning (O'Reilly, Caldwell & Chatman m.fl, 2009; Hales, 1988). Effekter av organisationsförändringar som exempelvis en ny ledare eller implementering av vad strategier kan innebära att mätningar ibland görs efter hur lönsamma enskilda ledare varit (ibid.). Det är väsentligt att ledare även på underordnade nivåer, vid genomförandet av nya strategiska initiativ måste stödja processen, avsätta resurser, effektivt hantera motstånd till det (O'Reilly, Caldwell & Chatman m.fl, 2009). Detta för att övertyga anställda att det är viktiga strategiska förändringar som ligger i medarbetarnas intresse (ibid.).

Chefers strukturella placering och funktion i organisationen har betydelse för arbetsprocessen. Många tidigare studier har i hög grad fokuserat på effektiviteten hos en enskild individ. Hunt (1995) påtalar dock betydelsen av ledare på olika nivåer i organisationen och dess betydelse för strategisk påverkan. Samtliga ledare och dess funktion oavsett nivå är alltså inget att borste ifrån, men det faktum att en seniorledare med pondus mycket väl kan kompensera en mindre effektivitet hos ledare på lägre nivåer om så skulle behövas (O'Reilly, Caldwell & Chatman m.fl , 2009). Beslut från överordnade fastställer vanligtvis vilken form av styrning en organisation skall anta för att uppnå ett tänkt resultat. Vald form av styrning implementeras sedan där en organisations alla linjer kan inordnas, exempelvis att ekonomi-, administration-, produktion- och personalavdelningen är inkluderad i arbetet (Pralhad & Hamel, 1994). De strategiska val som ledningen kan fatta handlar om att se en organisations framtida situation och förutsättningar. Resultatet av att ha en autonom ledning med kontroll har förevisande inte haft någon effekt på en byråkratisk kultur, vilket kan bero på traditionen inom personalavdelningen (Wynen & Verhoest, 2013; Verhoest, Verschuere & Bouckaert, 2007, pp 469–497).

Hur ledarskap inom en organisation kan vara konstruerat utgörs av komplexa frågor rörande kunskap och fokusering vid olika nyckeltal anser (Södergren & Söderholm, 1999. s. 246-247). Utgångspunkten att kunna mäta och utvärdera det mesta en organisation håller på med handlar både om att kunna styra en organisation samt få den att fungera. Resultat från olika måttal och pågående aktiviteter är direkt kopplat till ledarskapet, sambanden beskrivs vara nödvändiga för ledare att kunna redovisa en organisations riktning samt tillstånd (ibid.).

Pfeffer och Sutton (2000) beskriver att tekniker förändras snabbare än människors minnen, därav tar det tid att genomföra organisationsförändringar som val av styrform är ett exempel på (ibid.). Frågor gällande styrning bör beaktas ur ett organisatoriskt sammanhang där tolkning och definiering sker utifrån en enskild organisations komplexa förutsättningar samt behov (Mile & Snow, 1994). Övergripande beskrivningar om exempelvis traditionell ekonomistyrningen kan uppfattas som universella, men kan vid en reell beskrivning organisationsspecifikt uppfattas som anpassade (ibid.). Det finns tydliga tendenser till att rent abstrakta former av modeller

antas av en organisation för att sedan succesivt förändras efter de specifika behov som en organisation har.

Brown och Malmi (2008) använder begreppet cybernetisk kontroll, som ingår i en modell som innefattar både administrativ- och kulturell kontroll. Genom uppföljning och återkoppling kan de följande fyra områdena granskas vilka är budget, finansiella mått, icke-finansiella mått och konstruerade varianter av finansiella- samt icke-finansiella mått. Ansvar, avvikelser och prestationer kan genom cybernetisk kontroll enklare hanteras genom gränsdragning som tydliggörs genom roller samt ansvarsområden (ibid.).

3.6 Analysmodell

I analysmodellen (figur. 1) ges en översikt av studiens struktur och beståndsdelar. Detta ligger till grund för den teoretiska referensramen. Studiens syfte är att undersöka hur organisationer inom privat sektor konkret tillämpar styrning och hur arbetet följs upp. Kärnan i studien rör styrning, vilket utgör navet i den teoretiska referensramen. Ytterligare områden med koppling till styrning är *organisation*, *mål* och *strategi* samt *resultat och uppföljning*. Utöver styrning kopplas dessa områden samman med studiens empiri och resultat. Den teoretiska referensramen inleds med tidigare forskning kopplat till styrning. Därefter beskrivs organisation utifrån dess koppling till styrning, inte minst utifrån organisationsform. Vidare beskrivs styrning utifrån de faktorer som kan inverka på en organisations val av styrning. Vi redogör också för ansatser för styrning som kan ligga till grund för en organisations behov, ambition och målsättning med styrning. Vidare beskrivs några olika styrmodellers funktion för hur organisationer kan tillämpa dessa i sitt arbete med styrning. Mål och strategi är två betydande delar inom styrning, vi berör bland annat de val som organisationer ställs inför kopplat till styrning av verksamhet. Ledarskap är ytterligare en del som kan relateras till styrning, utifrån ledarens roll i en organisation. Styrning kan ha effekter på resultat och uppföljning, samt tvärt om.



Figur 1. Egentillverkad analysmodell.

4. Empiri

I denna del presenteras studiens insamlade empiri och dess resultat.

4.1 Empiripresentationens struktur

Under denna del redovisas studiens insamlade empiri samt erhållet resultat efter bearbetning av det empiriska intervjumaterialet. Inledningsvis ges en beskrivning av de studerade organisationerna utifrån respondenternas syn på organisationens hierarkiska struktur och egen roll inom organisationen. För att tydliggöra redovisningen av resultatet beskrivs först respektive huvudkategori och dess innebörd. För att därefter beskriva de underkategorier som formade dessa. Varje underkategori förklaras med en inledande beskrivning. Respektive underkategori förstärks med talande citat från respondenterna, som är beskrivande för innebörden av respektive kategori. Med hjälp av kategoriseringen av det insamlade datamaterialet anser författarna ha erhållit svar på ställda forskningsfrågor.

4.2 Presentation av empiriska data

Nedan presenteras insamlad empiri enligt de fem huvudområden: *organisation, styrning, mål, strategi* och *resultat*.

4.3 Organisation

Under den här huvudkategorin beskrivs två underkategorier: *struktur* samt *roll* där respondenterna förklarar respektive organisations struktur samt roller de har inom organisationen. Representerade branscher som respondenterna företräder är som tidigare nämnts: privata organisationer inom tillverkningsindustri, service- och tjänstesektor.

4.3.1 Struktur

Den här underkategorin ger en samlad bild av respondenternas svar på en organisations struktur. Samtliga respondenter betonar att respektive organisation har en tydlig struktur, där det framgår var och av vem som beslut fattas på olika nivåer inom en organisation.

”Fungerar enligt en trappmodell med högst beslutande personerna i toppen.”

”Jag är på toppen sen är alla under mig.”

”Vi är på flera sätt toppstyrda, på ett tydligt och positivt sätt. Alla får komma till tals och några vattentäta skott tillåts ej. Samspelet mellan en organisations olika delar är nyckeln till att verksamheten skall kunna gå att bedriva.”

”En pyramidlik struktur, där toppen filtreras ned till medarbetare på olika nivåer.”

Utifrån en tydlig hierarkisk- och organisatorisk struktur framträder också respektive respondents roll i organisationen. Rollen är nära sammanlänkad med en organisations struktur och funktioner olika roller har inom en verksamhet.

4.3.2 Roll

Den här underkategorin beskriver rollfördelning inom en organisation. Alla utom en respondent anser det råder en tydlighet var någonstans beslut fattas, liksom av vem besluten fattas. Respondenterna beskriver att det handlar om att tydliggöra strukturen inom en organisation för att åstadkomma att arbetsuppgifter som åligger organisationen blir utförda.

”Jag är med och fattar beslut oavsett om det är i styrelsen eller i ledningsgruppen. Beslut går via mig och kommuniceras i kanaler via mellanchefer till medarbetare.”

”Det ligger i mitt ansvar att se till så vi håller en hög nivå i våra projekt så dels kunden blir nöjd, men också att det finns en tillräckligt hög teknisk kompetens inför framtida projekt.”

”Ansvarig för att verksamheten skall fungera och utvecklas enligt plan.”

”Jag är lite som ett nav i ett cykelhjul, med ekrar som snurrar runt mig och fyller olika funktioner. Detta gör att vi tar oss framåt, jag styr cykeln men utan kraften från medarbetarna hade vi inte utvecklats eller ens kommit framåt är min övertygelse.”

Ett centralt resonemang som sex av åtta respondenter anknyter till är blott betydelsen av beslutsfattares roll i olika sammanhang. Samtliga respondenter berör den kollektiva roll som medarbetare har genom sin funktion till att uppnå ett övergripande mål samt resultat.

”Allt handlar om att förvalta, skapa förtroende och utveckla så väl verksamheten som medarbetarna. Alla behövs verkligen, tillsammans är vi mycket mer.”

”Det är viktigt för verksamheten att vi utvecklas tillsammans för att skapa större effektivitet och möjligheter.”

