



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

CHEFER OCH INHYRD PERSONAL

- En fallstudie om styrningsval på en svensk bank

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Vårterminen 2018

Handledare: Mikael Cäker

Författare:

Tim Forsberg Lambert 960103

Thomas Holmgren 910720



FÖRORD:

Vi vill rikta ett stort tack till de personer som gjort uppsatsen möjlig.

Först vill vi tacka alla chefer som har ställt upp på intervjuer samt banken som tillåtit oss att genomföra fallstudien. Utan ert bidrag så hade inte den här uppsatsen varit möjlig att genomföra. Dessutom skulle vi vilja tacka de personer som deltagit i vår seminariegrupp och gett oss respons om både smått och stort.

Slutligen vill vi tacka vår handledare Mikael Cäker för hans kloka råd och snabba respons. Dina synpunkter har varit en vägledning för oss i uppsatsskrivandet. *Tack!*



SAMMANFATTNING:

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Kandidatuppsats, Ekonomistyrning VT-18

Författare: Tim Forsberg Lambert och Thomas Holmgren

Handledare: Mikael Cäker

Titel: Chefer och inhyrd personal – En fallstudie om styrningsval på en svensk bank

Bakgrund och problem: Anställningsformer och företag utvecklas och förnyas ständigt. Inhyrning av personal har blivit en allt vanligare lösning vilket gör att chefer ställs inför nya frågor gällande styrning. Det är inte ovanligt att chefer leder grupper med både inhyrd- och direktanställd personal, alltså är en intressant fråga hur styrningen utformas på bästa sätt i denna situation.

Syfte: Uppsatsen ska beskriva och förstå hur chefer på kundföretag styr när de har grupper med en blandning av inhyrd- och direktanställd personal. Vi vill se hur chefer upplever att styrningen fungerar och om den har avsedd effekt eller inte. Vi vill också förstå vilka orsaker som ligger till grund för de styrningsval cheferna gör gällande personalen med olika anställningsform, oavsett om valen skiljer sig åt eller inte.

Metod: En kvalitativ fallstudie där sex intervjuer med chefer på en backoffice-enhet på en svensk bank har genomförts. Respondenternas svar har analyserats utifrån teorier om formella och informella styrmedel samt utifrån forskning om situationen för bemanningsanställda.

Resultat och slutsatser: En slutsats var att normen på banken var att försöka styra på samma sätt oavsett anställningsform, trots att vissa avtalsmässiga skillnader fanns. Skillnad gjordes vid hög arbetsbelastning och i samband med informationsmöten där den direktanställda personalen prioriterades. Den inhyrda personalen beskrevs samtidigt som mer engagerad än den direktanställda, vilket var överraskande utifrån tidigare forskning och då den inhyrda personalen utelämnades från vissa positiva aspekter av styrningen. En möjlig implikation är alltså att chefer bör försöka tillvarata bemanningsanställdas engagemang och motivation i högre grad.

Fortsatt forskning: Våra slutsatser bör utvecklas med forskning utifrån de anställdas perspektiv och inom fler branscher för att generella slutsatser ska kunna dras.

Nyckelord: Anställningsform, styrning, inhyrd personal, bemanningsanställda, direktanställd personal, intervjuer, formella styrmedel, informella styrmedel



BEGREPPSDEFINITIONER:

- Direktanställd: Personal som är anställda direkt hos företaget, oftast i samband med en tillsvidareanställning på heltid hos arbetsgivaren. I uppsatsen används också synonymerna fastanställd och tillsvidareanställd.
- Inhyrd personal: Personal som hyrs in från ett bemanningsföretag. I uppsatsen används också synonymerna konsult och bemanningsanställd.
- Kundföretag: Ett företag som köper in och använder tjänster från ett bemanningsföretag.
- Bemanningsföretag: Ett företag vars verksamhet går ut på att hyra ut eller rekrytera personal till andra företag.
- Styrning: Ett sätt att säkerställa att resurser anskaffas och nyttjas effektivt samt på rätt sätt för att nå en organisations uppsatta mål
- Styrmedel: Det formella system och/eller informella styrmedel som ska guida anställda i en organisation och få organisationen att uppnå sina mål.

Begreppen kommer att utvecklas i uppsatsen och definitionerna ovan ska främst ge läsaren en översiktlig bild av hur begreppen används.



INNEHÅLLSFÖRTECKNING:

FÖRORD:	I
SAMMANFATTNING:	II
BEGREPPSDEFINITIONER:	III
INNEHÅLLSFÖRTECKNING:	IV
1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2. Problemdiskussion.....	2
1.3 Syfte och frågeställningar	3
1.4 Avgränsningar	3
1.5 Disposition	3
2. REFERENSRAM	4
2.1 Styrning och styrsystem.....	4
2.1.1 Simons levers of control.....	5
2.1.2 Informella styrmedel	8
2.2 Bemanningsanställdas situation.....	9
2.2.1 Det triangulära förhållandet.....	9
2.2.2 Bemanningsanställdas villkor.....	10
2.3 Agency och stewardship	11
2.3.1 Identifikation	12
2.3.2 Kärnan och periferin	12
3. METOD	13
3.1 Vetenskapligt synsätt och forskningsmetod.....	13
3.2 Tillvägagångssätt för uppsatsen	13
3.3 Litteraturinsamling	14
3.4 Val av fallföretag.....	15
3.5 Val av respondenter	15
3.6 Intervjuer.....	16
3.6.1 Intervjuguide.....	17
3.6.2 Tillvägagångssätt för intervjuer	17
3.7 Bearbetning av data	19
3.8 Källkritik.....	19
4. EMPIRI	21
4.1 Bakgrund om fallföretaget	21
4.1.1 Respondenternas bakgrund.....	21



4.2 Bankens övergripande styrning och styrsystem	22
4.2.1 Key Performance Index och uppföljningssystem	22
4.2.2 Värderingssystem.....	23
4.2.3 Regelsystem.....	23
4.2.4 Effektivisering	24
4.3 Styrning på den lokala enheten.....	25
4.3.1 Engagemang och motivation	26
4.3.2 Feedback och uppföljning	27
4.3.3 Information och möten.....	28
4.3.4 Utbildning och utvecklingsmöjligheter	28
4.3.5 Avtal och förmåner	29
4.3.6 Belöningsystem	30
4.3.7 Möjligheter och vilja att påverka och förändra.....	31
5. ANALYS.....	32
5.1 Styrmedel inom Banken.....	32
5.1.1 Formella styrmedel	32
5.1.2 Informella styrmedel	33
5.2 Chefernas tillämpning av styrning.....	34
5.2.1 Beliefs systems och motivationsarbete	34
5.2.2 Möjligheter och vilja att påverka och förändra.....	35
5.2.3 Boundary systems	35
5.2.4 Feedback och diagnostic control systems.....	35
5.2.5 Information och möten om formell och informell styrning.....	36
5.2.6 Formella och informella belöningsystem.....	36
5.3 Upplevd effekt av styrningsvalen	37
5.4 Orsaker till chefernas styrningsval	38
6. SLUTSATSER.....	39
6.1 Vilka styrningsval gör cheferna?	39
6.2 Hur upplever cheferna att styrningen fungerar?	39
6.3 Vad är orsakerna till chefernas styrningsval?.....	40
6.4 Praktisk implikation.....	40
6.5 Fortsatt forskning.....	40
Källförteckning	42
Bilaga 1	45
Bilaga 2	46



1. INLEDNING

I inledningen presenteras först en bakgrund om olika anställningsformer och hur de har förändrats. Därefter följer en problemdiskussion kring varför det är intressant att studera styrningsval och anställningsformer i kombination. Vidare presenterar vi uppsatsens syfte och tre frågeställningar samt de avgränsningar som har gjorts. Avslutningsvis beskrivs dispositionen för uppsatsens kommande delar.

1.1 Bakgrund

Tillsvidare, vikariat, visstid eller konsult, anställningsformerna är många och påverkar medarbetarna såväl som organisationerna och företagen där de arbetar. Den tidigare normen med att vara direkt- och tillsvidareanställd på ett företag har idag förändrats till att allt fler människor hyrs ut från konsultbolag (Kantelius, 2012). Utvecklingen började 1992 när de första avregleringarna på området kom med lagen om privat arbetsförmedling och uthyrning av arbetskraft. Lagen tillät från början bara anställningar om högst fyra månader och fick endast användas vid arbetstoppar (Wiklund, 2010, 13 oktober). Idag har det utvecklats till att bli en standard med tillsvidareanställningar inom bemanningsbranschen och arbetsgivare har dessutom rätten att ta in konsulter när de vill, oavsett om arbetstoppar föreligger eller inte (Landsorganisationen i Sverige, 2017).

Från företagets perspektiv ses inhyrd personal som en smidig och enkel lösning att använda vid kortsiktig personalbrist. Dessutom skapar det mer flexibilitet i en organisation (AMGA, 2016). Vissa debattörer menar också att bemanningsföretagen tillför något positivt till samhället. Bland annat framhävs att integrationen kan underlättas och att företagen kan fokusera på sin kärnverksamhet istället för att behöva leta efter personal (Jansson, 2012, 17 februari). Samtidigt har branschen också fått kritik och bemanningsföretag har bland annat kritiserats för att de bryter mot kollektivavtal (Einerstam, 2014, 17 mars) och för att de utnyttjar verksamheter som är i kritiskt behov av personal (Bergling, 2017, 14 november). Bemanning har alltså varit ett hett debatterat ämne, men branschen har växt och idag arbetar cirka 1,6% av den sysselsatta befolkningen i Sverige på bemanningsföretag (Bemanningsföretagen, 2017). Andelen kan tänkas öka alltmer, sett till att branschen är den som vuxit snabbast i Sverige under de senaste 20 åren (Bemanningsföretagen, u.å.).

Parallellt med detta genomgår många branscher en förändring mot att bli alltmer automatiserade. En av dessa branscher är banksektorn, där digitala lösningar och robotisering är en central faktor i konkurrensen mellan företagen. En konsekvens är att sådant som tidigare skötts av människor idag sker automatiskt, samt att de arbeten som finns kvar blir alltmer nischade och begränsade. Detta har i sin tur lett till att bankerna skär ner på personal och använder temporära personallösningar i allt högre utsträckning. Alltså har bemanning använts alltmer frekvent inom sektorn, och även denna utveckling kan tänkas fortsätta de kommande åren.



Ledningen i företag och organisationer använder styrning för att säkerställa att resurser anskaffas och nyttjas effektivt, samt på rätt sätt för att nå en organisations uppsatta mål (Anthony, 1965). Styrning är alltså ett sätt att kontrollera verksamheten och de som arbetar inom organisationen. Utan kontroll riskerar företag bland annat att skada sitt rykte, förlora kapital och i slutändan eventuellt gå i konkurs. De som ska implementera strategierna i det dagliga arbetet är cheferna, de ställs alltså inför frågan hur de vill styra sin personal. Inhyrningen av personal ställer chefer inför en situation där de måste förhålla sig till medarbetare med olika typer av anställning, ofta inom samma arbetsgrupp. En intressant fråga blir alltså om anställningsformen har någon inverkan på hur organisationer och chefer väljer att styra sin personal och vad valen får för konsekvenser.

1.2. Problemdiskussion

Sett ur ett styrningsperspektiv finns en begränsad kunskap om situationen då en organisation hyr in anställda. Vid styrning används olika styrmedel, dels som ett sätt att implementera ledningens strategier i organisationen men också som ett sätt att ta tillvara på framväxande strategier underifrån. Syftet är att påverka medarbetarna och se till att deras beteende ligger i linje med organisationens mål (Merchant & Van der Stede, 2012; Simons, 1991). De styrproblem som återfinns i organisationer är enligt Merchant och Van der Stede, (2012) motivationsproblem, personliga begränsningar samt avsaknad av information. Simons (1994, 1995) beskriver den formella styrningen med sina fyra levers of control: beliefs-, interactive-, boundary- samt diagnostic control systems. De två förstnämnda ska inspirera anställda att lösa problem och tänka innovativt medan de två sistnämnda sätter ramar och följer upp arbetet. Utöver formell styrning pekar andra forskare på inslag av informella styrmedel där gemensamma, men icke-uttalade idéer eller normer formar en organisations arbete (Alvesson & Kärreman 2004) Frågan hur styrningen bör utformas är komplex och blir inte lättare av situationen med både direktanställd- och inhyrd personal. Kantelius (2012) beskriver det som att konsulten har dubbel organisationstillhörighet. Detta eftersom det finns en arbetsgivarrelation gentemot bemanningsföretaget och en arbetsledningsrelation gentemot kundföretaget. Eftersom det dessutom är två olika grupper (inhyrda- och direktanställda) på kundföretaget kan de tänkas ha olika incitament, och således kan olika ledarstilar tänkas fungera mer eller mindre bra beroende på vilken typ av personal som ska styras. Det föreligger också skillnad i anställningsavtal, där de direktanställda kan sägas ha en tryggare situation än den inhyrda personalen, vilket också kan tänkas ha en inverkan på styrningens utformning och dess konsekvenser.

Utifrån denna situation och de eventuella svårigheter som den kan tänkas ge upphov till, så kommer vi i denna uppsats att titta på hur styrningen ser ut i en svensk bank som har både inhyrd- och direktanställd personal.



1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att beskriva och förstå hur chefer på kundföretag styr sin personal när de har grupper bestående av en blandning av direkt- och bemanningsanställda. Vi vill se hur chefer upplever att styrningen fungerar, om den har avsedd effekt eller inte, samt om detta påverkas av anställningsformen. Vi vill också förstå vilka orsaker som ligger till grund för de styrningsval cheferna gör gällande personal med olika anställningsform, oavsett om de gör någon skillnad eller inte. Detta har lett fram till följande tre frågeställningar:

- Vilka styrningsval gör chefer som leder grupper bestående av en blandning av inhyrd- och direktanställd personal?
- Vilka effekter upplever cheferna att deras styrningsval får?
- Vad är orsaken till de styrningsval som cheferna gör för personalen med olika anställningsform?

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen är avgränsad till att enbart studera ett företag inom den svenska banksektorn. Vi har dessutom enbart studerat ett backoffice-kontor i Göteborg på det valda fallföretaget. Således kan inte en generell slutsats dras gällande hur styrningen ser ut på andra företag, även om vår förhoppning är att bidra till forskningen på området. Vi har också valt att avgränsa uppsatsen till att enbart undersöka fenomenet från chefernas perspektiv och inte de anställdas. Arbetsuppgifterna som de inhyrda på banken gör är av medelsvår karaktär, alltså kan de slutsatser vi drar inte sägas gälla generellt för arbeten av annan svårighetsgrad.