4.4 Styrning

Huvudkategorin styrning innehåller tre underkategorier: *modell*, *innebörd* och *påverkan* där samtliga underkategorier på olika sätt klargör kärnan av vad styrning är. Hur styrning tillämpas, styrningens innebörd och om styrningen påverkas av så väl yttre- samt inre faktorer.

4.4.1 Modell

När det gäller styrning kan olika modeller användas, modeller beskriver respondenterna anpassas efter en organisations behov samt syften modellen ska främja. Det framkom att ingen av respondenterna redogjorde för funktionerna av sin specifika modell för styrning. Inte heller namngav någon av respondenterna sin organisations modell för styrning. Dock tillämpar samtliga åtta organisationer styrning i något avseende, vilket förklaras nedan

”Styrformen är regelverket och utifrån denna skall verksamheten bedrivas efter. Instruktioner, dokumentation skall alltid grundläggande finnas för att verksamheten skall gå att lära ut.”

”Vi har en plan organisation där alla har lika mycket att säga till om och 99% av alla beslut tas tillsammans.”

”Det är mer målstyrning i vårt fall.”

”Key Performance Indicators finns för varje medarbetare vilket är i linje med organisationens utveckling och ledning.”

”Intern styrform, som går ut på att skaffa sig kunskap om konkurrenter och utifrån detta veta vad man ska satsa på beroende på hur förutsättningarna ser ut ett, tre, fem och tio år framåt.”

”Mål- och resultat är på det sätt vi arbetar, detaljer styrs på detaljnivå av medarbetarna, som är experterna på hur produkter och kvalitet skall se ut.”

”En modell för styrning är ett fast beslut. Ingenting man ändrar på. Vi har säkert haft samma modell i 80 år, om jag ser till struktur och kultur av verksamheten. Varför ändra på någonting som fungerar?”

Ingen av respondenterna namngav respektive organisations modell för styrning. Istället beskrev samtliga respondenter på vilket sätt modeller för styrning används samt vad organisationers styrmodell kan tillföra en organisation:

”Har lett till att produktionen i hög utsträckning förtjänstfullt kontrollerar sig självt.”

”Ansvar tydliggörs på olika nivåer och roller som skapas.”

”Ytterst handlar det om överlevnad, om nya produkter och konkurrens.”

”Ger medarbetarna motivation att göra sitt bästa för verksamheten.”

4.4.2 Innebörd

Samtliga åtta responderande organisationerna var tydliga med att de använder sig av styrning på något sätt. Tre av respondenternas svar var svävande när det kom till innebörden av styrning. Därav blev respondenternas svar på innebörden av vad styrning är varierande, vilket nedan redovisas:

”Allt handlar om styrning, även om man kanske inte talar om styrning. Det är snarare mekanismer, anpassningar av bolagets koncept som alla anställda är med att värna om, sprida och utveckla.”

”Vi särskiljer inte styrning från mål och strategier, att se till att alla jobbar mot målen är en del av det vardagliga jobbet.”

”Det handlar om att hålla kursen och styra skutan. Alltså om att vara konsekvent vid mål och vision.”

”Jag upplever inte att vi styr organisationen, det handlar mer om att hålla en viss riktning och ha arbetssätt som underlättar detta arbete.”

”Policydokument, processer och befattningsbeskrivningar. Allt skall finnas dokumenterat.”

Styrning med ekonomiska inslag är genomgående svar bland fem av respondenterna. Styrning kan syfta till att underlätta för en organisation att kunna bedriva verksamhet. På vilket sätt styrning behövs visar sig vara komplext utifrån respektive organisations unika förutsättningar, behov, förväntningar samt målsättning. Här följer tre citat som påvisar den olika synen och innebörden av styrning som framkommit.

”Ekonomi styr alltid, utan kunder är det svårt.”

”Samspelet mellan en organisations olika delar är nyckeln till verksamheten skall kunna gå att bedriva.”

”En organisations styrning går att pressa till en viss gräns vilket konkurrensen kräver, mot de långsiktiga mål som måste presenteras på nästa kvartalsrapport.”

4.4.3 Påverkan

Sex av respondenterna svarar att respektive organisation befinner sig i branscher där både inre och yttre faktorer kan påverka styrningen, antingen direkt eller indirekt. Implementering av styrmodell påverkas inte i någon högre grad anser sju av respondenterna. Detta kan förklaras genom långsiktiga visioner och mål som en organisation antagit är kommunicerade till samtliga medarbetare. Omvärldsbevakning beskriver samtliga respondenter ha hög prioritet. För att kunna förutse händelser och kunna planera för en organisations framtid.

”Branschen är i ständig utveckling så för oss är det normala förändring, för oss handlar det om att hela tiden vara i framkant och det har vi försökt att varit hela tiden.”

”Teknikskiften har styrt utvecklingen, det är framtiden och den har kommit för att stanna.”

”Lagstiftningen blir motsägelsefull liksom konkurrenssituationen, eller annan omvärldspåverkan som inte går att bortse från och som direkt eller indirekt påverkar om inte organisationen, så medarbetare, kunder etcetera.”

”Ett bakslag kan kortsiktigt frigöra resurser, vilken pipeline som ska styras om till vid neddragning eller nedläggning av olika enheter.”

”Aldrig ändra styrningen utan snarare manövrera via strategi för att kunna hantera saker på längre sikt utan problem.”

”Ekonomins hög respektive lågkonjunktur påverkar, kunder stoppar eller avbryter projekt vilket gör att verksamhetens styrning måste anpassa sig därefter.”

Två av respondenterna belyste ur olika aspekter de yttre faktorernas inverkan, vilka kan påverka förutsättningarna för en organisations styrning. Ett globalt tänkande nämndes också som någonting betydelsefullt bland tre av respondenterna. Dessa tre beskrev sina erfarenheter utifrån organisationer där verksamheten bedrivs på ett internationellt arbetsfält.

”Vi har inte funnit någon anledning att förändra vår nuvarande styrning, då det har visat sig vara ett bra sätt för vår verksamhet att arbeta och växa. Det har gett oss en stabil plattform för en långsiktig tillväxt i Kina.”

”Att vara marknadsledande och kunna påverka utvecklingen är någonting som både sker medvetet och omedvetet.”

”Vi gör ingen skillnad på lokala eller globala kunder, alla är viktiga för oss.”

Påverkansfaktorer på styrning leder vidare in på nästa huvudkategori som är mål.

4.5 Mål

Denna huvudkategori tar upp mål kopplat till styrning efter följande två underkategorier: *mål* och *målavvikelser*. Målsättning visar sig skilja sig markant mellan organisationerna, bland annat beroende på att syftet med själva verksamheten är olika. Likaså vilka resultat som är förväntade att uppnå. Betydelsen av mål påtalar samtliga respondenter som en viktig och relevant förutsättning för att klargöra en organisations avsikter.

4.5.1 Mål

Respondenterna belyser mål med sin organisations respektive verksamheter, där målfokus skiljer sig markant verksamheterna emellan. Ändå menar alla utom en respondent att det oavsett handlar om att optimera en verksamhet eller att styra en verksamhet i en uttalad riktning. Fokus skiljer sig också mellan respondenternas organisationer när det gäller mål som exempelvis kan vara av ekonomisk karaktär eller mätas på annat vis. I detta fall ger samtliga respondenter olika beskrivningar på hur de arbetar med mål inom sin organisation. Här citeras några av beskrivningarna:

”Genom tydlig målformulering, konkreta uppgifter och rollfördelning skapas en förståelse.”

”Målet är att fortsätta ligga på framkant... och tjäna pengar.”

”Allt handlar om att tjäna pengar, komma igång med försäljningen och växa.”

”Hitta mål som speglar verksamheten och som inte minst går att påverka.”

”En målsättning ska vara konkret definierad och mätbar.”

”Varje bransch har specifika mål beroende på region, exempelvis China handlar det mycket om tillväxt och Europa om att stabilisera kostnader.”

Respondenterna nämner att det även kan finnas andra sätt att styra organisationer på. Om inte fokusering ligger på en organisations mål kan det vara fokus på någonting annat, som inte behöver vara definierat som mål. Två av respondenterna beskriver oklarheter kring diffusa mål och andra sätt att styr verksamheten efter:

”Vi har egentligen inga mål utan följer upp resultatet sen så är klart att målet är att vi inte ska gå back.”

”Målet handlar om att skapa ett engagemang och ett roligt arbetsklimat och att vi känner ett stort gemensamt ansvar för vårt uppdrag.”

Sex av respondenterna anser att mål diskuteras kontinuerligt i de olika verksamheterna, och där målfokus skiljer sig åt. Tydlighet och fokus i målformulering samt målsättning belyses på olika sätt:

”Ekonomistyrning diskuteras för mycket ibland, var ansvar skall ligga? Vilka måltal ska man ha vilka mål ska gälla på kort sikt och lång sikt. Kopplat till processfrågor och budget.”

”Ekonomiska aspekter som rör försäljning och budget är alltid aktuella.”