1.5 Disposition

I referensramen tas tidigare forskning upp inom områdena styrning och bemanning vilket ska skapa förståelse och ge en utgångspunkt att angripa frågeställningen ifrån. Därefter presenteras metoden där vi beskriver tillvägagångssättet, kritik mot metodval etcetera. Vidare presenteras empirin som struktureras genom att delas in i olika ämnen utifrån respondenternas svar. Sedan följer en analys som grundar sig i hur det empiriska materialet ser ut i jämförelse med den teoretiska referensramen. Avslutningsvis presenteras våra slutsatser och rekommendationer gällande fortsatt forskning.



2. REFERENSRAM

I referensramen presenteras de teorier vi kommer analysera våra resultat utifrån. Vi inleder med att beskriva styrning och presenterar därefter Simons (1994, 1995) ramverk om formella styrmedel samt Alvesson och Kärremans (2004) kompletterande ramverk kring informella styrmedel. Vidare presenteras det triangulära förhållandet mellan inhyrd, bemanningsföretag och kundföretag. Avslutningsvis tar vi upp teorier om Agency och Stewardship.

2.1 Styrning och styrsystem

Robert Simons (1995) skriver att organisationer ofta står inför ett i princip oändligt antal valmöjligheter samtidigt som deras förmåga att tillvarata dessa är begränsad. Alltså är det centralt att det finns ett system som gör att ledning och anställda fokuserar på rätt saker. Ett sätt att få dem att göra detta är att bygga upp ett styrsystem (management control system) inom organisationen. Simons (1995) definierar styrsystem som “de formella, informationsbaserade rutiner och processer som chefer använder för att upprätthålla eller ändra mönster i organisationens aktiviteter” (s. 5, vår översättning). Fokus i Simons (1994, 1995) referensram är alltså hur formell information används i en organisation för att styra den i en viss riktning. Han skriver att detta inte endast ska förstås som att ledningen informerar underordnade utan att det även kan vara att anpassa styrningen efter den information som skickas uppåt i organisationen. Ett mål som överträffas för att en enhet genomför innovativa aktiviteter är ett exempel på information underifrån, som ett bra styrsystem ska kunna fånga upp och eventuellt förändras utifrån.

Flera forskare har pekat på att styrsystem i grunden har två syften. Det första syftet är att fungera som ett kontrollerande verktyg för att få anställdas- och organisationens mål att ligga i linje med varandra. Här ligger alltså fokus på gränsdragning, effektivitet och uppföljning. Det andra syftet är möjliggörande, det ska uppmuntra till flexibilitet, problemlösning och utveckling inom vissa ramar (Chenhall & Morris, 1995; Frow, Marginson & Ogden, 2010; Mundy, 2010; Simons, 1995; Tessier & Otley, 2012). Beroende på hur stor tillit företag har gentemot sina medarbetare kan andelen möjliggörande- och kontrollerande styrning som används variera.

Olika författare använder olika begreppspar för att beskriva styrningens två syften, Frow et al. (2010) använder organic och mechanistic, Mundy (2010) samt Adler och Borys (1996) använder enabling respektive controlling/coercive medan Simons (1994, 1995) beskriver dem som positive (positiv) respektive negative (negativ) control systems (styrning). Även om dessa olika begreppspar inte har exakt samma betydelse för de olika författarna beskriver de samma fenomen. Alla forskarna argumenterar också för att en balans mellan dessa motstridiga delar kan skapa en dynamik eller spänning som ger förutsättningar för en positiv utveckling inom organisationen. Simons (1995) menar alltså att de positiva aspekterna ska driva innovation, motivera och belöna samt uppmuntra till lärande och fungera vägledande. De negativa ska istället utöva kontroll, ge förutsägbarhet, sätta upp gränser som anställda måste förhålla sig till och bestraffa agerande som ligger utanför gränserna, d.v.s. se till att aktiviteterna i



organisationen inte rör sig alltför mycket utanför det som avses med den övergripande strategin. Olika organisationer kan ha olika mycket fokus på det ena eller det andra och vad som är en optimal balans mellan de positiva och negativa aspekterna är inte givet utan måste, enligt författaren, anpassas efter strategi, konkurrenssituation, anställdas kunnande etcetera.

I nästa stycke presenteras de fyra formella styrmedel som definieras av Simons (1994, 1995) där beliefs systems och interactive control systems benämns som övervägande positiva medan boundary systems och diagnostic control systems benämns som i grunden negativa. I avsnittet ska positivt och negativt förstås som respektive begrepp definierats ovan.

2.1.1 Simons levers of control

Robert Simons (1994, 1995) presenterar sitt ramverk kring fyra så kallade “levers of control” i en artikel från 1994 och vidareutvecklar det i en bok från året efter. Levers of control är de formella styrsystem som delas in i kategorierna: beliefs systems, boundary systems, diagnostic control system och interactive control systems.

Beliefs systems

Beliefs systems handlar om den övergripande riktningen för organisationen och de underliggande värderingar som styr denna riktning. Värderingarna ger ett perspektiv på organisationens strategi och ska kunna kommunicera denna. Beliefs systems sprids exempelvis genom att ledningen kommunicerar ut till anställda, kunder och investerare vad som är organisationens syfte och vilka mål organisationen vill uppnå. Syftet med beliefs systems är att det ska ge vägledning för de anställda i beslutsfattande och inspirera dem till beteende som är värdeskapande för organisationen, det är alltså en i grunden positiv form av styrning (Simons, 1995). Företag kan ange kärnvärden som ska ligga till grund för verksamheten. Exempel på detta skulle kunna vara “vi driver teknikutvecklingen framåt”, “vi ska ha världens bästa kundbemötande” eller “vi ska ha bäst hållbarhet i branschen”. Simons (1995) argumenterar för att en organisation som lyckas kommunicera och få sina anställda att tro på sådana kärnvärden kan räkna med en hög grad av engagemang, vilket ger organisationen en bättre möjlighet att nå sina mål.

Boundary systems

Simons (1994, 1995) menar samtidigt att de kärnvärden som anges av organisationen ofta är alltför breda och vaga för att helt guida anställda inom en organisation i val mellan olika handlingar och beteenden. Strategisk riktning handlar enligt författaren inte bara om vad organisationen ska göra utan också vad den inte ska göra, d.v.s. om positionering gentemot konkurrenter (eller gränsdragning gentemot andra myndigheter i offentlig sektor). Ledningen i en organisation kan knappast förväntas vara informerade om alla möjligheter och problem som uppstår lägre ner i organisationen och möjligheten att ge specifika instruktioner i varje enskilt fall är mycket liten. Alltså behövs ett övergripande, mer negativt inriktat styrsystem som anger tydliga gränser för vad anställda *inte* får göra. Ledningen förväntar sig sedan att underordnade agerar mot organisationens övergripande mål inom dessa ramar. Ramarna, boundary systems, kan tas fram genom att ledningen identifierar risker som bör undvikas och att de sätter upp t.ex.

uppförandekoder, verksamhetsdirektiv och regelverk som håller anställda borta från beteende som anses vara riskfyllt. Agerande som ligger utanför de givna ramarna måste bestraffas om reglerna ska fungera effektivt. Samtidigt bör organisationen använda belöningssystem för att uppmuntra innovativt beteende inom ramverket och även boundary systems kan alltså fungera som en positiv form av styrning i viss mån (Simons, 1995). Författaren betonar att gränser kan fungera som katalysatorer för innovation och möjliggöra kreativitet. Han exemplifierar med att fråga sig varför en bil har bromsar: “Är deras funktion att hålla nere hastigheten, eller att tillåta bilen att köra snabbt?” (Simons, 1995, s. 41, vår översättning).

Sammanfattningsvis innebär detta att anställda inom en organisation som ska guidas i sitt beslutsfattande behöver ha både positiva och negativa aspekter som styr deras beteende. Det gör att organisationen och dess anställda väljer rätt bland det stora antal möjligheter som de står inför och uppmuntrar dem att gå vidare med dem på ett sätt som ligger i linje med organisationens övergripande mål. De två typerna av styrning som presenterats ovan behandlar olika valmöjligheter som anställda ställs inför, i de två nästkommande ligger fokus på den operativa delen av verksamheten såsom uppföljning och (interaktiv-) kontroll av agerande som pågår eller redan har skett.

Diagnostic control systems

Består av exempelvis budgetuppföljning och kontinuerlig kontroll av de anställdas eller olika enheters prestationer enligt parametrar som anses centrala för organisationen. Organisationer som vill följa upp utfall ställs inför tre möjliga problem: 1) Förmågan att mäta utfallet, 2) frågan kring vad utfallet ska jämföras med, samt 3) huruvida det är möjligt att göra något åt eventuella avvikelser från målbilden (Simons, 1995). Författaren betonar även den svårighet som finns att hitta rätt mätvariabler och menar att det är ett känt faktum att “vad du mäter är vad du får” (Simons, 1995, s. 71, vår översättning). Alltså ställs också organisationen inför frågan vilka variabler som anses kritiska, d.v.s. vad ska organisationen mäta? Olika strategier och planer fordrar olika mål och därmed olika typer av uppföljning. I slutändan är det oftast lönsamheten som är det centrala i företag, men att bryta ner denna övergripande målsättning till sina beståndsdelar där varje enhet eller anställd får sitt mål är en utmaning. Lyckas en organisation att hitta rätt mål för sina anställda och sätta målen på en nivå som varken är för hög (ogenomförbara) eller för låg (triviala) kan de fungera motiverande och uppmuntrande, d.v.s. trots diagnostic control systems negativa natur kan de även fungera positivt (Simons, 1995).

Simons (1995) menar samtidigt att diagnostic control systems i praktiken används som ett sätt att se till att underordnades arbete ligger i linje med organisationens mål. Uppföljning av budgeten på kvartalsbasis är exempelvis ett sätt att upptäcka anomalier och eventuellt åtgärda dem. Längre ner i organisationen kan olika individuella mål eller mål för en viss arbetsgrupp sättas upp beroende på vilken del av verksamheten det gäller. Exempel på detta är antal försäljningar, antal kontaktade kunder, antal enheter som producerats eller kundnöjdhet. Uppföljningen används som ett sätt för ledning och chefer att kontrollera utfall längre ner i organisationen och säkerställa att resurser används på avsett sätt.



Interactive control systems

Större organisationer som agerar i en oförutsägbar miljö är beroende av att anställda tar tillvara på de möjligheter som dyker upp. Simons (1995) skriver att realiserade strategier består av en kombination av de avsedda och de som växer fram. Organisationen bör alltså ha en styrning som kan anpassas och förändras beroende på hur interna och externa faktorer utvecklas. Tanken med interaktiva styrmedel (interactive control systems) är just det, de ska kunna fånga upp sådant som ligger utanför det direkt mätbara samt uppmuntra till lärande, diskussion och dialog i olika delar av en organisation. Därav kan företag ta tillvara på de strategier som växer fram underifrån i organisationen. Det bör dock inte förstås som att de existerar utanför de andra typerna av styrning, snarare är de den interaktiva delen av dessa. Exempel på interaktiv styrning är att chefer aktivt och kontinuerligt involverar sig i underordnades arbete och att cheferna anordnar möten där personalen får komma med input och åsikter. Det kan också innebära att underordnade tar egna initiativ för att lösa problem som uppstår. Vissa av dessa lösningar kommer att vara betydelsefulla för organisationen, ett interaktivt styrsystem tar vara på dessa (Simons, 1994, 1995). Författaren menar att interaktiva styrsystem alltid har fyra egenskaper:

1. Information som framkommer är viktig för ledningen i organisationen och den debatteras och diskuteras på den högsta nivån.
2. Det kräver att chefer på alla nivåer arbetar med och uppmärksammar det, återkommande och med jämna mellanrum.
3. Informationen som framkommer diskuteras och tolkas i personliga möten mellan chefer, underordnade och kollegor.
4. Systemet fungerar som en katalysator som utmanar och skapar diskussion kring rådande antaganden, underliggande data och planering.

(Simons, 1995, s. 97, vår översättning)

Eftersom underchefer kontinuerligt måste rapportera och förklara händelser för sina överordnade kommer de bli tvungna att involvera även sina egna underordnade i processen. Det interaktiva styrsystemet gör alltså att information snabbt kan röra sig från lägre till högre delar av organisationen. Således kan nya strategier växa fram från mindre enheter och sprida sig till andra delar av- eller hela organisationen (Simons, 1995).

Sammanfattningsvis har interaktiva delar av ett styrsystem som mål att inte bara beskriva det som sker, utan också att förklara det och skapa en gemensam förståelse. Vidare måste det vara användbart på olika nivåer i organisationen och det måste finnas möjlighet att göra något åt eventuella avvikelser från uppsatta mål. En interaktiv styrning kräver att organisationen har ett klimat som uppmuntrar öppenhet och dialog. Om underordnade inte upplever detta finns risken att de blir defensiva och inte vågar komma med nya idéer och förslag. Eftersom hela idén med interaktiv styrning är att stimulera diskussion och ett nytt tankesätt är det centralt att belöna och förstärka sådant agerande (Simons, 1995). En sammanfattning av Simons (1995) levers of control ges i tabell 1 nedan.



Tabell 1. Sammanfattning av Simons fyra levers of control

Styrssystem	Syfte	Kommunicerar	Styrning av strategi som
Beliefs Systems	Understödjande val och utöka anställdas valmöjligheter	Vision	Perspektiv
Boundary Systems	Sätta begränsningar för de anställdas handlingsfrihet	Strategiskt område	Positionering på marknaden
Diagnostic Control Systems	Koordinera och övervaka genomförandet av avsedda strategier	Planer och mål	Planer
Interactive Control Systems	Stimulera och guida framväxande strategier	Strategiska osäkerhetsfaktorer	Handlingsmönster

Källa: Simons, 1995, s. 156, bearbetad och översatt.

Ramverket med de fyra typerna av styrning som presenterats ovan har endast fokus på den formella delen av styrning. Simons (1994, 1995) bortser aktivt från eventuella informella delar av styrning när han definierar sina fyra levers of control. För att komplettera och ge en mer heltäckande bild kommer vi i följande stycke gå in på mer informella aspekter av styrning.

2.1.2 Informella styrmedel

Alvesson och Kärreman (2004) menar på att det både finns formella- och informella styrmedel. Författarna tar i sin artikel upp teknokratisk styrning (formell) som syftar på direkt kontroll över arbetares beteende och socio-ideologisk styrning (informell) som snarare syftar på att styra över anställdas mindset. De teknokratiska styrmedel som chefer använder är främst planer, planering, systemfokuserat beteende samt mätbar output. De socio-ideologiska styrmedel som återfinns är istället mer fokuserade på sociala relationer, identitetsskapande och ideologi. Användandet av socio-ideologisk styrning kan vara mer eller mindre medvetet från ledningens sida men om den lyckas kommer de anställda att dela underliggande idéer, värderingar och normer som ligger i linje med organisationens. Utfallet av den socio-ideologiska styrningen ligger rätt nära det som Simons (1995) antar att beliefs systems ska kunna bidra med men Alvesson och Kärreman (2004) menar att det ofta är en kombination av både formell- och informell styrning som skapar detta.

Även i den interaktiva styrningen (Simons, 1994, 1995) finns inslag av det som Alvesson och Kärreman (2004) kallar socio-ideologi. Eftersom ledningen väljer att uppmärksamma vissa delar av verksamheten kommer underordnade att tvingas/uppmuntras till att även de fokusera på dessa delar. Alltså går det att tolka som att en gemensam idé/norm skapas kring vad som är viktigt i organisationen och därmed mer eller mindre informellt styr inriktningen på verksamheten. Simons (1995) menar också att den interaktiva styrningen inte kan separeras från de andra styrmedlen utan att dessa (exempelvis diagnostic control såsom budgetuppföljning) kan användas interaktivt. Alvesson och Kärreman (2004) menar i likhet med dessa idéer att det socio-ideologiska oftast inte kan separeras från den teknokratiska styrningen och att just samexistensen av de två styrformerna är viktigt att framhäva.



Vid användandet av socio-ideologisk styrning finns två olika extremer (Alvesson & Kärreman, 2004), den ena extremen är att utövaren av den ideologiska styrningen tar de olika idéerna för sina egna och inte reflekterar över att denne själv styrs av andra. Således kan det ifrågasättas om detta är ett medvetet styrningsval av utövaren, eller om det är överordnade som styr med sina idéer genom utövaren och användandet av ideologisk kontroll. Den andra extremen är att utövaren medvetet försöker manipulera sina underordnade och förespråkar olika ideal och värderingar som hen själv inte tror på men som har kommunicerats av överordnade. Det innebär alltså att utövaren inte tror att den föreslagna ideologiska styrningen kommer ha en positiv effekt för verksamheten, men trots detta försöker utövaren manipulera sina underordnade att tro på de föreslagna idealen och värderingarna. Denna typ av styrning har dock bieffekter, där de anställda kan se igenom manipulationen efter en tid och ifrågasätta styrningen. Därav bör chefer generellt vara försiktiga med att använda manipulation som socio-ideologisk styrning (ibid, 2004).

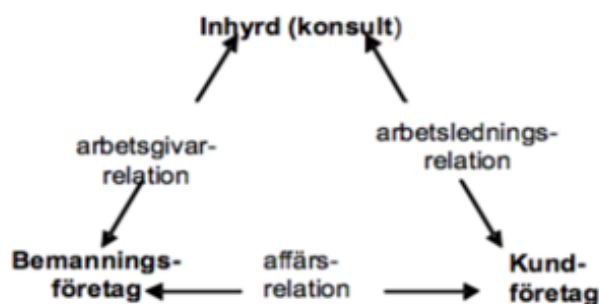
2.2 Bemanninganställdas situation

Vilken balans mellan positiva och negativa styrmedel som är optimal kan exempelvis påverkas av anställdas identifikation med organisationen, deras engagemang samt vilja och möjlighet att utvecklas. Simons (1995) modell utgår från att styrningen kan skapa ett klimat där anställda vill bidra, göra rätt för sig och vara innovativa. I vårt fall blir det alltså centralt att förstå om/hur anställningsformen kan påverka medarbetarnas agerande i organisationen. Medarbetarnas agerande påverkar sannolikt också cheferna och tanken med att beskriva medarbetarnas situation är alltså att förstå chefernas styrningsval.

2.2.1 Det triangulära förhållandet

Håkansson och Isidorsson (2016) beskriver förhållandet mellan kundföretaget, bemanningsföretaget och den anställde som en komplex situation där de olika parterna har olika relationer till varandra. Vidare menar författarna att det är viktigt att förstå komplexiteten i det triangulära förhållandet eftersom att kundföretaget vid användandet av en inhyrd konsult inte längre både har arbetsledningsrelationen och arbetsgivarrelationen, utan har enbart arbetsledningsrelationen. Istället har bemanningsföretaget övertagit ansvaret med arbetsgivarrelationen mot den anställde (ibid, 2016). De olika förhållandena illustreras i figur 1 nedan. Frågor bemanninganställda har gällande anställningsavtal och dylikt ska tas med arbetsgivaren, d.v.s. bemanningsföretaget medan frågor gällande dagliga arbetsuppgifter tas med arbetsledaren, d.v.s. kundföretaget (Bemanningsföretagen, 2016). När det gäller arbetsmiljön har både bemanningsföretaget och kundföretaget ett gemensamt ansvar för att den bemanninganställda ska ha en bra arbetsmiljö på arbetsplatsen (Arbetsmiljöverket, 2017; Bemanningföretagen, 2016).

Figur 1. Det triangulära förhållandet mellan inhyrd, bemanningsföretag och kundföretag.



Källa: Håkansson och Isidorsson, 2016.

2.2.2 Bemanninganställdas villkor

Bemanninganställdas arbete tenderar i hög grad att vara av enklare art (Kantelius, 2012) och deras anställning i kundföretaget är i genomsnitt kortare än de som är fastanställda. Vidare menar han att inhyrd personal generellt har svårare att identifiera sig med kundföretaget. Kantelius (2012) fortsätter och menar på att de som är bemanninganställda oftast har lägre kompetens, lägre lön, sämre utvecklingsmöjligheter och otryggare anställningar än de som är direktanställda. Det Kantelius (2012) säger går att återse i Isakssons (2016) artikel där hon berättar att en direktanställd på Vattenfall tjänar drygt 30 % mer än inhyrda konsulter. Utöver detta har bemanninganställda på företaget inte samma möjlighet att få ta ut kompenstationstid och har inte rätten att följa med på personaltillställningar (ibid, 2016). En av personerna som Isaksson (2016) intervjuat säger att det uppstått ett “vi och dem klimat” på arbetsplatsen.

Sett till hur nöjda olika parter är på ett jobb beroende på anställningsform har Aletraris (2010) i en australiensisk studie kommit fram till att inhyrd personal är generellt mindre nöjda med sin anställning än fastanställda. Vidare menar hon att största skillnaden mellan grupperna är att bemanninganställda är betydligt mindre nöjda med anställningstryggheten än de som är direktanställda, men liknande skillnader mellan grupperna återfinns även inom nöjdhet gällande arbetade timmar och arbetet i sig. Utöver detta går det att utläsa att bemanninganställda är missnöjda med att deras arbete inte är självständigt och att de inte får styra över sina scheman, något som författaren menar går att lösa genom att arbetsledaren ger med sig, vilket kommer resultera i nöjdare bemanninganställda (ibid, 2010). I en brittisk studie kommer Banerjee, Tolbert och DiCiccio (2012) fram till att även direktanställdas situation kan påverkas av inhyrningen av personal. Författarnas resultat tyder på att direktanställda upplever en lägre grad av både jobbtillfredsställelse och lojalitet gentemot arbetsgivaren om organisationen tar in korttidsanställda. Detta gäller dock endast då direktanställda upplever att deras anställning är hotad och att de inhyrda kan ta över deras arbetsuppgifter. Om direktanställda inte uppfattar situationen på detta sätt påverkas de inte av inhyrningen av personal. Även om länder har olika regelverk för anställningsformer kan det ändå antas att även svenska bemanninganställda påverkas på ett liknande sätt som i såväl Storbritannien och Australien.



2.3 Agency och stewardship

I en artikel beskriver Jensen och Meckling (1976) en principal-agent relation som en relation där en uppdragsgivare (principal) ger en annan aktör (agent) i uppdrag att utföra något åt principalen och att denna uppgift innefattar någon typ av beslutsfattande. Agency-teorin utgår ifrån att alla aktörer kommer att agera själviskt och nyttomaximerande. Således kan en situation uppstå där agenten har incitament att agera på ett sätt som inte ligger i principalens intresse. För att undvika detta förordas styrning och kontroll av agenten och dennes agerande vilket kommer att medföra kostnader för principalen och därmed organisationen. I praktiken har underordnade ofta exempelvis regelverk, budgetuppföljning samt restriktioner angående vilka beslut de får ta att förhålla sig till. Detta ligger nära de båda negativa styrsystemen (boundary- och diagnostic control systems) i Simons (1994, 1995) referensram som presenterats ovan.

Observera dock att agency-teorin inte nödvändigtvis ska förstås som kortsiktig. Jensen och Meckling (1976) pekar på att en agent som agerar kortsiktigt och inte i linje med principalens långsiktiga intresse kommer att ha mindre chans att få samma/liknande uppdrag i framtiden. Eftersom teorin utgår ifrån nyttomaximerande kommer alltså agenten att agera på ett sätt som även ger möjlighet till framtida nytta och väga detta mot nyttan av att agera kortsiktigt för egen vinning (Jensen & Meckling, 1976).

Donaldson och Davis (1991) menar i kontrast till agency-teorin att agerande inom en organisation måste förstås ur fler perspektiv än det rent nyttomaximerande. De beskriver principal-agent modellen som förenklad och utan grund i empiriska resultat och lanserar istället tanken om att människor kan förmås att agera som så kallade *stewards*. Författarna skriver att mycket agerande kan förklaras av inre motivationsfaktorer som exempelvis: viljan att göra ett bra jobb, viljan att utvecklas och lära samt viljan att utöva inflytande och styra inom organisationen. Vidare menar författarna att en anställd i en organisation kan identifiera sig med organisationen i mycket hög grad och att detta kan göra att anställda upplever att deras och organisationens intressen överensstämmer. Författarna pekar också på organisationsstrukturen som en faktor som kan skapa en miljö där anställda agerar som stewards. Chefernas förväntningar på hur medarbetarna kommer att agera är sannolikt en förklaringsfaktor till de styrningsval cheferna gör.

Här går det att se en direkt koppling till Simons (1995) tro på de positiva aspekterna av styrning (beliefs- och interactive control systems). Han menar i likhet med stewardship-teorin att det genom uppmuntran och möjliggörande går att skapa en miljö där anställda engagerar sig i organisationens mål, även om han samtidigt förordar ramar och uppföljning som ett komplement till detta. Den interaktiva styrningen bygger på att anställda känner att de vill bidra till organisationen och tar egna initiativ för att lösa de dagliga frågor som uppstår. Davis, Schoorman och Donaldson (1997) argumenterar för att kontroll och styrning av stewards kan fungera kontraproduktivt då den inre motivationen hos dem urholkas av att bli kontrollerade och att de kommer att drivas mot att agera som agenter. Även i Simons (1995) referensram finns tendenser till dessa tankar. Han och flera andra (Adler & Borys, 1996; Frow et al. 2010; Mundy, 2010) menar att en balans måste finnas mellan kontrollerande och möjliggörande

styrning vilket kan tolkas som en medelväg där det finns inslag av både agency- och stewardship-teori.

2.3.1 Identifikation

Davis, Schoorman och Donaldson (1997) tar upp identifikation med organisationen som en faktor som kan förklara huruvida en aktör agerar som agent eller steward. En hög grad av identifikation med organisationen innebär enligt studien att stewardship-beteende är mer sannolikt medan en låg grad av identifikation innebär att agent-beteende är mer sannolikt. Samtidigt har forskning visat att anställda i bemanningsföretag som ofta får byta arbetsplats upplever en sämre social sammanhållning och avsaknad av gemensamt mål att arbeta mot (Kantelius, 2012). På grund av detta kan bemanningsanställda antas agera mer som agenter jämfört med direktanställda. Dock är det troligtvis mer komplicerat än så. Inhyrd personal i Sverige har exempelvis en hög grad av så kallade långa anställningar, 2011 var 72% av uppdragen i bemanningsbranschen tre månader eller längre (Ciett, 2011). Trots detta menar Kantelius (2012) att bemanningsanställdas arbete även i Sverige tenderar att vara av enklare art och att de generellt har svårare att identifiera sig med kundföretaget jämfört med direktanställda.

2.3.2 Kärnan och periferin

För att ytterligare tydliggöra olika roller som aktörer inom en organisation kan ha gör Atkinson (1984) en uppdelning mellan de som är perifera och de som kan sägas ingå i kärnverksamheten. I kärnverksamheten ingår de anställda vars arbete är svårt att ersätta, de besitter en eller flera kompetenser som är specifika för den aktuella organisationen. Anställda inom kärnan kommer enligt teorin att utbildas, erhålla långsiktiga anställningar och ha möjlighet att göra karriär inom organisationen. Vidare antas lönerna för de i kärnan vara resultatbaserade och ledarskapet kommer att fokusera på den anställdes utveckling. Periferin antas istället utgöras av arbeten med kort upplärningstid, anställningarna sker på kortare basis och genom bemanning och fokus i ledarskapet ligger på uppgiften snarare än den anställdes utveckling (ibid, 1984). Då inhyrd personal främst används för kortare uppdrag är det svårt att tänka sig en situation där de ingår i kärnan av ett företag, de borde alltså vara en del av periferin. Direktanställda borde däremot i högre grad tillhöra kärnan. Detta i kombination med agency- och stewardship-teorierna som presenterats ovan gör att vi kan lägga fram två förväntningar. 1) De som befinner sig i periferin (inhyrda) i en organisation kan tänkas både behandlas och agera mer som agenter. 2) De i kärnan (direktanställda) kan antas i högre utsträckning att uppleva att de behandlas som stewards och sannolikheten att de också agerar som sådana torde vara större.



3. METOD

I metoden presenteras tillvägagångssättet för uppsatsen samt de olika val angående forskningsdesign som vi gjort. Vi motiverar därefter valet av fallföretag och vårt val angående vilka respondenter som medverkar. Vi ger också en utförlig beskrivning av hur intervjuerna gick till samt hur vi har valt ut, bearbetat och tolkat materialet. Avslutningsvis förs en diskussion kring källkritik, trovärdighet och olika faktorer som kan ha påverkat uppsatsen.

3.1 Vetenskapligt synsätt och forskningsmetod

Uppsatsen är en kvalitativ fallstudie på en svensk banks backoffice-enhet. Där har vi genomfört intervjuer med sex chefer som har arbetsgrupper bestående av både inhyrd- och direktanställd personal. Vårt syfte är dels att beskriva hur styrningen ser ut, men också att få en bild av upplevd effekt. Kvalitativ forskning är vanligtvis inriktad på generering snarare än prövning av teorier och har ett i första hand tolkande synsätt (Ahrne & Svensson, 2015; Bryman & Bell, 2017). Efter samtal med varandra och efterforskningar inom området framkom det att forskningen på ämnet styrning av inhyrd personal ur kundföretagets perspektiv är ett relativt outforskat område. Utifrån detta kom vi fram till att en kvalitativ ansats var mest lämplig i uppsatsen. Detta då vi dels vill beskriva en företeelse som är relativt outforskad och dessutom bidra till förståelsen för den.