4.5.2 Målavvikelser

Samtliga respondenter påtalade att mål eller motsvarande fokusering är viktigt att följa upp kontinuerligt, någonting som samtliga organisationer gör. Utifrån resultatet av intervjuerna beskrev respondenterna arbetet med avvikelser, som skiljer sig mellan organisationerna.

”När det specifikt gäller mätbarhet skall det som avses att mäta ha relevans, gå att relatera eller omsätta på något sätt, till kunskap eller sätta procent eller pengar på. Går det inte att jämföra eller följa upp, och att de data går att använda är det ingen bra målsättning.”

”Självfallet måste alla avvikelser rapporteras eller sammanställas för att brännande punkter och allvarliga fel ska kunna åtgärdas.”

”Hittas inte felkällan kanske kunden eller konkurrenterna gör det, avgörande val är att hantera alla avvikelser.”

”Vår finans och affärsavdelning ansvarar för att uppmärksamma avvikelser och i sin tur rapportera till ledningen för beslut.”

”Fyra gånger per år där vi reviderar våra planer annars veckovis där vi kontinuerligt summerar och följer upp.”

Samtliga respondenter förklarar vikten av att kunna följa upp mål. Det beskrivs väsentligt att ledningen är tydlig med syften med olika mål, både på kort- och lång sikt.

”Allt handlar om att målen måste vara förankrade. Beroende av omständigheterna kan ledning eller styrgruppen vara felande att inte tydligt nog tydliggjort syfte eller målsättning av vad som förväntas.”

4.6 Strategi

Huvudkategorin om strategi tar upp de tre underkategorier: *hantering*, *kommunikation* och *kultur*.

4.6.1 Hantering

Samtliga respondenter beskriver hantering av strategier och strategifrågor som en kontinuerligt pågående process inom organisationerna:

”En strategi skall hållas över alla led och linjer, det är fel om ledningen inte vet om detta. Det är ledningens ansvar och uppgift att införa en strategi som fungerar för hela organisationen.”

”En överordnad strategi för hela organisationen alternativa strategier vore inte tänkbart, det skulle bli alltför komplext att hålla reda på varianter och omständigheter än om alla följer en linje.”

”Arbetet med processer bygger på implementering på olika nivåer.”

”Normalt ändras bara strategier under extrema omständigheter exempelvis ekonomisk kris om det händer, men det är väldigt specifikt beroende på region eller hur det ser ut globalt.”

4.6.2 Kommunikation

Signifikativt för samtliga respondenters svar är att de beskriver vikten av kommunikation. Kommunikation och information delges i varierad omfattning samt med olika medvetenhet inom de olika organisationerna:

”Det är alltid viktigt att ge en rättvis bild av verksamheten, vad man säger och hur verksamheten framställs. Allt tolkas och analyseras för att kunna ifrågasättas, eller kontrolleras. Vi försöker att aldrig gå ut med information innan någonting är klart, godkänt eller fastställt. Men givetvis måste vi inom vissa processer lugna kunder eller medarbetare för att inte utlösa osäkerhet.”

”Alla seriösa organisationer kommunicerar genom skriftlig korrespondens. Policy, proceser och befattningsbeskrivningar, allt skall finnas dokumenteras.”

”Vi diskuterar varje vecka på ledningsmötet.”

Bland respondentsvaren förekommer så väl organisationer som är självkritiska och medvetna om att kommunikation kan bli tydligare, medan andra är medvetet strategiska genom att välja vad som ska kommuniceras samt på vilket sätt detta görs. Budskap från en organisation medför förväntningar, både internt inom organisationen och externt till omvärlden som tolkar samt analyserar informationen.

”Det finns klara strategier beträffande vad man väljer att kommunicera i en kvartalsrapport, som börsnoterade företag förväntas det att vi måste visa att vi är på banan eller vad vi har på gång.”

”Information är viktig för att lyfta aktiekursen, innehåll vad som är planerat att göras på längre sikt inom bolaget.”

”Vi är inte så jätteduktiga på att kommunicera mål och strategier och sådana saker. Det är en sak vi skulle bli bättre på.”

4.6.3 Kultur

En inre faktor som samtliga respondenter beskriver kan ha påverkan på strategi och i sin tur styrning är en organisations kultur. I olika utsträckning framkom det i respondentsvaren att en organisations kultur kan påverka valet av strategi.

”I Sverige märker jag av att vi är öppna och lojala mot mycket, inte minst av vad andra kulturer och länder tillför oss. Åker vi till USA finns en given agenda där dagordningen inte går att rucka på. En svensk hållning öppnar både för att kunna ta tillvara nya möjligheter men även att tid går till spillo genom argumentation kring exempelvis val av styrning, strategier med mera.”

”...en anda eller kultur kan vara präglad av en informell struktur, som går att titta närmare på. Vanligtvis utgör detta inget problem så länge mål och resultat blir uppfyllda. Farligt kan det bli när dessa krafter fokuserar på annat än på uppgiften. Effekter av detta kan vara förödande om de inte stävjas, slås tillbaka eller kompromissas med vad som nu kan ligga bakom.”

”I samråd och i samförstånd fattas de bästa beslut och uppnås de bästa resultaten, när man vet vad man gör och vad man kan påverka. Medarbeterskap som det alltid borde fungera.”

”Låt goda idéer få komma upp till ytan, låt alla få komma till tals. Fatta inte beslut direkt, sov på saken. Dagen efter vet du vad du skall göra. Då har fler saker sjunkit in, på plats eller landat inför det beslut som kan vara det bästa utifrån situationen.”

”Vi har tyvärr inte så stort samarbete mellan våra avdelningar utan avdelningarna driver sin egen verksamhet i första hand utan tanke på dom andra och även inte alltid med ledningens strategi i fokus.”

4.7 Resultat

Under huvudkategorin resultat beskrivs tre underkategorier: *resultat*, *avvikelser* och *uppföljning*. Dessa visar på koppling som finns till resultat och hur organisationer arbetar med resultat, samt avvikelser kopplade till resultat inom de olika organisationerna.

4.7.1 Resultat

I den här underkategorin beskrivs hur respondenterna ser på resultat och hur frågor gällande resultat hanteras.

”Vi kommunicerar vid årsbokslut hur det ser ut, sen följs varje projekt, varje produktion upp.”

”Resultat handlar om att mäta rätt saker på rätt sätt. Vad säger sedan det uppmätta? Hur kan det användas och vad kan det tillföra.”

”Lönsamheten är A och O. Bilden är sedan komplex om man beaktar allt som kan inverka på ett resultat. Bokslutet är styrelsens uppgift där de godkänner hur verksamheten gått. En organisations förväntningar kan komma från så väl medarbetare, som från kunder, marknaden eller andra intressenter. Förväntningar på aktien rör olika ägarintressen där krav på avkastning alltid är prioriterat.”

4.7.2 Avvikelser

Respondenterna beskriver att avvikelser kan uppkomma, trots tydliga mål och strategier. Detta kan resultera i att uppsatta mål inte infrias. Strategier kan enligt respondenterna också innebära misstag vilket direkt kan påverka ett resultat i någon riktning. Avvikelser som kan uppstå utifrån ett planerat resultat är någonting som organisationer behöver hantera och ha en beredskap för att kan inträffa.

”Utifall att avvikelser skulle inträffa koncentreras alla tillgängliga resurser för att eliminera problemet. Tiden spelar ingen roll eller vilka resurser som tas i anspråk, vem felet beror på är inte första frågan att söka svar utan att först säkra felkällan.”

”Högsta prioritet och allvar ligger i avvikelser kopplade till det legala. Lagstiftning, regler och mål måste alltid säkerställas, grus i maskineriet måste bort fortast möjligt. Tid är pengar och kommer ge negativa konsekvenser... avvikelser kan också vara någonting bra. Att någonting avviker positivt eller negativt

påträffas tidigt i en i en process leder till snabb justering eller omprioritering beroende vad som påträffats.”

”Vår finans och affärsavdelning ansvarar för att uppmärksamma avvikelser och i sin tur rapportera till ledningen för beslut.”

”Kvartalsmöten med avstämning i ledningsgruppen, där budget och driftavvikelser prioriteras.”

4.7.3 Uppföljning

Respondenter beskriver att uppföljning handlar om att kunna följa upp arbetet med styrning, strategier och mål. Detta påtalas vara någonting nödvändigt av respondenterna, som understryker vikten av att rapportera och följa upp arbetet. Inte minst är det viktigt för att kunna eliminera negativa effekter. Den ekonomiska uppföljningen var en återkommande faktor som alla utom en av respondenterna nämnde under intervjutillfället.

”Rent ekonomiskt handlar det om vad som gått snett, varför och vem som bär ansvaret. Någonting är fel eller har behov av att korrigeras. Missbedömning av markanden, oväntade effekter kan vanligtvis förklara resultatavvikelser. Valutaeffekter eller andra oförutsägbara händelser.”

”Självfallet måste alla avvikelser rapporteras eller sammanställas för att brännande punkter och allvarliga fel ska kunna återgärdas.”

”Siffror sammanställs och presenteras löpande efter given agenda. Inför halv- och helår synkar vi med prognoser och kalkyler. Budgetavvikelser analyseras, omfördelas efter prioriteringar. Vad resultatet beror på, påverkan, eller förutsättningar brukar jag alltid kommunicera internt. Ingen enskild persons fel utan hela organisationens problem att lösa.”

”Vi kommunicerar vid årsbokslut hur det ser ut sedan följs varje projekt och varje produktion upp. Det kan vara att vi går igenom med personalen också hur mycket vi tjänat eller förlorat, hur det gått.”

4.8 Sammanfattning av empiriska data

Efter sammanfattning av respondenternas svar kan det konstateras att styrning kan utgöra en betydande roll för att organisationer skall kunna fungera. Styrning kan bidra med ramar, struktur och stabilitet som ledningen arbetare fram. Policy, dokumentation och riktlinjer är vägledande för medarbetare ska kunna göra ett fullgott arbete enligt respondenterna. Kommunikation och information utgör också ett viktigt inslag, att delge medarbetare vad som händer för att kunna förstå en organisations situation samt framtida förutsättningar. En medveten ledning kan genom god framförhållning integrera styrningen som en del av det dagliga arbetet. Komplexiteten anser respondenterna grundas i att styrning förklaras och relateras till arbetet med mål, strategi samt resultat. Detta görs kanske för att styrningen som enskilt begrepp är komplext att förklara.

Enligt respondenterna kan det vara möjligt att förklara styrning utifrån en organisations syfte, målsättning och strategiska val. Ledningen spelar en betydande roll för att skapa tydlighet, trygghet och förutsättningar som utvecklar så väl en organisation samt medarbetare inom den enligt respondenterna. Hur ledande befattningshavare leder och styr en organisation på kan ske på oändligt många sätt. Krav som styrelse och VD kommunicerar, genom en ledningsgrupp utgör en viktig bas som övriga medarbetare har att förhålla sig till. Ledningen är på detta sätt involverad i att styrningen skall fungera, att mål infrias och att resultat uppnås. Respondenterna menar att lönsamhet exempelvis kan mätas efter hur en specifik avdelning presterar, vilket direkt går att härleda till en ansvarig chef. Ledningen sätter mål och arbetar fram strategier efter de förutsättningar samt förväntningar som både kommer inifrån eller utifrån organisationen.

Medvetenheten från ledningen kan enligt respondenterna i goda exempel delges medarbetare, som skapar en förståelse för sin arbetssituation och de omvärldsfaktorer som ledningen löpande har att hantera. En organisations syfte och målsättning kan prägla hur beredskapen ser ut i händelse om komplikationer skulle uppstå. Graden av kontroll, vem som utför denna och i vilket syfte är ytterst komplext, samt unikt utifrån organisation.

Avvikelse kan vara normala eller hanterbara inom en organisation, medan samma fenomen inom en annan organisation kan skapa oreda. Direkt eller indirekt kan organisationer påverkas av faktorer som förändrar organisationens förutsättningar. Till exempel kan omvärldsfaktorer leda till att en organisation behöver minska personalstyrkan på grund av konkurrenssituationen eller genom ett för högt kostnadsläge. Vilka mål och visioner en organisation eftersträvar på kort- samt lång sikt utgör en viktig plan för en organisation att gå ut med. En organisations tydlighet inför detta kan skapa legitimitet, attraktion och uppmärksamhet. Vid oförutsedda händelser är alltid högre chefer ansvariga, och ytterst styrelsen. Detta kan leda till att ledningspersoner byts ut, även om nya styrmodeller implementeras kan problem finnas kvar. Styrning behöver inte vara kopplat till ett verktyg eller en person utan även vara en del av en organisations kultur. Denna tes stärks av att respondenterna antyder att

styrning är någonting som aldrig ändras, genom att finns i strukturen och att en organisation ”gör som de alltid gjort”.

Däremot intygar respondenterna att justering av strategier, mål och resultat löpande sker efter ändrade förutsättningar. Ledningen påverkar styrningen och tvärt om. Ett arbete som synliggörs främst genom de mål, resultat samt strategier som ledningen delger medarbetare. En styrningsprocess är någonting varaktigt, och utan den skulle sannolikt inte en organisation kunna konkurrera eller slutligen överleva. Desto högre krav som ställs på styrningen, desto högre krav på ledningen och medarbetare att infria de mål som ägare samt omvärlden förväntar sig. Därav bör sannolikt styrningen ha en annan innebörd inom privat sektor jämfört med offentlig verksamhet är.

Avslutningsvis fick respondenterna fritt formulera sina tankar om framtida styrning. De funderingar och åsikter som en utveckling av styrning samt påverkan av styrning kan få. Styrning kopplat till ekonomistyrning är fortfarande den mest vedertagna modell i de studerade organisationerna. Anledningar till detta beskriver respondenterna kan vara lagstiftning, investerare, börsen och revisorer som tänker kortsiktigt samt finansiellt snarare än icke finansiellt. Specifikt en respondent belyser den tröghet som finns i systemet som främjar det traditionella men där det pratas om långsiktighet men tänks kortsiktigt. Krav och förväntningar på vinster skapar på olika sätt en osäkerhet. En respondent lämnar förslaget att tillämpa ett budgetlöst styrande, detta för att inte eventuella överskott ska spenderas vid ett kalenderårs slut. Dock är inte alla organisationer eniga om detta, utan majoriteten belyser vikten av att ha och tillämpa en budget.

”Organisationer som bedriver flera verksamheter behöver prioritera och förhålla sig till någon form av budget för att kunna styra”

”Balansen är hårfin, men att alltid överväga olika alternativ inför ekonomiska beslut för att medvetet kunna väga kostnader mot att kunna ha råd att betala.”

5. Analys och tolkning

I denna del redogörs för den samlade bilden av studiens empiri i relation till presenterad teori.

5.1 Organisation

I huvudkategorin organisation avser studiens författare att ge en bild av en organisations struktur samt ledarens roll. Något som vi anser är en viktig del av studiens syfte, att bilda sig en uppfattning av hur styrning konkret tillämpas. Det är väsentligt att ha en förståelse för hur organisationen ser ut. Av de studerade organisationerna hade majoriteten en hierarkisk struktur. Något som var i överensstämmelse med dess syfte. Detta kan underlätta beslutsfattande och möjlighet att utföra kontroll (Jacobsen & Thorsvik, 2010). Utifrån respondenternas svar var deras huvudsakliga uppgift att utveckla strategier och mål för verksamheten, samt se till att dessa strategier och mål följdes. Den bild författarna får utifrån respondenternas roll, med anledning av deras ledande befattning är inte på något sätt unik. Förutsättningar och dilemman kopplat till ledning samt styrning överensstämmer med studerad teori. Samtliga respondenter belyste betydelse av sin roll som chef och ansvarig som en viktig nyckelroll i organisationen. De framhöll också sina medarbetare och deras arbetsinsats som betydande eller avgörande för infriande av mål samt uppnå resultat. Både organisationernas struktur och respondenternas roll i verksamheten är på detta sätt två viktiga inslag i en organisation samt för dess styrning.

5.2 Styrning

Styrning förekommer på något sätt i samtliga av de organisationer som respondenterna företräder utan att respondenterna sätter namn på sin modell för styrning. Detta kan vi som författare till studien se kan vara ett bekymmer, då det finns en påtaglig risk för bristande förankring och avsaknad av kommunikation. Valet av styrfilosofi är av vikt att beakta för att tydliggöra klarhet i vad styrningen innebär så att medarbetarna förstår (Pfeffer & Sutton, 2000). I vilken grad styrning förekommer visade sig bero på så väl organisationens inre krav och kontroll som av yttre omständigheter samt förväntningar, som också påverkar en organisation. De organisationer som studerades är samtliga inom branscher där förändring sker dagligen. I viss utsträckning påverkas respektive verksamhet av lagar och regler men i större grad av vad som kanske händer i omvärlden. Med anledning av att de studerade organisationerna var privata och verksamma inom olika branscher är det inte konstigt att de yttre faktorerna har en påtaglig inverkan på respektive verksamhet. Förändringstakten är hög, vilket som vi kan se det både kan vara någonting positivt eller negativt beroende vad det är en organisations strävar efter att uppnå. De globala faktorernas inverkan är en påtaglig påverkansfaktor som det gäller att ständigt läsa av för att förutse vad som är på gång.

Detta ställer krav på ledarskapet också, och det faktum att det inte enbart är tillräckligt att enbart ägna sig åt finansiell styrning (Sjöstrand, Sandberg & Tyrstrup, 1999). Som författare till denna studie ser vi påtagliga risker med att styrmodeller som inte är tydliga kan medföra svårigheter om en organisations styrning konstant förändras utifrån yttre faktorer. Dessa farhågor tar även Zand (2009) upp i sin studie.