En fallstudie innebär att en avgränsad grupp, exempelvis individer på en arbetsplats undersöks och studeras (Patel & Davidsson, 2011). Vi valde att göra en fallstudie av ett enskilt företag då det passade bra med omfånget på uppsatsen och den givna tidsramen. Fallstudier är speciellt bra när en process eller förändring vill studeras (ibid, 2011). I vårt fall vill vi studera hur styrningen ser ut, vilket är en process i företaget. En fallstudie där ett fenomen undersöks inom en och samma organisation med flertalet intervjuer gör också att resultaten som framkommer kan sättas i sin kontext. En av författarna har en koppling till företaget vi valt att studera och därmed visste vi att det fanns ett antal arbetsgrupper med både inhyrd- och direktanställd personal på företaget, vi behövde således inte börja med att leta efter ett eller flera företag som passade vår valda frågeställning. Patel och Davidsson (2011) menar att vid en fallstudie är lämpliga metoder att använda intervjuer och/eller observationer. Eftersom vårt syfte är att beskriva och förstå en företeelse ansåg vi att intervjuer med de berörda var ett bra sätt att angripa frågeställningen.

3.2 Tillvägagångssätt för uppsatsen

Uppsatsen kom till genom att vi enades om att skriva en uppsats inom ämnet ekonomistyrning, därefter diskuterades vilket ämne inom ekonomistyrning som skulle behandlas. Efter en lång diskussion gällande olika arbetsmöjligheter efter avslutade studier och vilka trender vi tyckte oss se på arbetsmarknaden kom vi fram till att någon aspekt av fenomenet bemanningsföretag kunde vara intressant. Vidare diskussioner fördes innan vi kom fram till att det vore intressant att studera hur chefer styr och vilka styrningsval de har vid grupper bestående av både direktanställda och inhyrda konsulter. Utöver detta ville vi från början också se vilka effekter



styrningsvalen hade och vad personalen, både konsulter och direktanställda, tyckte om chefernas styrning. Efter en dialog med varandra valde vi dock att fokusera arbetet mot chefernas perspektiv och deras syn på styrning av underordnade med olika typ av anställning. Därefter gjordes en sökning av olika vetenskapliga artiklar som skulle vara intressant för vårt valda ämne. Där fann vi Simons ramverk gällande styrning från 1994–1995, vilket lade grunden för den teoretiska referensramen i uppsatsen. Utifrån vår teoretiska referensram arbetades olika intervjufrågor fram som skulle ligga till grund för insamlandet av det empiriska materialet.

3.3 Litteraturinsamling

Litteraturinsamlingen har skett genom olika sökningar i olika databaser via universitetsbibliotekets tjänster. Främst har Göteborgs universitetsbiblioteks stora databas Supersök använts vid sökandet av böcker och vetenskapliga artiklar.

Vi valde att utgå ifrån Robert Simons artikel *“Levers of control: How new top managers use control systems as levers of strategic renewal”* (1994) eftersom artikeln presenterade en teori som är väletablerad inom området styrning. Därefter tittade vi på olika forskare som refererat till artikeln samt olika referenser från artikeln för att hitta relevant forskning. När vi fann olika artiklar läste vi sammanfattningen för att avgöra huruvida artikeln var relevant eller inte för vår rapport. Artiklar som ansågs relevanta vid en första anblick sparades och lästes igenom vid en senare tidpunkt. Efter sökningar i Supersök på Simons och hans andra vetenskapliga artiklar hittade vi en bok, *“Levers of Control”* skriven av honom 1995. Boken gav oss mer grund för vår teoretiska referensram då författaren utvecklar de begrepp som presenterades i artikeln från året innan. I boken ges också utförliga beskrivningar av de olika styrsystemen och exempel från tidigare studier. Vi letade också upp en artikel som avhandlar mer informella aspekter av styrning då Simons väljer att bortse från detta. Vi fann också en doktorsavhandling inom arbetsvetenskap av Kantelius (2012) som handlar om människors upplevelser av att vara anställda inom bemanningsbranschen. Avhandlingen gav oss en bra insikt av bemanningsbranschen i stort och gjorde oss också uppmärksamma på andra studier inom samma fält.

Via bibliotekets tjänst Supersök har följande sökord använts vid litteratursökning: *temporary agencies work, inhyrd arbetskraft, inhyrning*, bemanning, bemanningsbranschen, management control systems, ekonomistyrning, styrsystem.*

En annan tjänst av biblioteket som vi nyttjat är Gupea som innehåller Göteborgs universitets publikationer, däribland studentuppsatser. Där sökte vi efter andra uppsatser inom området styrning och styrsystem, i dessa fall har vi främst kollat vilka källor som dessa uppsatser använt och själva sedan läst artiklar och böcker andra studenter refererat till för att hitta relevant information. Sökord i Gupea som använts är: *styrning, styrsystem, management control systems, control systems, ekonomistyrning.*



Utöver bibliotekets tjänster använde vi även Google och Retriever Business som sökmotorer för att få fram artiklar som publicerats i media kring bemanningsbranschen och debatten om denna. Sökord som använts via Google och Retriever Business är: *bemannings**, *inhyrd personal*, *bemannings* kritik*, *fördelar bemannings**, *bemannings* debatt*.

3.4 Val av fallföretag

Fallföretaget som vi studerat i uppsatsen är en svensk bank som bland annat har kontor i Göteborgsregionen. Fallföretaget är i uppsatsen anonymt efter att vi haft en dialog med bankens mellanchefer och den lokala chefen för riskkontroll. Detta då känslig information om företaget skulle kunna komma ut och kopplas ihop med företaget, vilket banken inte önskade. Därav kommer fallföretaget refereras som "fallföretaget", "banken" eller "en svensk bank" i uppsatsen istället för bankens riktiga namn.

Fallföretaget valdes eftersom att den ena författaren har nära kopplingar till företaget. Således hade den ena författaren en uppfattning om hur företaget såg ut och den utveckling som skett mot fler digitala lösningar och automatisering. Dessutom fanns kunskap om vilka mellanchefer som har anställda av både typen direktanställd och inhyrd. Därav kunde vi se att en fallstudie gällande styrning och styrningsval torde vara intressant eftersom att flera olika avdelningar inom företaget fanns med både direktanställda och inhyrd personal.

En annan anledning till att vi valde en bank som studieobjekt var att branschen genomgår förändringar med minskning av personal. Detta kan dels leda till att inhyrd personal drabbas av nedskärningarna i första hand, men också att inhyrningen ökar på kort sikt. Dessutom är arbetsuppgifterna av medelsvår karaktär och en upplärning på flera veckor är inte ovanlig. Alltså skiljer det sig från den allmänna bilden att bemanning främst används för enklare arbeten (Kantelius, 2012) vilket också eventuellt kan ha betydelse för styrningens utformning. Således ansåg vi att en bank med inhyrd personal skulle vara ett intressant studieobjekt.

3.5 Val av respondenter

Respondenterna valdes utifrån två olika kriterier som vi satte upp, dessa var: 1) Respondenten ska ha anställda under sig, alltså ha en chefsroll, och 2) respondenten ska ha eller ha haft anställda under sig som är av både typ direktanställda och inhyrda. Det första kriteriet baserades på att vi valt att skriva uppsatsen utifrån chefernas perspektiv och synsätt på styrning och olika styrningsval. Det andra kriteriet baserades på att vi antog att eventuella skillnader kunde finnas mellan grupperna och således skulle det vara intressant att intervjua mellanchefer som har eller har haft båda dessa grupper som underordnade någon gång.

Utifrån kriterierna ovan kontaktade vi olika chefer på det valda fallföretaget som uppfyllde de båda kriterierna och således skulle vara intressanta intervjuobjekt för oss. För att få många chefer att ställa upp på intervjuer gick vi tidigt ut med att cheferna skulle få vara anonyma i studien. Detta då vi ville att cheferna skulle våga öppna upp sig och inte behöva tänka på att det som berättades kunde kopplas ihop med dem själva eller fallföretaget. Vi valde att endast



ha ett "chefsperspektiv" i uppsatsen. En anledning var en farhåga om att cheferna skulle kunna känna sig kritiserade om vi även frågade medarbetarna på företaget om chefernas styrning. Detta hade eventuell kunnat minska chansen att de ställde upp. Vi skrev också en tydlig beskrivning till de tillfrågade respondenterna gällande vad vi ville undersöka och angav även vårt syfte med uppsatsen. Enligt Patel och Davidsson (2011) handlar det mycket om att bygga upp tillit och informera respondenten vid flera tillfällen, detta för att respondenten ska känna sig bekväm i intervjusituationen och på så sätt dela med sig av information. Kontakten med respondenterna har underlättats eftersom att den ena författaren har en relation till de flesta av mellancheferna, även deras vilja att delta har sannolikt påverkats positivt av relationen.

Utifrån informationen ovan ledde det till att tre mellanchefer och en person med titeln chefsstöd ville ställa upp på en intervju. Enligt Ahrne och Svensson (2015) kan en intervjuare som genomför kvalitativa intervjuer med sex till åtta personer ur en särskild grupp anses ha god chans att få ett säkerhetsställt korrekt material eftersom det då går att utesluta enskilda personers uppfattningar från resterande. Förhoppningen är att uppnå en mättnad där fler intervjuer inte skulle ge ett annorlunda resultat eller ny kunskap. Exakt var en mättnad ligger är dock omöjligt att veta på förhand enligt författarna (ibid, 2015). Efter en dialog kom vi fram till att fem mellanchefer plus personen som arbetar med chefsstöd borde vara tillräckligt för vår fallstudie. Därav kontaktade vi återigen olika mellanchefer på det valda fallföretaget, då svarade ytterligare två mellanchefer att de gärna ställde upp. Detta innebar att vi intervjuade fem mellanchefer och en person som arbetar med chefsstöd för mellancheferna. Alltså uppfyllde vi villkoren gällande antal intervjupersoner ur en särskild grupp, och vår förhoppning är således att vi uppnått en empirisk mättnad.

3.6 Intervjuer

Datinsamling har gjorts med hjälp av kvalitativa intervjuer på det valda fallföretaget och har legat till grund för det empiriska materialet i uppsatsen. Genom att utföra intervjuer går det på kort tid att få tillgång till stor del information och höra flertalet personers olika reflektioner kring ett ämne (Ahrne & Svensson, 2015).

Semistrukturerade intervjuer ger samtalsledaren möjlighet att anpassa och ställa följdfrågor samt avvika från intervjuguiden. Detta gör att det finns möjlighet att gå in på olika ämnen som respondenten anser relevanta och viktiga samtidigt som intervjuaren har möjlighet att styra samtalet (Bryman & Bell, 2017; Patel & Davidsson, 2011). I vissa fall har vi alltså tänkt att det finns anledning att frånga den på förhand fastställda intervjuguiden och ställa följdfrågor som ligger utanför den. Den semistrukturerade formen innebär vanligtvis att intervjuaren har en ganska tydlig bild av vad som ska undersökas, vilket även gäller i vårt fall. Intervjuguiden (se bilaga 1) ska alltså inte ses som ett orubbligt manus där frågorna alltid kommer i exakt samma ordning utan just som en guide. Detta kan ses som en styrka då olika uppfattningar och aspekter får möjlighet att komma fram, men den semistrukturerade formen gör samtidigt att det ställs höga krav på intervjuaren att lyckas fånga upp och styra intervjun mot det som är relevant. Dessutom finns en risk att de olika intervjuerna blir svåra att jämföra och att gemensamma mönster inte kommer fram på ett tydligt sätt. Det kan också innebära att vissa svar ligger



utanför den teoretiska referensram som författarna utgår ifrån (Bryman & Bell, 2017). Eftersom vi gör en fallstudie av *ett* företag har vi antagit att gemensamma teman och mönster finns och att dessa kommer att komma fram i intervjuerna. Även det faktum att vi gör en avslutande intervju med en individ som arbetar med chefsstöd, och därmed kan antas ha en mer övergripande bild, bidrar till att chansen att vi kommer hitta de centrala aspekterna av styrningen. Utöver detta hade vi en vecka på oss från den första intervjun att reflektera kring vilka teman vi kunde ha missat att gå in på (se avsnitt 3.6.2 för utförlig beskrivning). Alla dessa aspekter bidrar till att stärka trovärdigheten i de resultat vi kommer fram till.

Kvalitativa intervjuer präglas också av att forskaren får en närhet till respondenten och försöker att förstå företeelser utifrån dennes perspektiv (Bryman & Bell, 2017; Patel & Davidsson, 2011). En alltför stor närhet mellan respondent och intervjuare kan dock sannolikt påverka både vilka svar som fås och vilka följdfrågor som ställs. I vårt fall har en av författarna en koppling till både fallföretaget och flera av respondenterna och vi har därför vidtagit åtgärder för att minska risken att detta påverkar studiens resultat. Detta går vi in på mer utförligt i avsnitt 3.6.2.

3.6.1 Intervjuguide

En första intervjuguide som riktade sig till mellancheferna med elva huvudfrågor och ett antal följdfrågor sammanställdes utifrån den teoretiska referensramen. Tanken var att först få en bild av respondenten samt dennes bakgrund och roll på företaget. Därefter formulerades frågor som syftade till att komma in på respondenternas syn på den övergripande styrningen samt frågor om arbetsgruppens sammansättning och rekrytering. Först efter denna del av intervjun ställdes frågor som mer direkt handlar om hur den aktuella chefen använder styrning och styrmedel i sin arbetsgrupp och hur detta ser ut beroende på anställningsform. Som avslutning frågade vi respondenterna om de hade några övriga synpunkter eller tankar som inte hade tagits upp. För fullständig intervjuguide se bilaga 1.

En ytterligare intervjuguide med elva huvudfrågor och ett antal följdfrågor sammanställdes utifrån vad de fem mellancheferna svarat på i sina intervjuer. Tanken med den andra intervjuguiden var att få chefsstödet syn på hur styrningen ser ut i banken samt att gå in mer i detalj på hur avtalen såg ut för de olika anställda/inhyrda personerna. För fullständig intervjuguide se bilaga 2.

3.6.2 Tillvägagångssätt för intervjuer

Två dagar innan de olika intervjutillfällena skickades intervjuguiden till respektive respondent för att denna skulle kunna bilda sig en uppfattning om vad som skulle kunna komma upp på intervjun och fundera kring intervjufrågorna. Eftersom vårt ämne är relativt outforskat och vi inte har någon omfattande erfarenhet av att formulera intervjufrågor valde vi att lägga den andra intervjun med en veckas mellanrum från den första. Tanken var att detta skulle ge oss tid att transkribera och gå igenom den första intervjun och reflektera kring om det var några aspekter som inte framkommit.



Detta arbete gjorde att vi beslutade att inleda de följande intervjuerna med att presentera vårt syfte och bakgrunden till uppsatsen trots att vi även angivit detta i mejlförfrågan till cheferna. Dessutom bestämde vi oss för att berätta lite grundläggande om vad styrning och styrsystem egentligen innebär innan vi gick in på det mer ingående i intervjun. Tanken var att detta skulle förtydliga för respondenterna vad vi var ute efter och vilka områden intervjun skulle fokuseras kring. I övrigt ändrades ingenting i intervjuguiden.