Författarna anser att ovanstående resonemang är talande för respektive organisations syn på styrning och vikten av den. Komplexiteten framträder när organisationer som tillämpar styrning men inte valde att kalla det styrning. Likaså fanns det organisationer som haft samma modell för styrning i drygt 80 år. Det är viktigt att synliggöra detta då det skapar värde för organisationen. Inte minst är detta centralt för att kunna erhålla relevanta mätetal enligt Lindvall (2011). Eller att enbart undvika vardagliga problem i organisationen som Ittner och Larcker (1998) uttrycker det. Respondenterna tillämpade styrning på något sätt utan att som forskarna tidigare påtalat det, sätta namn på sin modell. Uppenbarligen lyckas ändå organisationerna i sitt arbete anser författarna. Det är även högst sannolikt att ett förtydligande av styrning och modell kunna bidra till att medarbetarna i högre grad kan leva upp till organisationens målsättning samt ha förståelse för den (Flamholtz et al, 1985).

De organisationer som finns representerade i studien varierar i storlek och flera av dem kan likställas med offentliga organisationer i storlek. Den traditionella ekonomistyrning var i högre grad representerad anser författarna, något som tyder på att gamla traditioner lever kvar. Med tanke på efterfrågan och konkurrens skulle en icke-finansiell styrning komplettera den finansiella styrningen (Ittner & Larcker, 1998). I offentliga organisationer är det i högre grad mer vanligt förekommande att politiska beslut påverkar styrningen (Fottler, 1981). Författarna bedömer att med tanke på den regelstyrning som finns, är rådande omständigheter annorlunda. Därför går det inte att låta bli att fundera över vad det är som gör att de privata organisationer som studerats klarar sig så bra utan att sätta ord på sin styrning, anser författarna. För många av respondenterna är det inte viktigt att sätta namn på styrningen utan snarare viktigt att gå på magkänsla. Men det är inte alla organisationer som ser det som en möjlighet, styrning är en viktig del detta trots att styrning inte särskiljs från mål och strategier utan ses som en del.

5.3 Mål

Mål beskrevs enligt majoriteten av respondenterna vara viktigare än att sätta ord på styrmodeller eller styrningen inom respektive organisation. Respondenterna påtalade att målen med sina respektive organisation är direkt avgörande för att kunna konkurrera, utvecklas och överleva. Målfokus skiljer sig verksamheter emellan, oavsett handlar det om att optimera verksamheten och att styra verksamheten i uttalad riktning. Ibland råder ett ekonomiskt fokus och i andra fall är inriktningen mer verksamhetsinriktad. En kombination av ett ekonomiskt- och verksamhetsfokus hade varit att föredra enligt

Lindvall (2011) och Giddens (1984). Målavvikelser är viktigt att kontinuerligt följa upp vilket det råder en enighet om hos samtliga respondenter. Hur detta görs borde rimligen bero på uppsatta mål. Som författare ser vi återkommande att det sker en koppling till ekonomiska incitament, något som åter kan påvisa att den finansiella aspekten ligger till grund snarare än icke-finansiella mått. Lindvall (2011) är också inne på detta och den tvetydighet som finns mellan att organisationer efterfråga det icke-finansiella men håller sig till det finansiella.

5.4 Strategi

Organisationer står ständigt inför utmaningar när det gäller att ta fram och förhålla sig till strategier. I enlighet med vad Anthony och Govindarajan (2007) beskriver gällande den kurs som en organisation styr efter, stödjer samtliga respondenter resonemang kring att strategier behövs. I både medgång och motgång, för att införliva en organisations målsättning behövs strategier. Långsiktighet när det gäller strategi och styrning med tanke på tydlighet kan vi se är en brist hos studerade organisationer, vilket bekräftar den oro som Johnson (1987, s. 4-5) känner. En tydlighet kan vi som författare dock ändå se lysa igenom i majoriteten av organisationerna. Detta utan att respondenterna konkret sätter ord på det. På så vis anser författarna att strategier är en viktig del av styrningen även om det finns brister vad gäller tydlighet i styrning. Vi kan också se att strategier är en i högre grad kommunicerad del som hjälper organisationerna med dess styrning och måluppfyllelse, inte minst genom att sätta ramar för arbetet. Samtliga organisationer har någon form av strategi som utgångspunkt (Anthony & Govindarajan, 2007), trots det råder avsaknad av kända styrmodeller.

I minoriteten av de organisationer som studerades var respondenten också ägare av verksamheten. Fallet skulle kunna varit som Colombo och Delmaestro (2002) påtalar, att möjligheterna för medarbetarna att påverka dessa beslut var begränsade. I majoriteten av organisationerna vi studerat visade sig medarbetarnas möjlighet att påverka vara återkommande och sågs som positiv. Strategi är uppenbart en viktig del av styrning vilket visar sig av det empiriska resultatet. I sin tur är strategifrågor en ständigt pågående process inom organisationerna. Lika viktigt som att kommunicera styrning är det också att hantera strategi i organisationerna och då att det implementeras i alla linjer (Prahalad & Hamel, 1994). Författarna får uppfattningen att det råder en otydlig tydlighet när det gäller strategi i studerade organisationer. Organisationerna arbetar mycket med dessa frågor, utan att det som vi tolkar det innebär att allt är dokumenterat, styrt samt reglerat. Kanske är detta en av skillnaden mellan strategier inom offentlig och privat verksamhet bedömer vi. Något som även Fottler (1981) anser lyser igenom.

Signifikativt för samtliga respondenter är vikten av kommunikation, vilket sker i olika omfattning. En del organisationer är självkritiska och medvetna om att kommunikationen kan bli tydligare. Andra är mer strategiska och väljer vad som ska kommuniceras samt på vilket sätt. Ledarskapet har en betydande påverkande, vilket

författarna anser visar sig dels med koppling till den roll och dels till de arbetsuppgifter som respondenter hade kopplade till sitt uppdrag. Även om de flesta organisationer hade en hierarkisk struktur där de befann sig i ledningen, kan de i de flesta fall inte själva styra organisationen ensam utifrån sin roll. Detta belyser vikten av att ensam inte är stark där en organisations samtliga länkar måste sammanlänka, vilket forskningen också stödjer (O'Reilly, Caldwell & Chatman m.fl, 2009; Hunt, 1995).

5.5 Resultat

Infallsvinklar som lönsamhet, att följa upp projekt och avvikelser är beskrivningar som respondenter ger beträffande respektive organisations arbete med resultat. Årsbokslut är viktigt enligt majoriteten av respondenterna som samtidigt hävdar att det är vad som händer mellan de olika rapporterna som räknas. Vad som sedan väljs att publiceras och kommuniceras är det resultat som organisationen vill ge. Ett resultat kan utifrån olika aspekter gå att mäta för att avslöja hur en organisation går eller mår, omvärldens intresse kan så väl höja som sänka en organisations aktie anser vi som författare. Detta kan påverkas av efter vilken tolkning som görs kring en organisations framtidsutsikter. Det kan finnas varierande syften och målsättningar bland respondenternas organisationer, någonting som också återspeglas i vad som väljs att presenteras i det resultat som uppnått. De nyckeltal som en organisations ledning fokuserar vid att mäta kan avslöja både hur väl ledarskapet fungerar och vilka komplexa frågor som ledningen prioriterar inom en organisation (Södergren & Söderholm, 1999, s. 246-247).

Mätning och utvärdering är kopplade till den riktning som ledningen styr efter. Resultat kan på så vis påverkas genom mål och strategier. Författarna får bilden av att avvikelser hanteras på olika sätt även om samtliga respondenter beskriver sin organisations hållning. Allvaret är när kunder påverkas eller drabbas, där kan det skönjas en gemensam hållning där organisationer mobiliserar resurser beroende på den potentiella skaderisken som kan inträffa. Lagstiftning verkar också direkt och är beslut som samtliga organisationer måste följa. Andra former av regelbundna avstämningar exempelvis kvalitet, budget och försäljning kan också ge indikatorer om någonting har förändrats. Som författare finner vi det mycket angeläget att uppmärksamma alla avvikelser, vilket kan leda till att en problematik så väl blir känd som löst. På detta sätt kan omfattning eller skaderisk om möjligt begränsas.

Författarnas bedömning är att det råder en förändringsbenägenhet och anpassningsförmåga som är väl utvecklad bland responderande organisationer. Detta kan vi som författare bedöma vara en effekt av att organisationen är privat och inte i så hög grad styrd av politiska beslut. Detta till skillnad från offentliga organisationer där det är en dominerande faktor (Hawke, 2012).

Målsättningen att nå ett visst resultat bedömer författarna kan vara lättare att uppnå genom att det finns tydliga avsikter, förutsättningar och incitament att det är lönsamt att

bidra för medarbetarna. Hur medarbetare kan motiveras att prestera mot bättre resultat nämndes inte.

5.6 Uppföljning

Uppföljning kan gå ut på att ifrågasätta ett uppnått resultat, varför styrningen misslyckats, mål inte nåddes fullt ut eller se över strategi som fungerade över förväntan. Hur en organisation strategiskt är strukturerad kan handla om hierarki för beslutsfattande, och ansvarsfördelning genom tydlig gränsdragning. Styrningen kan visa vägen till målet och vilken strategi som ska användas för att uppnå ett förväntat resultat. Författarna anser det är avgörande när mål och resultat uppnåtts eller inte, att ta reda på varför ett resultat inte blev som förväntat. En avvikelse kan därför vara positiv, exempelvis att försäljningen blev bättre än väntat eller nådde nya målgrupper eller marknader. Respondenterna anser exempelvis att negativa effekter kan vara en missbedömning av marknaden, oförutsedda svårigheter att tillverka eller sälja produkter, konkurrenssituation som leder till avvikelser. Avvikelserna behöver följas upp, och denna typ av erfarenheter som respondenterna omnämnt bidrar sannolikt till att organisationer är bättre förberedda nästa gång anser vi.