En av respondenterna arbetar med chefsstöd gentemot de övriga. Hen har alltså en inblick i de andras arbete och vi antog att denna intervju skulle kunna ge en mer övergripande bild av vilka val och/eller problem cheferna upplever med styrningen. Intervjun med personen i den stödjande rollen genomfördes sist då vi tänkte att detta skulle kunna vara ett tillfälle att stämma av och få en helhetsbild av styrningen.

Efter att ha genomfört samtliga intervjuer så transkriberade vi dem ordagrant. Eftersom vi ville kunna jämföra de olika intervjuerna med varandra och hitta gemensamma mönster och teman som vi kunde tolka ansåg vi att detta var ett bra tillvägagångssätt. Den första intervjun lyssnades igenom och transkriberades direkt efter det första intervjutillfället av anledningar som nämnts ovan. Även den tolkades och analyserades dock tillsammans med de andra.

Båda författarna har varit närvarande på samtliga intervjuer. Eftersom en av författarna har en nära koppling till fallföretaget och flera av respondenterna har den andra författaren varit intervjuledare vid samtliga tillfällen. Författaren med en koppling till företaget har dock haft möjlighet att komma med följdfrågor, preciserande av frågor etcetera. Den av författarna som har varit intervjuledare har också genom tidigare studier på psykologprogrammet fått möjlighet att öva på att hålla längre intervjuer samt erhållit teoretiska kunskaper inom intervjumetodik. Detta var också en bidragande orsak till att personen valdes som intervjuledare. Alla dessa åtgärder stärker trovärdigheten i våra resultat.

Inget extraordinärt hände under intervjuerna som kan tänkas ha påverkat svaren som vi fick från respondenterna. Rent allmänt var känslan att alla intervjuerna gick bra och att respondenterna var tillmötesgående. Flera av respondenterna tyckte att vårt valda ämne var intressant och ville ta del av studiens resultat. Flera av dem trodde att resultaten vi kom fram till skulle kunna vara till nytta för dem, i rollen som chef. Cheferna hade ett intresse för studien och resultatet och vi upplevde också att deras svar var genuina. Allteftersom vi genomförde fler intervjuer upplevde vi att det blev mer naturligt med val av följdfrågor och att samtalen flöt på allt bättre. Detta kan eventuellt ha påverkat resultaten från den första och andra intervjun då svaren vi fick kanske inte var lika utvecklade och relevanta.

Flertalet av cheferna på vårt valda fallföretag uppgav liknande svar och flertalet hade liknande åsikter kring hur personalen skulle styras. Även om fler intervjuer hade genomförts hade resultatet sannolikt blivit detsamma då ett tydligt mönster började formas redan efter de tre första intervjuerna. Utifrån detta kan vår studie anses ha relativt hög trovärdighet då en viss mättnadseffekt uppnåtts i respondenternas svar.



3.7 Bearbetning av data

De resultat som framkom i intervjuerna sammanställdes till den empiriska delen. De olika respondenterna fick ett randomiserat nummer där vi benämner dem som Chef 1, Chef 2 och så vidare och har således ingen koppling till ordningen som intervjuerna genomfördes i. I de fall där respondenterna har nämnt namn på kollegor, banken eller bemanningsföretag har vi fingerat dessa (exempelvis skrivit "banken" istället för namnet på företaget, eller "min kollega" istället för ett namn på en person) då vi har velat anonymisera banken och våra respondenter. Vi refererar också till respondenterna med ett könsneutralt pronomen av samma anledning. Vi har även valt att inte beskriva vissa delar av processerna och inte nämna de ord som ingår i värdegrunden då även detta skulle kunna göra att företaget och personerna går att identifiera. Här finns såklart en risk att vi utelämnat intressant fakta och ger en felaktig bild av cheferna och företaget. Dessutom har en av oss en koppling till banken vilket skulle ha kunnat påverka vilka delar som valdes ut i resultatet. Vi anser dock att transkriberingen gav oss bra förutsättningar för att kunna presentera ett trovärdigt resultat. Utöver detta läste vi båda igenom hela det transkriberade materialet och plockade ut citat som var och en av oss tyckte var intressanta. Därefter diskuterade vi vilka delar som skulle vara kvar och vilka som var överflödiga. Detta för att minimera risken att empirin färgades av kopplingen till fallföretaget.

I analysen användes vårt teoretiska ramverk för att förstå och bearbeta de resultat vi presenterade i empirin. Vi valde att dela upp analysen i fyra delar och först analyserades bankens övergripande styrsystem i termer av informella- respektive formella styrmedel. Detta för att ge en bild av den kontext där cheferna verkar. Därefter analyserades styrningen på den lokala enheten där vi utgick ifrån vår första frågeställning kring vilka styrningsval cheferna gör och vilka effekter de upplever. Här undersökte vi närmare om cheferna gör någon åtskillnad mellan grupperna och om de upplever olika resultat. Därefter vill vi ge ett svar på vår andra frågeställning om orsaken till de styrningsval som görs. Vi försökte här utreda om det beror på anställningsform eller om det kan ha andra orsaker. Slutligen diskuterade vi och analyserade vår tredje frågeställning och försökte finna orsakerna till chefernas styrningsval. Det vi kom fram till i analysen sammanfattades sedan i slutsatserna.

Vår analys och slutsatserna kan ha påverkats av flera olika faktorer. Dels huruvida vi har förstått de svar som valdes ut till empirin på det sätt som respondenterna avsåg. Det finns alltid en risk att vi gör en egen tolkning av de svar vi fått. Samtidigt använder vi ordagranna citat vilket ger läsaren en möjlighet att bilda sig en egen uppfattning om rimligheten i vår tolkning. Vidare har en av oss en koppling till fallföretaget vilket skulle kunna påverka vår analys. Exempelvis genom att egna erfarenheter och kunskap om fallföretaget färgat våra tolkningar av resultatet och således analysen samt våra slutsatser. Vi har efter bästa förmåga försökt att undvika detta men helt opartisk går det rimligtvis inte att vara.

3.8 Källkritik

En rad olika källor har använts för att producera material i uppsatsen. Till bakgrunden och inledningen har vi använt oss av bl.a. artiklar som publicerats i media, debattinlägg från



exempelvis svenskt näringsliv och vetenskapligt material. Eftersom tanken med inledningen är att den ska vara intresseväckande, och i vårt fall visa på den samhällsdebatt som pågår där olika aktörer debatterar vårt valda problemområde. På grund av detta har vi inte sett det som ett problem att vi hänvisat till exempelvis Bemanningsföretagen som är en intresseorganisation och kan tänkas vara partiska. Mediekällorna inte granskats särskilt ingående men vi har uteslutande använt oss av etablerade mediekanaler som SVT och Sveriges Radio eller branschpress såsom Skolvärlden eftersom dessa får anses mer trovärdiga jämfört med exempelvis blogginlägg eller mindre etablerad media. Vi har även använt oss av kursböcker från tidigare delar av utbildningen, men främst i syfte att ge kortare bakgrund. För att ge mer tyngd har även vetenskapliga artiklar, en doktorsavhandling samt en vetenskaplig monografi använts i inledningen. Vetenskapliga artiklar, monografier och doktorsavhandlingar får sägas ha mycket hög trovärdighet.

I teoriavsnittet har endast vetenskapliga källor använts, med några undantag då exempelvis statistik eller regler presenterats. De vetenskapliga artiklarna är alla peer-reviewed och har alltså granskats av andra forskare inom området. Detta gör att vi med stor säkerhet kan lita på innehållet i dem. Samtidigt har vi själva försökt ha ett kritiskt förhållningssätt i läsandet av all litteratur för att bilda oss en egen uppfattning om deras trovärdighet. Utöver artiklarna har vi använt en doktorsavhandling från 2012 av en forskare på Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet. Den forskare som vi hänvisar till i störst utsträckning är Robert Simons. Ramverket som presenteras i hans artikel från 1994 och vidareutvecklas i monografien från 1995 har varit en utgångspunkt i arbetet. Även om det har kritiserats för att vara vagt och svårtolkat har det samtidigt använts flitigt och haft en stor betydelse för forskningen inom styrning (Tessier & Otley, 2012; Kruis, Speklé & Widener, 2016).

I metodavsnittet har endast metodböcker använts som referenser. Böckerna har figurerat som metodböcker avsedda för uppsatsskrivning för studenter och är således rekommenderade av både lärare och bibliotekarier, vilket innebär att deras trovärdighet är hög.



4. EMPIRI

I empirin presenteras den data som framkommit vid våra sex intervjuer. Vi inleder med att presentera fallföretaget samt våra respondenter och deras bakgrund. Därefter går vi in på bankens övergripande styrning. Tanken är att detta ger en bakgrund som sätter styrningen på den lokala enheten i en kontext. Empirin avslutas med att vi går in på chefernas styrningsval på den lokala nivån med de olika grupperna av anställda.

4.1 Bakgrund om fallföretaget

Fallföretaget är en svensk bank som funnits under en längre tid. Banken är aktiv på flertalet orter i Sverige och har bland annat kontor i Göteborg. Kontoret vi undersökt är en backoffice-enhet. Fallföretaget går igenom en förändringsprocess där de outsourcar och automatiserar processer vilket innebär att personalstyrkan håller på att minskas. Det finns personal som är av typerna direktanställd och inhyrda på banken. Enligt en respondent är fördelningen i snitt en vanlig månad ca 20% konsulter och 80% direktanställda på avdelningen. Det var vanligt att konsulterna hade en inledande minsta anställningstid på tre månader som sedan oftast förlängdes. Det fanns konsulter som hade arbetat i flera år på banken och det var ovanligt med korta anställningsperioder. Arbetsuppgifterna var medelsvåra och krävde en upplärningstid på flera veckor.

4.1.1 Respondenternas bakgrund

Alla respondenterna hade minst tio års erfarenhet av att arbeta på banken. Samtidigt fanns det en variation i erfarenheten av att arbeta i en chefsposition. En av respondenterna hade fått rollen för bara ett fåtal år sedan medan andra hade arbetat som chefer på olika avdelningar under tio år eller fler. Flera av respondenterna hade arbetat på bankkontor eller kundtjänst och sedan arbetat sig uppåt till en chefsposition.

Arbetsgrupperna som de olika cheferna hade ansvar för arbetade med olika typer av processer i banken. Storleken på arbetsgrupperna varierade från tio medarbetare till drygt 60 medarbetare. Den största gruppen bestod dock av en konsultpool till större del och det handlade alltså inte om 60 heltidsanställda. En av de tillfrågade hade inga konsulter i sin arbetsgrupp men hade tidigare haft inhyrd personal och hade alltså erfarenhet av att arbeta som chef för medarbetare med olika anställningsform. En av respondenterna har en management-support funktion och arbetar alltså som chefsstöd. Även denna respondent hade dock inblick i hur styrningen såg ut på banken och enheten då hen arbetade i en stödjande roll gentemot cheferna. I följande stycke har vi valt att referera även till personen som arbetar med chefsstöd som chef då det inte ska gå att identifiera vederbörande.



4.2 Bankens övergripande styrning och storsystem

Bankens styrning har förändrats över tid och enligt respondenterna har den gått från att tidigare ha varit ganska decentraliserad där varje enskilt kontor och enhet styrde sig självt till att idag vara mer enhetlig och centraliserad.

“Tidigare så gjorde varje enhet mycket mer själv när det gäller affärsplaner, man hade större inflytande, skulle jag säga, [...] även om man hade naturligtvis mål och vad man skulle uppnå och så vidare, men man hade större möjligheter att lite grann ratta det själv är min upplevelse.” (Chef 4)

Samma respondent berättade att nuförtiden kom färdiga paket uppifrån med tydliga instruktioner där en anledning enligt respondenten var bankens storlek och ledningens försök till att hålla ihop verksamheter i olika länder med olika lagstiftning. Respondenten utvecklade resonemanget med att banksektorn är inne i en förändringsprocess och att banken således behövde bli mer fyrkantig och styrd på ett homogent sätt. Detta för att få ett enhetligt företag och inte en organisation där alla kör sitt eget race.

4.2.1 Key Performance Index och uppföljningssystem

En respondent menade att banken ständigt legat snäppet efter och har haft svårt att blicka framåt, vilket exemplifierades med de Key Performance Index (KPI) som banken tagit fram. Banken arbetade med KPI som ett verktyg för uppföljning och hur det gick i verksamheten, vilka mål som fanns och hur de anställda har betett sig. Samma person berättade att KPI-målen kom först i andra kvartalet då flera månader av året redan gått. Respondenten menade att det borde komma tidigare, helst innan året börjar, vilket skulle ge anställda en bättre möjlighet att påverka utfallet. Men nu menade hen att det skulle ändras då en ny chef tillkommit som har ett annat synsätt, ett mer framåtriktat synsätt än ett bakåtriktat.

“Han är lite hårdare, lite mer ambition på den chefen tycker jag. Vilket är bra, också att vi måste tänka i förhand [...] vi kanske ska starta igång eller ha klart 2019, det måste vi börja med i år. Så vi måste ligga snäppet före och det tycker jag är jättebra. Vi har ju inte haft det tänket innan. Då har vi ju hamnat efter.” (Chef 1)

Utöver KPI framkom det att banken även hade ett internt system som användes för att se vad de olika anställda gör i olika processer. Det finns även till för att se hur de olika grupperna presterat och vilka som ligger efter och kan tänkas behöva uppbackning.

“Däremot har jag ju uppföljning på hur väl man jobbar, gör man sina åtaganden, jag kan ju se, vi har ett system [...] hos oss, som är ett internt system där vi har en produktionsplanering. Varje morgon tittar vi vad vi har att göra och vid dagens slut så lägger varje medarbetare in vad de har producerat och den tid man har lagt i processen.” (Chef 3)

4.2.2 Värderingssystem

Enligt respondenterna har banken en gemensam värdegrund och alla respondenterna tog upp de värdeord som ingår i bankens så kallade *purpose and values*. Flera av respondenterna uppgav att de tyckte att det är viktigt med en gemensam kultur, och att alla medarbetare känner att de kan stå bakom värdegrunden.

“Vi har ju våra värderingar som är gemensamma inom hela banken [...] alla som är inne och jobbar ska veta om hur vi tänker och hur vi känner gentemot våra kunder [...] det är något som vi ska ha med oss i vår vardag hela tiden när vi jobbar helt enkelt”
(Chef 2)

“Det är väldigt viktigt att man har en företagskultur och värderingar och det har vi jobbat med väldigt mycket de senaste 1,5 åren” (Chef 3)

En av respondenterna uppgav också att de anställda hade varit delaktiga i utformningen av värdegrunden, samt att ledningen hade hämtat in feedback som de sedan använt i arbetet med att ta fram värdeorden. Detta framhölls också som en styrka av samma person.

“Värderingarna som vi har i banken [...] dom är ju liksom formade utifrån hur medarbetarna vill jobba. [...] Det är ju ledningen som har utformat själva orden. Men det är ju ingenting de bara hittat på utan de har ju hämtat in information, ifrån alla medarbetare i princip. Så jag tycker personligen att de känns naturliga.”
(Chef 6)

Det var alltså tydligt att banken har väl inarbetade värderingar. De chefer vi intervjuade hade accepterat och tagit till sig dessa, och arbetade även med värderingarna i kontakten med sina medarbetare, vilket vi går in på närmre i avsnitt 4.3.

4.2.3 Regelsystem

Respondenterna menade på att hela banksfären styrdes av hårt uppsatta regelverk, om vad som var tillåtet och inte tillåtet att göra. Något som tydligt även återfinns på den lokala nivån menade de tillfrågade, där flertalet av cheferna arbetade med olika former av manualer som satte gränser för vad som var och inte var tillåtet.

“Sen finns det ju policys [...], vi har ju massa compliance-regler [...]. Alltså vi gör ju mycket utredningar kring det här med banksekretess och så här. Nu ska vi göra det här GDPR som kommer och det här präglar ju oss. Hur vi får vara, vad vi får göra på jobbet. Informationssäkerhet, det här med hur man använder sin mejl, att man måste låsa sin dator, att man inte får prata om kunder, alltså det präglar ju oss.” (Chef 5)

“Man kommer in i vissa system, men vi får inte utföra ärenden där. [...] det är vi ju väldigt noga med att ha riktlinjer på vad som gäller och där jobbar vi mycket med work instructions också. Det är ju ett viktigt verktyg för oss att medarbetarna ska hela tiden kunna känna att det här står i vår work instructions. Så det är liksom vårt ramverk och det är ju en trygghet också att man vet att det är okej att göra det jag gör nu.”



(Chef 6)

Utöver olika regler som återfanns inom banken berättade de flesta av respondenterna att alla nya, såväl direktanställda som inhyrda, får en gedigen utbildning där cheferna prickar av och ser till att alla har genomfört denna. Utbildningarna avslutas med olika digitala tester där de anställda får besvara frågor, detta för att visa att de tagit del av kunskaperna berättar en respondent.

“[...] där får ju alla en gedigen utbildning också. Så det prickar vi av så att alla har fått ta del av den informationen som medarbetare, och även att man har gjort en e-learning utbildning på det. Man får liksom ett intyg på att man vet vad det handlar om.” (Chef 6)

Bankens regelverk var också något som de behövde tänka över ifall företaget ville flytta processer utomlands, för att exempelvis effektivisera processerna. Samma respondent menade på att när de diskuterade förflyttningarna av processer behövde alla eventuella problem lyftas upp innan ett beslut fattades.

“Vi ser över liksom processerna, vad kan man göra någon annanstans? Vi har ett tänk att: varför kan det inte göras någon annanstans? Beror det på lagkrav, beror det på språk, eller är det något juridiskt som hindrar?” (Chef 5)

4.2.4 Effektivisering

Flera av respondenterna pratade om det förändringsarbete som bankvärlden i stort genomgått, med förändringar mot ett mer digitalt och automatiserat arbetssätt. Detta hade medfört att banken startat en process med nedskärningar i personal och outsourcing av vissa delar av verksamheten. Flera av cheferna visar en förståelse för den här processen och varför den sker. Exempelvis beskrev en av respondenterna kommunikationen kring de krav och konsekvenser det kommer att få på följande sätt:

“Vi måste ju se till att det liksom blir mer effektivt och slimmat. Möta det omvärlden vill. [...] jag tycker att ledningen är mer tydliga nu med hur vi ska göra och att vi ska, att vi kommer gå ner och minska personal. Det är ju klart och kommunicerat överallt.” (Chef 3)

En annan respondent beskrev det som att enhetschefen med ansvar för transformeringen mot en mer slimmad organisation är väldigt tydlig i sin kommunikation. Vidare menade respondenten att det finns möjligheter för de som vill medverka i utveckling och fortsätta arbeta på banken även i framtiden.

“Han är ju väldigt öppen för att vi ska [...] flytta det vi gör, det vi får in. Det ska vi tänka ‘move’ eller automatisera om det går. [...] Vill man vara med på resan, då är man med på resan. Tycker man det är kul, lär man sig saker, visar framfötterna, då är man med här.” (Chef 1)



Ytterligare en annan respondent beskrev förändringsarbetet som att cheferna ständigt ville ha förbättringsförslag och lösningar på hur processerna kunde förbättras.

“Man har en uppföljning om hur har vi levererat och hur ligger vi till med kostnader. Så vi jobbar väldigt mycket med effektiviseringar naturligtvis. [...], vi har ju lean som arbetsverktyg. Det är ju hela tiden ständiga förbättringar, man ska reagera och fundera på om det är ett problem som dyker upp och varför det ser ut så här och vad kan vi göra, hitta rotorsaken till problemet helt enkelt.” (Chef 2)

4.3 Styrning på den lokala enheten

Styrningen på den lokala enheten där vi genomförde våra intervjuer var i stor utsträckning oberoende av anställningsform. Detta trots att det inte fanns något uttalat gemensamt sätt som de tillfrågade cheferna hade blivit instruerade att arbeta på, i chefsrollen. Alla de tillfrågade cheferna var tydliga med att de i så stor utsträckning som möjligt försökte behandla och styra hela sin personalstyrka på samma sätt, och att de inte gjorde någon skillnad beroende på vilken anställningsform en medarbetare hade. Den faktor som avgjorde vilken typ av styrning de tillfrågade använde var istället enligt dem främst personlighet, både deras egen och deras underordnades.

“Jag kan nog säga att vi är som teamledare ganska olika personligheter allihopa. [...] Det finns inte en sån fyrkantig roll som säger att ‘såhär ska du, för du är chef’ utan du måste vara den personen du är.” (Chef 2)

Alla de tillfrågade cheferna uppgav att de försökte använda bankens så kallade *purpose and values* i sitt dagliga arbete, men i vilken utsträckning och på vilket sätt de använde dem varierade. Flera respondenter menade att kulturarbetet var en viktig och prioriterad del i arbetet, och pekade på nödvändigheten i att få med medarbetarna, speciellt med tanke på de personalneddragningar som sker.

“Vi har ju väldigt starkt kulturarbete som pågår just nu. [...] Man känner en väldigt tillhörighet [...] det kan låta lite paradoxalt med tanke på att kostymen ska krympa, det är ju många människor som har slutat och som kommer att sluta. Men ändå så finns det, tycker jag då, en stark kärna av det här, att vi tillsammans.” (Chef 4)

Flera sa också att det var viktigt att alla på arbetsplatsen var medvetna om värdeorden och dess innebörd, vare sig de var konsulter eller direktanställd personal.

“För oss är det ju viktigt att dom som kommer hit har en förståelse och vill jobba på banken. [...] Vi behöver ju också få våra konsulter att företräda banken på rätt sätt. [...] Här är det inte bara att vara konsult, att man är någonstans mittemellan utan [...] vi har ju till väldigt stor del försökt att behandla konsulter som är här som vem som helst, liksom precis som en core-personal.” (Chef 3)



Trots att respondenterna främst försökt att ha en homogen styrning för båda anställningsgrupperna hade det hänt att de fått anpassa styrningen beroende på hur arbetsbelastningen sett ut. Om ett team legat sämre till hade chefen fått fundera på huruvida alla skulle närvara på ett möte, eller ifall det var bättre att särskilja de två grupperna för att inte hamna efter i produktionen.

“Har vi ett gruppmöte, ja men då bjuder vi in alla. Sen ibland så kanske man har fått skruva lite på styrningen, om vi liksom har jättemycket i processen och vi ser att det som vi ska kommunicera på ett möte, ja i det långa loppet kanske inte det har någon betydelse, och då kanske man har valt att göra något annat i just den situationen. Men jag tror grundtanken hos den här ledningsgruppen som har varit nu det är att vi ska inkludera.” (Chef 1)

“Sen så kom vi ju till en punkt där vi i höstas insåg att vi behöver ju ha den här inhyrda personalen att sitta och jobba när vi andra är borta för att vi ska kunna hålla våra leveranser.” (Chef 3)

Trots att cheferna fått anpassa styrningen i vissa situationer, till att inte styra båda grupperna likadant, så fanns en idé om att alla på arbetsplatsen helst skulle styras på samma sätt. Tanken var att alla de anställda skulle jobba mot gemensamma mål och som ett team.

“Att få ihop ett team som jobbar gemensamt. Och alla är lika viktiga, det är inte alltid den som gör mål som är viktigast utan det kan vara backen som räddar en från att motståndarna gör mål.” (Chef 2)

4.3.1 Engagemang och motivation

Några av cheferna såg inga skillnader vad gällde motivation eller engagemang beroende på anställningsform, utan ansåg att det mer berodde på medarbetarens personlighet. De chefer som lyfte fram skillnader hade bilden att konsulter och timvikarier generellt hade ett högre engagemang och en större vilja att bidra, jämfört med de som arbetat heltid i banken under en längre tid.

“[...] dom konsulterna jag haft och dom sista har varit fantastiskt bra. [...] jag tror att hade dom varit kvar, dom konsulterna jag hade vid årsskiftet, så hade vi inte haft dom högarna vi har nu. För det var ofta dom som räckte upp handen när det gällde att jobba över. Det är ett problem jag har i teamet, man vill inte gärna jobba över, fast personal vill inte.” (Chef 5)

“Jag tror att som konsult, men även som timvikarie, så tror jag att när man kommer hit så vill man jobba här och då vill man ju göra ett så gott jobb som möjligt. Sen om man är fastanställd här i exempelvis 40 år så ja, är engagemanget lika högt? ” (Chef 3)

Samma respondent utvecklade och berättade om den bild hen hade av orsakerna till skillnaderna och lyfte fram att en faktor som kunde förklara dem var att konsulterna kom in som nya och nyfikna på att lära sig. Även ålder var enligt respondenten en faktor som kunde

spela roll. Hen sa också att de konsulter som inte visar engagemang sällan blir kvar någon längre tid, då det är lättare att avsluta deras kontrakt.

“Det är ett lägre engagemang hos core-personalen skulle jag säga utifrån min grupp. Men det betyder inte att man är oengagerad men att jag tror att man som ny in, och har en annan ålder, så visar man kanske många gånger ett bättre engagemang. Dom som inte har gjort det och är konsulter, dom är ju inte kvar.” (Chef 3)

Ytterligare en av respondenterna lyfte fram ålder som en faktor som påverkade engagemanget hos personalen.

“...det är väldigt kul att jobba med unga. Jag tycker det är jätteroligt för det, ja, många gånger kommer dom in med nya ögon, pigga, glada och har inte massa i bagaget och massa förutfattade meningar [...] det tillför sån energi.” (Chef 5)

4.3.2 Feedback och uppföljning

Nästan alla chefer uppgav att de hade haft olika coach- eller utvecklingssamtal med samtliga medarbetare på arbetsplatsen. Den stora skillnaden var att uppföljningen dokumenterades och följdes upp noggrannare för de fastanställda medan konsulterna främst fick feedback eller coachsamtal.

“Vi har ju liksom inbokade utvecklingssamtal och så här för medarbetare som är tillsvidareanställda, men även för visstidsanställda i banken. Det finns ju vissa verktyg som vi gör, går igenom några gånger per år och följer upp. Det gör vi ju inte på samma sätt med konsulterna. Men däremot så har jag coachsamtal med konsulterna, så att man alltid ska få en uppföljning och lite feedback [...]. Men det sker inte så strukturerat på samma sätt. Det dokumenteras inte i några system eller så. Men feedback får konsulterna och coachsamtal.” (Chef 6)

Två av cheferna utvecklade sina påståenden och förklarade att de hade olika ansvar för de olika anställningsformerna. För den egna personalen hade de ett arbetsgivaransvar. Där ingick bland annat att ha utveckling- och lönesamtal med medarbetarna. På grund av det ansvaret blev det enligt cheferna också självklart att ett större fokus hamnade på den egna personalens utveckling och uppföljning på hur de presterat. Med en konsult hade de däremot inte samma ansvar, där följde de mer upp hur individen presterade och ifall denne var på plats och skötte sina sysslor. Även en del avstämningar gjordes där cheferna stämde av huruvida konsulten trivdes på arbetsplatsen.

“Gällande styrning för min egen personal, den jag ansvarar för, det är ju ett arbetsgivaransvar, ett rehabansvar, man ska ha utvecklingssamtal och lönesamtal. Då blir det ju såklart att jag har ett annat fokus på deras egna personliga utveckling och uppföljning på hur de presterar. Det är ju en ganska stor skillnad på hur uppföljning ser ut på respektive grupp, på en konsult så följer man ju upp på hur presterar man



och är man på plats och sköter sig. Även en avstämning om hur trivs du och hur mår du.” (Chef 3)

“[...] skillnaden är väl att jag har inte utvecklingssamtal naturligtvis med konsulter och sånt. Och sen är det yttersta ansvaret för konsulterna ju konsultbolaget naturligtvis. Men annars så försöker jag inte ha någon skillnad [...], utan man pratar med alla och feedback när det behövs.” (Chef 2)

4.3.3 Information och möten

Två av cheferna berättade att när de hade sina morgonmöten med respektive grupp, var samtliga (både konsulter och tillsvidareanställda) närvarande. Samtliga chefer gav bilden att de inte gjorde någon skillnad på vilka som skulle närvara. De såg till att samtliga medarbetare i grupperna fick ta del av informationen, och använde morgonmötet till att hälsa på medarbetarna och se att alla var där.

“[...] när det gäller vilken roll man har och så i teamet så gör jag ingen skillnad. Som konsult framförallt om man jobbar heltid så är man en i teamet. Man är med på alla morgonmöten, alltså man är en medarbetare i teamet. Man är med på teammöten, har vi några roliga grejer vi gör efter jobbet så är man med på det. Alla stormöten, allting är man med på.” (Chef 6)

“[...] vi har alltid en sån här stå-uppare på morgonen, till exempel så att man har sett alla som varit där. Men sen så försöker jag prata och kolla läget så mycket som möjligt [...]. Men jag försöker vara runt.” (Chef 2)

En av cheferna beskrev dock att när det gällde större möten som rörde bankens strategi och värdearbete hade diskussioner kring frågan om närvaro för alla kommit upp. Hen sa att cheferna inte var helt överens huruvida konsulterna skulle närvara eller sitta kvar och arbeta. Personligen tyckte chefen att samtliga skulle vara med för att konsulterna skulle känna sig som en del i teamet. Ibland kunde dock responsen från konsulterna vara att de tyckte att informationen inte rörde dem och att de hellre suttit kvar och arbetat.