Författarna bedömer att organisationerna är medvetna om vad olika beslut kommer att få för effekter. Däremot skiljer det sig mellan de organisationer vi studerat hur och vad som kommuniceras, samt på vilket sätt detta görs till medarbetarna. Privata organisationer har också krav på sig själva och från andra att hela tiden redovisa inte bara vad som uppnåtts utan även vad som är på gång.

Uppföljning sker enligt respondenterna ofta med berörd eller påverkad personal. Detta är någonting vi som författare anser är pedagogiskt på flera sätt. Bland annat sprids på detta sätt viktig kunskap kring resultatavvikelser som kan engagera medarbetare, vilket kan leda till ökat ansvar. Inte minst får också medarbetare träning att med kritisk blick kunna skönja potentiella avvikelser och genom detta korrigera avvikelser i ett tidigt skede. Vem som gör vad i detta viktiga arbete är i hög grad en ledningsfråga, för att följa upp resultat och utveckla verksamheten. På vilket sätt budget, finansiella- och icke-finansiella mått samt varianter av dessa går att mäta, kan förklaras med cybernetisk kontroll. Modellen cybernetisk kontroll kan innebära tydliga ansvarsområden och roller inom en organisation (Brown & Malmi, 2008). Som författare anser vi att detta är en viktig ledningsuppgift, kanske inte bara att följa upp verksamheten utan också för att utveckla verksamheten och medarbetarna inom den.

5.7 Framtida styrning

Tankar om framtida styrning bland respondenterna varierade. Som författare kan vi urskilja av resultatet att det både finns en medveten tanke men också en vilja om att på sikt utvidga styrningen till att bli mer icke-finansiell. Utifrån att denna studie beaktar privat sektor anser vi att trögheten är än mer påtaglig bland de branscher som respondenterna representerade. Av den forskning som tagits del av är detta inte på något sätt alarmerande då det finns en tröghet i systemet som Giddens (1984) och Lindvall (2011) resonerar kring. Samtliga av respondenternas representerade branscher verkar i en snabb föränderlig omvärld. Att följa med i omvärldsbevakningen är gemensamt för samtliga respondenter. Då det för dem handlar om överlevnad många gånger. Trender inom miljöteknik är viktiga att följa, koncept som främjar mångfald och hållbar utveckling efterfrågas i högre utsträckning av medvetna kunder idag. Något som respondenterna på sikt anser kommer påverka deras strategier och i sin tur styrningen.

6. Slutsats

I den här avslutande delen redogörs för studiens slutsats samt reflektion över studiens genomförande, och slutligen lämnas förslag till fortsatta studier.

6.1 Slutsats

Syftet med denna studie var att undersöka hur organisationer inom privat sektor konkret tillämpar styrning och i vilken grad arbetet med styrning följs upp. Så här i efterhand kan vi konstatera att samtliga organisationer tillämpar styrning på ett eller annat sätt. Det finns en komplexitet i begreppet som inte minst visar sig då ingen av de studerade organisationerna har en specifik modell för styrning. De studerade organisationerna styr men använder andra termer för att förklara styrning, istället kommuniceras mål och strategier till medarbetare. Detta anser vi är ett tecken på att styrning är en naturlig del av organisationernas vardag som tar olika fokus i anspråk. Styrning har nära samband med den strategi som organisationens ledning antagit för den målsättning som finns för verksamheten. Målsättningen kan innebära en mängd olika saker, som tillsammans bidrar till en helhet och ett resultat. Resultatet kan vara det mest primära som en organisation eftersträvar att uppnå. Hur resultatet slutligen blir går att relatera till mål, strategi och på det sätt ledningen styrt på.

Utifrån vårt empiriska material har vi kommit fram till att:

- Styrning bidrar till att organisationer kan planera hur mål ska uppfyllas. Inte minst gör organisationer detta tydligt genom en verksamhets strategi.
- På vilket sätt styrning behövs är komplext utifrån en organisations behov, förutsättningar och målsättning.
- Styrning har nära samband med den strategi som en organisations ledning antagit för den målsättning som finns för verksamheten.
- Styrning hjälper till att hantera såväl inre som yttre påverkansfaktorer.
- Ledningen använder styrning för att planera resultat som organisationen ska uppnå.
- Kommunikation och ledarskap kring implementering liksom medarbetarskap utgör de komplexa variabler som slutligen bidrar till resultatet –hur väl styrningen lyckas eller inte.
- Finansiell styrning används i högre grad än icke-finansiell styrning, som ett mått för att hantera resultat och avvikelser.
- Resultat kan avvika trots tydlighet i styrningen varför uppföljning oavsett avvikelse och dess storlek är att beakta.
- Sammantaget kan en ansevärd mängd av olika parametrar och faktorer inverka på ett resultat eller bidra till att avvikelser uppkommer. Detta påtalar att styrning är en kontinuerlig pågående process som i allra högsta grad tjänar på att samtliga medarbetares deltagande för att kunna lyckas på kort samt lång sikt.

Ovanstående punkter tydliggör och besvarar studiens forskningsfrågor samt syfte. Slutligen framkommer det mellan raderna bland respondenterna att styrning per automatik övergår till att handla mer om resultat, strategi och inte minst målsättning. Därav kan det vara så att styrningen oavsett modell eller grundtanke designats och modifierats till att smälta in efter en organisations behov. Detta kan göra styrningen till någonting diffust att prata om, medan målsättningen förblir tydlig, mätbar och konkret. Som författare bedömer vi mål är och förblir bland det absolut nödvändigaste, någonting som samtliga medarbetare inom en organisation kan relatera till efter vad ledningen proklamerat. Något som vi anser visar sig i hur organisationerna konkret tillämpar styrning inom privat sektor.

Avslutningsvis är resultatet vi har kommit fram till i denna studie viktigt i ett vidare perspektiv. Styrning är en del av organisationer och verksamheter men också en del i ett samhällsperspektiv, inte minst med tanke på att det är en av många grundfundament. Kunskap om styrning kan bidra till en ökad medvetenhet och tydlighet. Vilket kan bidra till en ökad allmän förståelse av styrning som funktion och konstruktion hos enskilda samhällsmedborgare, men också för att verksamheter och organisationer ska kunna effektiviseras och optimeras. Vilket alla har något att vinna på anser vi. Samhället är beroende av verksamheter och organisationer och att de uppfyller sitt syfte.

6.2 Reflektion över studiens genomförande

Vi genomförde provintervjuer för att säkerställa frågornas giltighet och för att undersöka att vald metod var tillfredsställande, vilket stärkt tillförlitligheten ytterligare genom att två personer deltog. När det gäller intervjuguiden kunde vi ha disponerat mer tid på själva konstruerandet, och vi anser ändå vi fått besvarat studiens syfte samt ställde forskningsfrågor genom de metodval vi valt.

Urvalet av de organisationer som studeras kan diskuteras. Vi valde medvetet att inte studera en specifik bransch utan att bredda oss till flera branscher. En av anledningarna till detta val var ett antagande från vår sida att oavsett bransch och organisation arbetar de alla med styrning på något sätt, därför ansåg vi inte heller att det skulle spela någon avgörande roll för studien. Syfte var att undersöka hur organisationer inom privat sektor konkret tillämpar styrning och i vilken grad arbetet följs upp, vi ansåg att det var rimligt med tanke på studiens omfattning att intervjua de tillfrågade personer som var villiga att ställa upp. I vår studie var urvalet mer tillfälligt än slumpmässigt vilket kan vara en brist. Det är svårt att få ett riktigt slumpmässigt urval vid mindre studier påtalar Bell (1995). Vi strävade efter att få en variation i urvalet när det gäller dels storlek på organisation, bransch men också att intervjua personer i ledande befattningar på olika geografiska platser inom Västra Götaland.

Inte minst var det viktigt att vi före konstruerandet av intervjuguiden hade läst in oss på ämnesområdet. Vi avsåg också att så långt det var möjligt att strukturera intervjun i den mån att vi eftersträvade att hålla oss inom ämnet.

Vi genomförde en intervju via Skype. Telefonintervjuer kan vara ett sätt att både spara tid men också kostnadsbesparing, i vårt fall rörde det sig om tidsbesparing för intervjupersonen. Det kan också vara lättare att både ställa men också att svara på frågor jämfört med om båda är fysiskt närvarande (Bryman, 2011). Nackdelen kan vara svårigheten att läsa av kroppsspråk.

För oss var det viktigt att skriva ut intervjuerna direkt, i den ordning som de genomförde. För att vara säkra på att få med alla detaljer. Det gav ett mer levande förhållande till intervjumaterialet än om vi hade väntat med bearbetningen tills samtliga intervjuer var genomförda. Vi är också medvetna om att vi inte är några vana intervjuare, något som kan vara en brist i denna typ av undersökning liksom att handskas med materialet.