“Det är liknande när vi haft våra informationer, så har vi ibland haft diskussioner i ledningsgruppen om ifall vi ska ha med våra konsulter eller inte. Och jag tycker ju så mycket som möjligt ska man ta med dom så att dom känner att de är med i gänget. Men ibland kunde det vara information som dom kunde uppleva att ‘det här rör ju inte oss’. Så är det ju också.” (Chef 5)

4.3.4 Utbildning och utvecklingsmöjligheter

Flera av respondenterna pratade om utveckling för de anställda och att det finns utbildningar på banken som alla måste genomgå för att få genomföra olika arbetsuppgifter. Vissa av utbildningarna var knutna till en specifik process medan andra var generella. När det gällde de generella var alla medarbetare, såväl inhyrda som direktanställda, tvungna att genomgå dessa.



“Hur vi jobbar med övrig information, med sekretess och allt möjligt, så har vi ju kontinuerligt under året, så har vi flera sådana e-learning moduler vi måste göra när man jobbar på en bank. Och vissa ska man göra en gång per år, och det är ju liksom mandatory då alla måste genomföra det för att kunna jobba hos oss. Eller för att man ska kunna jobba på banken. Och det gäller ju även timanställda och konsulter också.”
(Chef 6)

Det fanns också möjlighet för båda grupperna av personal att komma med önskemål om andra processer som de ville lära sig och arbeta med. En av cheferna nämnde de målsättningar som medarbetare kunde sätta upp angående ansvarsområden och utveckling.

“Och sen så har vi målsättningar, för alla har ju mål som man sätter, som vi följer upp också. Det kan vara alltifrån att lära sig nya processer eller att man blir ansvarig för olika områden i gruppen. [...] målet är att man ska känna att man får en utveckling man vill ha. Det är ju det som är en del av det här, om man har vilja att göra nya saker så försöker vi ordna möjligheten så att det blir så.” (Chef 2)

En annan respondenterna pekade på att banken lägger ner mycket tid på att lära upp konsulterna, när de börjar på banken och att en stor anledning är att cheferna vill ge dem förutsättningar att bli likvärdiga medarbetare.

“Det är inte ofta som att man kickar ut en konsult här, eftersom att vi lägger väldigt mycket tid på att få dem på banan och utbilda, vi vill ju att dom ska få alla förutsättningar för att göra ett bra jobb” (Chef 3)

En av respondenterna nämnde också den frustration som det ibland kan ge upphov till, när banken tar in konsulter under kortare perioder. Eftersom konsulterna måste läras upp tar det tid från kärnverksamheten.

“Det man kanske kan känna, det är väl att när man tar in en konsult, då vet man också att den kommer att sluta, och då innebär det att gruppen måste ju samla sig för att utbilda och det tar ju sin tid. Och så efter ett tag så försvinner den personen. [...] Det är skönt för de kommer in, jobbar undan, men vi får ju inte behålla dem oftast.”
(Chef 1)

4.3.5 Avtal och förmåner

En skillnad som fanns mellan direktanställda och konsulter på banken var att avtalen gällande lön, arbetstider och förmåner skilde sig åt. Bankens direktanställda hade avtal som gjorde att de hade kortare dagar några gånger om året vilket inte alltid överensstämde med de avtal som konsulterna hade med sin arbetsgivare. En av respondenterna berättade om de diskussioner som detta kunde ge upphov till.



“Där blev det ofta, eller kunde bli ibland diskussioner till exempel när vi har våra kortdagar, då vi som bankanställda har ju alltså typ nu på valborgsmässoafton, så har vi kortare arbetstid. Men konsulterna har inte det. Och då kan någon uppleva att det är orättvist. Ja får man säga då, men du är inte bankanställd, det är en förmån som man har i vårt avtal som bankanställd.” (Chef 5)

En annan av cheferna berättade att både arbetstiden och semestern kunde se lite olika ut beroende på anställningsformen. Respondenten berättade också att det oftast stod klart för konsulterna, men att det i enstaka fall hade gett upphov till frågor och att vissa av konsulterna känt sig orättvist behandlade. Samma respondent menade att det alltid var centralt med information och att konsulterna var på det klara med vilka avtal som gällde redan innan de började på banken.

“Vi i bank till exempel, när man jobbar heltid, så jobbar vi 38,5 timmar i veckan i snitt. Medan många gånger så har konsulten 40 timmarsvecka, det beror lite på för det finns konsultföretag som helt anpassar sig kring hur det ser ut hos kunden, med just antal arbetstimmar och så vidare.” (Chef 4)

“Sen så har vi i banken att vi räknar vårt semesterår, det är samma sak som kalenderåret [...]. Dom flesta brukar ha sitt semesterår från första april till sista mars. Vilket gör att vi har förskottssemester och det har man kanske inte då på bemanningsföretaget, utan du måste ha tjänat in din semester för att verkligen få ta ut den.” (Chef 4)

När vi frågade om hur problem hanterades gällande personal med olika anställningsform berättade ett par av respondenterna att möjligheterna för uppsägningar och avsked såg lite annorlunda ut. Att det var lättare att bli av med personal som var inhyrd var en av de anledningar som angavs för varför banken använde sig av konsulter.

“Sen så kan vi ju säga avtalsmässigt, att idag om jag ser en konsult som inte fungerar och känner att det här går inte, då kan jag ju säga till att ‘nä vi kan inte ha kvar den här konsulten, för det funkar inte i uppdraget’. det skulle jag kunna gå och säga och så avslutar vi det från vår sida imorgon, det är ju skillnaden.” (Chef 2)

“Tänk er ett gummiband, om man pratar kärnan så är det ju de fastanställda, om vi tittar på en boll. [...] då är ju den fasta personalen de vi värnar om mest, för de är anställda i banken. Vi har ju också personalansvar för dem, vi kan ju inte bara kicka dem rakt ut, de är ju fastanställda.” (Chef 3)

4.3.6 Belöningssystem

Cheferna berättade att de generellt inte arbetade med några större monetära belöningar. En vanlig belöning var istället att de delade ut en biocheck eller liknande för en extra bra prestation. Andra exempel var att cheferna köpte fika eller gjorde någon aktivitet som exempelvis bowlade ifall gruppen hade presterat bra och lyckats jobba undan sina högar.



“Låt säga biobiljetter som jag gett till konsulter såväl som medarbetare för jag tycker man gjort ett bra jobb, om man gjort en extra insats på saker och ting. Det gör jag ingen skillnad på anställningsform. Men det kanske inte är stora grejer med en biobiljett, men det är grejen i sig kan jag tycka är viktigt.” (Chef 2)

Ett belöningsystem som dock fanns inom banken är det med vinstandelar, där medarbetare som är direktanställda av banken kunde få en bonus. Vinstandelssystemet var uppbyggt genom att beroende på om banken uppnådde ett antal uppsatta parametrar så delades utdelningen ut och den varierade i storlek beroende på hur många av parametrarna som uppfylldes. För dem som får utdelning får dessa det i paritet med antal timmar som de arbetat, och det var en lika stor summa oberoende av den anställdes grundlön. Full utdelning nåddes vid arbete motsvarande en heltidstjänst och deltidsanställda med en anställning på minst 25% fick den procentandel de arbetat av en heltidstjänst.

“Man måste ha uppnått ett visst antal arbetstimmar på året för att få full pott, hur full den nu är, är beroende på dom här parametrarna. Även den som är timanställd, om man jobbat minst 25% av heltid så får man del utav de här vinstandelarna.” (Chef 4)

“Jag tror framförallt att det är en morot, att uppnå målen och få den här summan.” (Chef 4)

4.3.7 Möjligheter och vilja att påverka och förändra

Vid intervjuerna framgick att banken hade olika program där personalen kunde påverka sin arbetssituation i viss mån. Detta var en av de saker som skiljde sig åt mellan inhyrd och direktanställd personal, och både möjligheten och viljan att bidra till dessa program varierade mellan de olika anställningsformerna.

“[...] när det gäller medarbetarundersökningar så är ju inte konsulten med i dom, utan det är ju bara ordinarie personal som svarar på frågor om sin chef och verksamheten [...]. Det är ju också en skillnad faktiskt, man har inte samma möjlighet att liksom tycka till anonymt.” (Chef 4)

Överlag arbetade cheferna med styrning på samma sätt gentemot personer med olika typ av anställning, och i många fall ansåg de att detta också var en styrka. Ett av få fall då de inte alltid upplevde det som positivt var när det gällde mer långsiktiga förändringar. Vid sådana tillfällen var det två chefer som sa att det kanske inte var optimalt att försöka inkludera alla.

“Sen är det ju några som har känt att ‘nää, men jag är ju bara timmis här, varför ska jag vara med och göra förbättringsförslag eller jag är ju bara här en dag i veckan’. Alltså den feedbacken har man ju också fått för att man gärna vill involvera och ibland så blir ju det, ja kanske inte helt rätt då.” (Chef 1)

5. ANALYS

För att kunna besvara våra frågeställningar och samtidigt sätta de svar vi fått fram i ett sammanhang har vi valt att dela in analysen i fyra delar. Vi inleder med att beskriva den övergripande styrningen på banken utifrån intervjuerna och applicerar vårt teoretiska ramverk på svaren vi fått. Vi tror att detta skapar en nödvändig kontext utifrån vilken vi kan förstå de svar cheferna gett om sin egen styrning på ett bättre sätt. I den andra delen går vi in på chefernas egna styrningsval och ser huruvida det verkar finnas några samband mellan anställningsform hos underordnade och styrningsval kopplat till vårt teoretiska ramverk. Den tredje delen avhandlar chefernas upplevelser av hur anställda agerar beroende på anställningsform. Avslutningsvis diskuterar vi möjliga orsaker till chefernas styrningsval.

5.1 Styrmedel inom Banken

Av vårt empiriska material framgick att bankens styrning främst är formell i sin utformning och i hur den kommer till uttryck. Samtidigt finns det också inslag av det som Alvesson och Kärreman (2004) benämner som informella styrmedel. De styrmedel som dominerar bankens styrning är dock de formella, vilka vi presenterar i kommande stycke. Utifrån respondenternas svar under intervjuerna har vi kunnat identifiera fyra olika övergripande formella system för styrning.

5.1.1 Formella styrmedel

Respondenterna berättade att banken använde sig av värderingar, regler, KPI och uppföljning samt effektivisering som olika system för styrning. Enligt oss är samtliga av dessa fyra system i grunden formella, dock finns även informella inslag vilket vi går in på i 5.1.2.

Värderingssystemen som används av banken kan förstås som en blandning av formella och informella styrmedel. De formella styrmedel som används av banken med värderingssystemen kan kopplas ihop med Simons (1994, 1995) begrepp beliefs systems. Enligt Simons (1994, 1995) handlar beliefs systems om den övergripande riktningen för organisationen och de underliggande värderingarna som styr detta. För vårt fallföretag har de sina värdeord som en underliggande värdering som ska styra bankens riktning och tankesätt. Värdeorden ska hjälpa de anställda att förstå samt finnas som vägledning i olika arbetssituationer enligt Simons (1994, 1995), vilket även återspeglas inom banken utifrån respondenternas svar. Enligt cheferna kan bankens värdeord och så kallade *purpose and values* vara behjälpliga i det dagliga arbetet för de anställda. En av cheferna berättade att personalen varit involverad i framtagandet av de ord som banken använde som sina värderingar. Här finns alltså inslag av interactive control i bankens styrning då det var en process som involverade anställda från toppen av företaget hela vägen ned till de lägre tjänstemännen.

Regelsystem som används inom banken är strikta och väldigt formella av sig. Det finns en tydlig koppling till Simons (1994, 1995) begrepp boundary system som ska sätta gränser för de anställda. Cheferna berättade att det finns strikta manualer och regler att följa. De berättar



exempelvis att varje enhet har en manual som beskriver vad som är tillåtet att genomföra i respektive process och vilka begränsningar som finns. Dessutom finns lagar, regler och sekretess kring vilka uppgifter som får lämnas ut eller vad de anställda får berätta för personer utanför banken. Alla anställda var tvungna att gå igenom vissa utbildningar och göra tester för att få arbeta på banken. Utöver detta fanns även fysiska begränsningar där alla medarbetare inte har access till varje avdelning och begränsningar kring vad som går att komma åt i systemen beroende på vilken position en medarbetare har.

KPI och uppföljningssystem kan förstås som ett formellt styrsystem då det tydligt går att koppla samman med Simons (1994, 1995) diagnostic control systems. Detta då diagnostic control systems handlar om att organisationers vilja att mäta och följa upp resultat, något som vårt fallföretag gör genom KPI och andra uppföljningssystem. Diagnostic control system används både på en nationell nivå och på den lokala nivån i fallföretaget. Varje chef berättade att målen bryts ner till de olika lokala enheterna, där varje enhet får olika mål att arbeta mot, vilka därefter följs upp genom antingen KPI eller andra interna system inom banken. Det var även tydligt inom bankens interna system där de anställda skulle rapportera vad de har gjort under dagen. Därmed kunde detta följas upp dagen efter och de olika grupperna kunde således se huruvida de blivit snabbare i processerna eller ifall gruppen hamnat på efterkälken.

Effektivisering som banken arbetar med består av främst formella krav men att det även finns en viss informell styrning. Den formella styrningen som används vid effektivisering går att knyta an till Simons (1994, 1995) begrepp interactive control systems, men också diagnostic control systems. Simons (1994, 1995) menar på att interactive control sällan är ett eget styrmedel utan det hör oftast ihop med bl.a. diagnostic control för en viss uppföljning. Exempel på interactive control inom banken kan ses när ledningen ber varje individ att försöka finna förbättringsförslag eller rotorsaken till problem, och genom detta kan medarbetarna påverka ledningens styrning. Därefter följs interactive control upp genom diagnostic control. Cheferna följer alltså upp och kontrollerar hur banken ligger till i sitt arbete med effektivisering och minimering av kostnader.

5.1.2 Informella styrmedel

Utifrån respondenternas svar kring vilka styrmedel som fanns inom banken kunde vi se att två av dessa skulle kunna ses som en blandning mellan formella och informella. De styrmedel som har informella inslag hos banken är deras värderingar och arbetet med effektivisering.

Värderingar som finns inom banken har en blandning av formella och informella inslag. Enligt Alvesson och Kärreman (2004) kan den informella styrningen vara mer eller mindre medveten, men syftet är att få de anställda att dela organisationens värderingar och normer. Detta sker på banken där värdeorden som är framtagna av ledningen används av varje enskild individ, men på deras egna sätt. De anställda uppmuntras att göra sina egna tolkningar utifrån de uppsatta orden, således får ledningen de anställda att dela organisationens mål och normer.



Effektiviseringsarbetet är som vi tidigare påpekat en blandning av formell och informell styrning. Kärreman och Alvesson (2004) menar att ledningen kan uppmärksamma delar i verksamheten vilket leder till att anställda uppmuntras eller tvingas att fokusera på dessa delar. Vidare menar författarna att det då kan skapas en gemensam idé/norm kring vad som är viktigt i organisationen vilket kan tolkas som en typ av informellt styrmedel. Detta går att återse i banken då ledningen pratar mycket om robotisering och digitalisering, vilket gör att medarbetarna får en liknande tankegång. En av cheferna berättade exempelvis att de ständigt uppmuntrades till att tänka kring effektivisering eller flytta processer utomlands ifall det skulle vara möjligt. Därav kan vi se att en gemensam idé växt fram kring att effektivisering är något bra och en aspekt som banken bör arbeta med.