Ett av de skäl till att vi valde att nöja oss med de åtta intervjuer som genomfördes, trots det faktum att två intervjuer avbokades med kort varsel. Var att vi ansåg att ett mindre antal väl utförda intervjuer har större trovärdighet än om vi istället skulle genomfört ett större antal intervjuer. Risken hade då istället varit att kvantitet var större än kvaliteten och att intervjuerna var sämre utförda (Trost, 2005). Bortfallet av två respondenter borde på så vis enbart kunnat ha haft en marginell inverkan på studien, och troligtvis förstärkt den bild som de responderande lämnat.

Anledningen till att vi valde intervju som forskningsmetod berodde på att det är ett mindre bortfall vid intervjuundersökningar än vid andra undersökningsmetoder. Detta understryker Winter (1992). När det gäller vårt upplägg av de intervjuer som genomfördes, valde vi att dela upp intervjuerna mellan oss vilket skulle kunna vara en brist. Vi båda skulle kunna närvarat vid intervjutillfällena för att registrera intervjusvaren. Om flera intervjuare deltar vid respondering skulle det möjligen kunna öka trovärdigheten (Patel och Davidson, 1994). Vi gjorde bandupptagningar vid intervjutillfällena och dessutom hade vår intervjuguide ansåg vi detta vara av mindre betydelse. Trovärdigheten i undersökningen har handlat mycket om att bedöma våra kategoriers hållbarhet, det vill säga i vilken omfattning som de representerar undersökningspersonernas uppfattningar. Vi har inte haft någon medbedömare när det gäller den kategorisering som gjort något som skulle ytterligare kunna öka trovärdigheten. Vi har genomfört intervjuerna i olika städer, branscher och organisationer vilket vi anser bidra till att det kan bli lättare med studiens överförbarhet.

Den fenomenografiska ansats vi valt som metod innebär inga garantier för att vi har fått fram hur styrning inom privat sektor verkligen tillämpas, då det är ledarnas uppfattningar av det. Vi anser ändå att talande exempel från ledarna framkommit, hur ledare uppfattar styrning och tillämpningen av den. I den grad att vi anser oss fått en

bild av hur det ser ut i verkligheten. Om vi använt oss av ytterligare undersökningsmetoder som exempelvis observationer eller enkäter hade resultatet kunna stärkts ytterligare enligt (Bell, 1995), i vårt fall var det tidsfaktorn som var avgörande för att vi avstod från att använda oss av ytterligare undersökningsmetoder.

6.3 Förslag till fortsatta studier

Med utgångspunkt från studiens resultat vore det intressant att i ett vidare perspektiv studera vad det är som gör att finansiell styrning ännu är den dominerande formen för styrning och varför icke-finansiell styrning inte implementeras i den omfattning som behov verkar finns. Icke-finansiell styrning efterfrågas, därav ett intresse för vad som behovet egentligen grundar sig i och vad organisationer förväntar sig att uppnå genom valet av icke-finansiell styrning. Vidare förslag kan vara att genomföra en kvantitativ jämförande studie mellan organisationer inom offentlig respektive privat sektor. Där tillämpningen av styrning undersöks, exempelvis utifrån olika perspektiv och nivåer. Detta kan ge en inblick i vad som skiljer och förenar olika organisationers tillämpning av styrning.

7. Referenser

Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj. (2008). *Tolkning och Reflektion-vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Anand, G. & Kodali, Rambabu (2008). Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An International Journal*, vol. 15:3 s. 257-291. DOI: 10.1108/14635770810876593.

Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay. (2007) *Management Control Systems* (12:e upplagan). New York: McGraw-Hill. ISBN: 9780073100890.

Bergstrand, Jan (2010). *Ekonomisk analys och styrning*. Lund: Studentlitteratur.

Bjurström, Erling (2007). *Creating new attention in management control*. Uppsala: Företagsekonomiska institutionen. DOKTORSAVHANDLING

Broderick, Anne, Garry, Tony & Beasley, Mark (2010). The need for adaptive processes of benchmarking in small business-to-business service. *Journal of Business & Industrial Marketing* vol. 25: s. 324-337 DOI: 10.1108/08858621011058098.

Brown, David. A. & Malmi, Teemu (2008). Management Control Systems as a Package –Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, vol. 19, nr 4, ss. 287-300. DOI: 10.1016/j.mar.2008.09.003

Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo. (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*, upplaga 2, Malmö: Liber.

Bryman, Alan & Bell, Emma. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB.

Bryson, John M. (1988). "A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations". *Long Range Planning*. Vol. 21(1) s. 73-81.

Chang, Hsin Hsin; Hung, Chung-Jye; Wong, Kit Hong; Lee, Chin-Ho. Using the balanced scorecard on supply chain integration performance—a case study of service businesses. *Service Business* vol. 7 issue 4 December 2013. p. 539 – 561. DOI: 10.1007/s11628-012-0175-5.

Chapman, Christopher. S. (2005). *Controlling Strategy, Management, Accounting and Performance Measurement*. Oxford University Press, Oxford.

Chenhall, Robert .H. (2005), "Content and process approaches to studying strategy and management control systems", in Chapman, Christopher. S. (Ed.), *Controlling Strategy*, Oxford University Press, Oxford, pp. 10-36.

Colombo, Massimo.G. & Delmaestro, Marco. (2002). The Determinants of Organizational Change and Structural Inertia: Technological and Organizational Factors. *Journal of Economics & Strategy*, vol. 11, ss: 595-635. DOI: 10.1111/j.1430-9134.2002.00595.

Dalen, Monica. (2008). *Intervju som metod*. Lund: Studentlitteratur.

Deros, Baba M., Yosuf, Shari M. & Salleh, Azhari M. (2006). A benchmarking implementation framework for automotive manufacturing SMEs. *Benchmarking: An International Journal* 13(4): 396-430. DOI: 10.1108/14635770610676272.

Düsing, Pär (2013). Arlas mejeri i Kalleback läggs ned. Göteborgs-Posten: [Elektronisk]: Göteborg:<<http://www.gp.se/ekonomi/1.2114906-arlas-mejeri-i-kalleback-laggs-ned>> [Tillgänglig: 2014-04-20].

Ejvegård, Rolf (2003). *Vetenskaplig metod*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Ekonomistyrningsverket (ESV 2006:26). *Inspirationsbok: verksamhetsstyrning*. Kalmar: Lenanders Grafiska AB.

Ferreira, Aldónio & Otley, David (2009). The design and use of performance, management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20 (4), s. 263-282 DOI: 10.1016/j.mar.2009.07.003 .

Flamholtz, Eric, Das, T.K and Tsui, Anne. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations & Society*.10 (1), 35-50. DOI: 0361-3682/85.

Fottler, Myron, (1981), Is Management Really Generic? *The Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 1, pp. 1-12. ISSN: 0363-7425.

Giddens, Anthony (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Los Angeles: University of California Press.

Grönlund, Anders & Modell, Sven. (2006). Introduktion och teoretisk översikt. I Grönlund, Anders & Modell, Sven. (red). *Effektivitet och styrning i statliga myndigheter*. Lund: Studentlitteratur.

Hales, Colin, P. (1988). "Management Processes, Management Divisions of Labor and Managerial Work: Towards a Synthesis. London: Routledge.

Hamel, Gary och Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Hatch, Mary. J. (2002). *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Hawke, Lewis. (2012). Australian public sector performance management: Success or stagnation? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(3), 310-328. DOI: 10.1108/17410401211205669.

Hunt, James. G. (1995). Multi-level leadership: Grounded theory and mainstream theory applied to the case of general motors. *The leadership quarterly*. vol. 6, issue 3. pp. 379-412. ISSN: 1048-9843.

Ittner, Christopher. D., & Larcker, David. F. (1998). Innovations in performance measurement. *Journal of management accounting research*, Volume 10, pages 205-238. DOI: doi:10.1016/S0361-3682(03)00033-3.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan, (2010). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB.

Johnson, Gerry. (1987). *Strategic Change and the Management Process*. Oxford: Basil Blackwell, 1987. ISBN: 0631147179.

Kaplan, Robert S & Norton, David P. (2004) How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives. *Financial executive*. Mar/apr 2004. pp: 40-45. DOI: 208911085.

Kaplan, Robert S & Norton, David P. (1992). The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance. In: *Harvard Business Review*. (01/02) 1992: 71-79.

Kjellén, Bengt. (2007). Några ord om tillförlitlighet och överförbarhet (2007-07-05) Publicerat kursmaterial DisCo. Tillgänglig: [2014-05-03]. Trollhättan: Högskolan Väst.

Kroksmark, Tomas. (1987). *Fenomenografisk didaktik*. Göteborg: Vasastadens bokbinderi.

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, Staffan (1986). *Kvalitativ analys – exemplet fenomenografi*. Lund: Studentlitteratur.

- Leitner, Karl-Heinz & Guldenberg, Stefan (2010). Generic Strategies and Firm Performance in SMEs: A Longitudinal Study of Austrian SMEs. *Small Business Economics*, vol 35 (2):169-189.
- Liker, Jeffrey. K (2009). *The Toyota way: 14 management principle from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
- Lindvall, Jan (2011). *Verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur.
- Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2012). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 3rd ed. Harlow: England: Pearson Education. ISBN: 0273737619.
- Merriam, Sharan B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Miles, Raymond. E & Snow, Charles C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, Henry. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, January-February, 1994.
- Nationalencyklopedin (2014). Sökord: Organisation. [Elektronisk]: Malmö: <<http://www.ne.se.ezproxy.server.hv.se/lang/organisation/276787>> Hämtad: 2014-04-17.
- Nationalencyklopedin (2014). Sökord: Styrning. [Elektronisk]: Malmö: <<http://www.ne.se.ezproxy.server.hv.se/lang/styrning/317851>> Hämtad 2014-04-17.
- Naro, Gérald & Travaillé, Denis (2011). "The role of the balanced scorecard in the formulation and control of strategic processes", *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 12 Iss: 3, pp.212 – 233 DOI 10.1108/09675421111187674.
- Nørreklit, Hanne. (2000). "The balance of the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions", *Management Accounting Research*, Vol. 1 No. 1, pp. 65-88.
- Nørreklit, Hanne. (2003). "The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28 No. 6, pp. 591-619.
- O'Reilly, C A, Caldwell, D F, Chatman, J A, Lapid, M och Self, W. (2009). How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly*. 21, s. 104-113. Elsevier. DOI: 10.1016/j.leafqua.2009.10.008.
- Ouchi, William G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9): 833–848. ISSN: 0025-1909 .

Patel, Runa och Davidson, Bo (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.

Pfeffer, Jeffrey (1997). *New Directions for Organization Theory. Problems and Practices*. New York: Oxford University Press. ISBN: 9780195354225

Pfeffer, Jeffrey & Sutton, Robert. I (2000). *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*. Harvard Business School Press.

Qviberg, Lisa (2013). Arla föreslår flytt och effektivisering av produktion inom Sverige. *Arla Foods AB*: [Elektronisk]: Stockholm: <<http://nyheter.arla.se/2013/10/09/arla-foreslar-flytt-och-effektivisering-av-produktion-inom-sverige/>> Hämtad: 2014-04-20.

Rainey, Hal G. (1991) *Understanding and managing public organizations*. San Francisco & Oxford: Jossey-Bass Publishers.

Schott, R.L. (1991). Administrative and Organizational Behaviour. Some Insights from Cognitive Psychology. *Administration and Society*, 23 s. 53-73.

Simons, Roberts. L (1995). *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control System to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston: HBS Press. ISBN: 0875845592.

Sjöstrand, Sven-Erik och Mats Tyrstrup (1999). *Synlig och osynlig företagsledning*. I Sjöstrand, Sven-Erik, Sandberg Jörgen, och Tyrstrup, Mats. (red) *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.

Starrin, Bengt & Svensson, Per-Gunnar. (1994). Titel: *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Södergren, Birgitta och Söderholm, Johan (1999). *Sifferledning och kunskapsledarskap*. Sjöstrand, Sandberg och Tyrstrup (red) *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.

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

Uljens, Michael. (1989) *Fenomenografi - forskning om uppfattningar*. Lund: Studentlitteratur.

Verhoest, Koen, Verschuere, Bram and Bouckaert, Geert (2007). Pressure, Legitimacy and Innovative Behavior by Public Organizations. *Governance*, 20:3 pp 469–97. DOI:10.1111/j.1468-0491.2007.00367.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer - inom humanistisk - samhällsvetenskaplig forskning*. [Elektronisk]: Stockholm <<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>> Hämtad: 2014-02-25.

Williams, John, Brown, Cheryl & Springer, Anita (2012). "Overcoming benchmarking reluctance: a literature review", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 19 Iss: 2, pp.255 – 276 DOI: 10.1108/14635771211224563.

Winter, Jenny. (1992). *Problemformulering, undersökning och rapport*. Malmö: Almqvist & Wiksell förlag AB.

Wright, Peter L. (1996) *Managerial leadership*. London: Routledge, 1996. ISBN:0415110696, 0415110688

Wynen, Jan & Verhoest, Koen (2013). Do NPM-Type Reforms Lead to a Cultural Revolution Within Public Sector Organizations? *Public Management Review*, DOI: 10.1080/14719037.2013.841459.

Yao-Sheng, L. (2011). The effect of human resource management control systems on the relationship between knowledge management strategy and firm performance. *International Journal of Manpower*, 32(5), 494-511. doi:http://dx.doi.org/10.1108/01437721111158170.

Yukl, Gary. Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 1989, 15, 251–89.

Zand, Dale E Case study Strategic renewal: how an organization realigned structure with strategy. *STRATEGY & LEADERSHIP VOL. 37 NO. 3 2009*. DOI 10.1108/10878570910954619.

Bilaga 1



HÖGSKOLAN VÄST

Missivbrev inför intervju

Tack för att ett inledande trevligt och förtroendeingivande telefonsamtal där Du som fått detta brev visat intresse att delta vid denna studie. En kandidatuppsats med huvudämnet företagsekonomi med inriktning mot organisation vid Högskolan Väst, Trollhättan.

Syftet med studien är att undersöka hur organisationer inom privat sektor konkret tillämpar styrning och hur arbetet följs upp. Vad bidrar styrning med för en organisation och dess måluppfyllelse? Och på vilket sätt påverkar styrningen hur ledningen använder och arbetar med resultat samt avvikelser?

För oss är det väsentligt att primärt få svar beträffande innebörden av styrning och Dina erfarenheter hur styrning kan gå till i praktiken. Sekundärt kan vald styrmodell på så vis lättare gå att motivera genom att förstå en organisations tillämpning av den.

Intervjutillfällen kommer finnas möjliga under vecka 17-18, där vi avser att genomföra 10 intervjuer. Respondenterna återfinns inom ledande befattningar inom organisationer med erfarenhet av styrning, genom yrkesroll, lednings- eller styrelsearbete. Varje intervju är beräknad att ta 60-90 minuter och plats för respektive intervju bestäms utav respondenten. Respondenter kan när som helst välja att avbryta sitt deltagande i studien, utan att behöva uppge skäl.

För ytterligare upplysningar och detaljer gällande intervjun kan uppsatskandidaterna kontaktas per mail eller telefon: xxxx@student.hv.se eller 07XX-XXXXXX.

Vi ber Er ha överseende med att intervjuerna spelas in, detta eftersom vi kommer ha svårt att hinna föra anteckningar under tiden. Efter det att studien sammanställts och blivit godkänd kommer allt material med koppling till studien att raderas. Inte heller kommer några namn nämnas som medverkat till studien.

Med vänliga hälsningar

Jessica Holmén och Max Willén

Bilaga 2

INTERVJUGUIDE

INTRODUKTION

Ålder

Roll eller yrkestitel i organisation

Bransch

Antal anställda inom organisationen

Antal år i arbetet

Eventuellt antal andra uppdrag i t ex. styrelse, nämnd

Om du fritt associerar hur ser du på begreppet styrning?

ORGANISATION OCH STYRNING

Kan du kort beskriva organisationen?

Hur diskuterar ni frågor gällande styrning av organisation?

Hur kommunicerar ni innebörden av styrning till era medarbetare?

Vem styr och leder organisationen? Synliggörs dessa skillnader på något sätt? Till medarbetare?

Vilken styrform använder ni er av idag och hur länge har ni arbetat utifrån denna styrform?

Vad har påverkat ert val av styrform och vad berodde ett eventuellt skifte av styrform på?

Vad är målsättningen och vilken funktion fyller styrformen? Internt, externt, arbetssätt mm.

Kan organisationens styrning i något avseende påverkas av yttre faktorer såsom ex globalisering?

MÅL OCH STRATEGI

Vad har ni för strategi för att nå verksamhetens mål? Vem sätter dessa mål?

Om målsättning revideras, ge exempel på omständighet som kan ligga bakom?

Hur hanteras eventuella målavvikelse och av vem? (koppling strategi)

Kan enskilda avdelningars strategi skilja sig från verksamhetens övergripande strategi?

Efter vilka förutsättningar ändras strategier? Utvärderas och följs upp?

RESULTAT OCH UPPFÖLJNING

Vilken betydelse och prioritet har organisationens resultat? Hur kommuniceras information kring organisationens resultat? Hur följer ni upp resultatet, vem?

Kan ni se effekter som kan härledas till styrning?

Vilka avvikelser prioriteras, motivera varför eller varför inte detta görs?

ÖVRIGT

Framtida styrning: vilka faktorer skulle du främst beskriva kan komma att påverka styrningen de kommande 10 åren? Riktningar, trender, globala risker etc.

Kan det komma att behövas nya former av styrning? Beskriv hur en sådan styrning skulle kunna se ut, hur kan den vara konstruerad och fungera i praktiken?

Har du någon fråga till oss? Beträffande uppsatsen eller råd inför framtiden.



HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och IT

Avdelningen för företagsekonomi

461 86 TROLLHÄTTAN

Tel 0520-22 30 00

www.hv.se