5.2 Chefernas tillämpning av styrning

Vi kunde snabbt identifiera olika aspekter av styrningen som överensstämde med Simons referensram. Såväl beliefs systems, boundary systems och diagnostic systems var lätta att identifiera. Angående positiva (beliefs och interactive) och negativa (boundary och diagnostic) aspekter av styrningen hittade vi inte särskilt stora skillnader mellan hur cheferna valde att arbeta med de olika medarbetarna. Cheferna använde negativ styrning i lika hög grad för inhyrda som direktanställda medan de positiva aspekterna användes något mer gentemot direktanställda. Dock försökte cheferna aktivt att undvika särbehandling och involvera den inhyrda personalen i så mycket som möjligt. Vi kunde också relativt enkelt se att det fanns aspekter som kunde tolkas som informella i de styrningsval cheferna gjorde. Däremot var det något svårare att uppfatta det Simons benämner interactive control systems i intervjuerna på banken.

5.2.1 Beliefs systems och motivationsarbete

Arbetet med att engagera och motivera anställda i banken tog sig olika uttryck. Ett centralt formellt styrmedel som flera av cheferna pratade om var arbetet med värderingssystemen. Cheferna arbetade med bankens *purpose and values* och försökte att få sina medarbetare att engagera sig i de värdeord som tagits fram på central nivå. Detta är ett tydligt exempel på det som Simons (1994, 1995) beskriver som beliefs systems, där tanken är att just engagera och motivera de anställda. Cheferna beskrev hur de försökte inkorporera orden i sitt dagliga arbete och använda dem på exempelvis morgonmöten där medarbetarna kunde få välja ett av värdeorden och motivera varför de kände extra starkt för just det. Här kan vi också se kopplingar till det som Alvesson och Kärreman (2004) kallar informell styrning. Detta arbete såg likadant ut med både direktanställda och inhyrd personal. Vad gällde beliefs systems verkade cheferna alltså inte göra någon skillnad mellan de olika grupperna. Istället lyfte flera av dem fram hur viktigt det var att alla i arbetsgruppen kände sig som en del av teamet och att även inhyrda personal skulle agera som företrädare för banken. Sammanfattningsvis kan vi alltså se att cheferna arbetade aktivt för att inte göra någon skillnad i styrning beroende på anställningsform när de skulle motivera sina medarbetare.



5.2.2 Möjligheter och vilja att påverka och förändra

Det fanns olika sätt för medarbetarna att tycka till och ha möjlighet att påverka på arbetsplatsen. Största forumet som fanns var anonyma medarbetarundersökningarna, här valde dock ledningen att enbart inkludera de direktanställdas synpunkter och åsikter. Att få vara med att påverka och diskutera saker är enligt Simons (1994, 1995) att använda ett interactive control system. På banken användes alltså denna del av den interaktiva styrningen enbart på de direktanställda och konsulterna var exkluderade. Några chefer berättade att en del konsulter ställde sig frågande till varför de skulle behöva komma med förbättringsförslag. Samtidigt beskrev merparten av cheferna det som att konsulterna var mer engagerade och hade en större vilja att bidra. Här går det att fråga sig varför cheferna valt att styra grupperna på olika sätt då de ständigt påpekat att de vill behandla grupperna lika. Sannolikt bör det finnas en möjlighet för cheferna att inkludera även konsulterna i den interaktiva styrningen genom att antingen låta dem medverka i medarbetarundersökningarna eller skapa egna undersökningar för konsulterna. Detta då flertalet av cheferna tyckte att just konsulterna var mer engagerade och gav cheferna en känsla av att de ville bidra mer till arbetet. Här ser vi alltså ett exempel på när konsulterna exkluderas från de aspekter av styrningen som Simons (1994, 1995) beskriver som positiva.

5.2.3 Boundary systems

Alla som arbetade på banken hade samma regler att förhålla sig till, oberoende av anställningsform. Vissa utbildningar kring lagstiftning och sekretess var alla tvungna att genomgå, medan andra berodde på vilken process den anställde arbetade med. Detta kan kopplas till Simons (1994, 1995) och hans boundary control systems som definierar regler och gränser. Ingen av cheferna uttryckte att någon av anställningsformerna behövde kontrolleras hårdare än den andra. Det framkom alltså inga skillnader i boundary control systems beroende på anställningsform, utan de skillnader som fanns berodde på vilken arbetsgrupp den anställde tillhörde och vilka processer de utförde.

5.2.4 Feedback och diagnostic control systems

Uppföljningen av medarbetarnas prestation och hur de trivdes på arbetsplatsen var en aspekt av styrning som flera av cheferna lyfte fram. Detta har en tydlig koppling till det styrsystem som Simons (1994, 1995) beskriver som diagnostic. Hur uppföljningen gick till i praktiken såg lite annorlunda ut beroende på anställningsform. Flera av cheferna nämnde det faktum att de inte hade ett arbetsgivaransvar gentemot den inhyrda personalen och att det därför inte var nödvändigt med lika formaliserad uppföljning och dialog kring olika långsiktiga resultat. Det triangulära förhållandet som beskrivs av Håkansson och Isodorsson (2016) kommer här till uttryck, då en anledning till uppföljningssamtalen med direktanställda var att banken där också har ansvar för exempelvis lönefrågor och förmåner. Cheferna arbetade trots detta i viss mån med uppföljning och coachande samtal även med konsulterna. Detta gällde även i de fall där en konsult inte skötte sig som cheferna ville. Flera av dem betonade att de i första hand tog upp det med konsulten på arbetsplatsen, snarare än att kontakta bemanningsföretaget. Det var bara i de fåtal fall där konsulten trots detta inte skötte sitt arbete på ett önskvärt sätt som cheferna tog kontakt med bemanningsföretaget. Även här var det alltså tydligt att cheferna försökte

minimera skillnaderna snarare än att aktivt lyfta fram dem i styrningen trots att det fanns vissa faktiska skillnader.

5.2.5 Information och möten om formell och informell styrning

Vad gällde hur information delades i banken framhävde cheferna att de i första hand ville att alla skulle medverka, det skulle alltså inte påverkas av anställningsformen. Samtidigt fanns det vissa situationer där det fanns skillnader, exempelvis då arbetsbördan var stor och arbetsgruppen låg efter i processerna. I dessa fall prioriterades den direktanställda personalen och konsulterna fick en kortare summering av mötet i efterhand. Detta gällde även i de fall där cheferna gemensamt i ledningsgruppen kommit fram till att informationen inte rörde konsulterna. Ett exempel på detta var när bankens strategi skulle kommuniceras, då berättade ett par av cheferna att vissa konsulter undrade om de behövde närvara då de kände att informationen inte rörde dem. Här finns alltså en viss skillnad mellan grupperna, både i hur cheferna valde att arbeta med styrning gentemot dem samt i hur konsulterna "ville" bli styrda. Det som skiljde sig åt var när information kring formell eller informell styrning skulle tillkännages. Rörde det formell styrning och boundary systems förväntades samtliga anställda att delta. Rörde det istället informell styrning som beskrivs av Alvesson och Kärreman (2004) eller beliefs systems som beskrivs av Simons (1994, 1995) behövde konsulterna inte alltid närvara enligt cheferna, såvida inte gruppen låg bra till eller att informationen även berörde dem. Här kan vi alltså notera något av en motsägelse, då respondenterna samtidigt lyfte fram hur viktigt det var att alla behandlas på precis samma sätt.

5.2.6 Formella och informella belöningsystem

De flesta av cheferna berättade att monetära belöningar sällan användes, utan att det främst var små gester i form av biobiljetter eller fikabröd som gavs spontant till enskilda medarbetare eller gruppen. Detta kan liknas vid Alvesson och Kärremans (2004) informella styrning, som mer eller mindre är genomtänkt hos ledningen, men som ska uppmuntra anställda att nå och dela företagets mål. Här framkom det tydligt utifrån flera av chefernas svar att de inte gjorde skillnad på anställningsform vid exempelvis utdelning av biobiljetter, det var snarare kopplat till prestation. Ifall en konsult eller en fastanställd gjort något utöver det vanliga kunde de få en biobiljett som tack. Samma sak gällde när arbetsgruppen uppnått ett mål, då köpte chefen ibland fikabröd som hela gruppen fick ta del av.

Det fanns dock ett belöningsystem där en skillnad fanns mellan grupperna, bankens vinstdelning. Där fick enbart de fastanställda ta del av en monetär belöning ifall banken nådde sina mål. Målen som sattes upp året innan följdes därefter upp och beroende på måluppfyllelsen tillkom en monetär belöning. Detta kan associeras till Simons (1994) diagnostic control system vilket är en negativ styrform. Själva utdelningen av vinstandel får dock antas ha en motiverande effekt och kan alltså förstås som ett positivt styrmedel. Fastän konsulterna bidrog till att banken nådde sina mål fick de inte ta del av utdelningen, vilket förklarades genom att konsulterna hade ett annat anställningsavtal som saknade den här förmånen. Här är alltså ytterligare ett exempel på när konsulterna omfattas av de negativa aspekterna av styrningen men inte av de positiva.



Sammanfattningsvis kan vi säga att beroende på huruvida belöningsystemen är formella eller informella behandlar cheferna de anställda på olika sätt. Grupperna behandlas likadant vid en informell belöning medan de särbehandlas vid den formella belöningen med vinstandelar. Dock ska tilläggas att det inte är de enskilda cheferna som valt särbehandlingen i de formella belöningsystemen utan det ser likadant ut i hela banken och bestäms uppifrån.

5.3 Upplevd effekt av styrningsvalen

Gällande chefernas upplevelser av styrningens effekter och hur medarbetarna agerade i organisationen var en intressant aspekt att cheferna upplevde konsulterna som mer engagerade jämfört med den direktanställda personalen. Några av cheferna menade att detta berodde på anställningsformen, medan andra påpekade att konsulterna ofta var yngre och att det snarare var det som påverkade deras engagemang. Svaren vi fick skulle delvis kunna förstås som att cheferna upplevde att både konsulter och direktanställda agerade som agenter. En direktanställd har inte mycket att förlora på att inte visa engagemang medan kundföretaget snabbt kan göra sig av med en konsult som inte visar framfötterna. Som vi påpekade i teoriavsnittet behöver inte agency-tänkande förstås som kortsiktigt utan även en agent kan agera mer likt en steward om det ligger i agentens egenintresse. I vårt fall var det också något som några av cheferna lyfte fram, att konsulterna ville ha en bra referens från sina överordnade då de ofta är i början av sin karriär. Samtidigt, även om detta inte var något som cheferna själva reflekterade över, finns det också mindre chans för konsulterna att göra karriär inom banken och de kan inte heller påverka sin lön, vilket en direktanställd kan genom både lönesamtal och (i viss mån) vinstdelningssystemet. Gällande de anställdas beteenden på banken är alltså resultaten något avvikande jämfört med vår teoretiska utgångspunkt.

Om vi istället utgår ifrån att medarbetare agerar som stewards och har en inre motivation och en vilja att bidra, och att detta gäller såväl konsulter som direktanställda, blir diskussionen något annorlunda. Vi kunde snabbt konstatera att våra respondenter gav uttryck för ett utpräglat stewardship-tänkande. De uttryckte i linje med teorin en stor tillit gentemot sina underordnade och upplevde även att deras egna överordnade litade på dem. Konsulterna som hyrdes in till banken fick en relativt lång utbildning på arbetsplatsen, samtidigt hade de enligt våra respondenter inte samma möjlighet till personlig utveckling och vidareutbildning som de direktanställda. En intressant aspekt var att konsulterna beskrevs som "gummibandet", de gjorde alltså att banken kunde vara mer flexibel och anpassa personalstyrkan till arbetsbördan. Detta ligger nära det som beskrivs som arbete i periferin av en organisation av Atkinson (1984). Precis som teorin sade kunde vi konstatera att de direktanställda prioriterades vad gällde löneutveckling och möjlighet att göra karriär medan konsulterna oftast genomförde lite enklare uppgifter och chefernas fokus gentemot dem låg på uppgiften i något högre utsträckning. Samtidigt uttryckte flera av cheferna att konsulterna generellt hade ett högre engagemang, här ser vi alltså en tydlig avvikelse från teorin. En faktor som skulle kunna förklara denna avvikelse var att cheferna aktivt försökte inkludera konsulterna så mycket som möjligt och få dem att känna sig som en viktig del av teamet. Detta bidrar sannolikt till ett ökat engagemang, en vilka och en känsla av sammanhållning bland direktanställda såväl som konsulter. En annan aspekt som skulle kunna förklara det högre engagemanget är konsulternas situation. De som

var engagerade och bidrog fick oftare avtalen förlängda medan konsulter som inte visade detta inte heller fick avtalen förlängda.

5.4 Orsaker till chefernas styrningsval

Av intervju svaren framgick tydligt att cheferna i de flesta situationer inte gjorde någon skillnad i styrningen beroende på anställningsform. Den enskilt största anledningen som cheferna angav för detta var att de ville inkludera konsulterna. Det fanns inga formella direktiv gällande detta från ledningen, men trots det agerade alla cheferna på samma sätt. Respondenterna hade inte heller reflekterat särskilt mycket över detta val utan det verkade vara en självklarhet att göra så lite skillnad som möjligt. Vi kan alltså konstatera att det verkar finnas en gemensam informell norm på banken gällande hur en chef bör agera och styra. Detta ligger i linje med Alvesson och Kärremans (2004) teorier om informella styrmedel där socio-ideologi ska fungera som vägledning. Exakt var den normen kommer ifrån är svårt att dra några slutsatser om, då vi inte har några jämförelseobjekt. Det skulle exempelvis kunna vara en samhällsnorm, en norm inom branschen eller något annat. Vi kan också se kopplingar till de så kallade beliefs systems som kan tänkas ligga till grund för chefernas beteende. Simons (1994, 1995) menar att beliefs systems kan guida anställda i det dagliga arbetet. Det ska alltså inte fungera som ett bestämt facit utan snarare vägleda cheferna i deras roll vilket det kan tänkas göra i detta fall. Beroende på vilken teoretisk utgångspunkt som väljs kan alltså beteendet förklaras på olika sätt.

Den homogena styrningen hade dock ibland gett upphov till frågetecken då det trots allt fanns vissa reella skillnader i de två gruppernas avtal. Här fanns alltså en tvingande aspekt som cheferna behövde förhålla sig till i styrningen. Skillnaderna gällde exempelvis arbetstider, vinstdelningssystem, prisförmåner för bankens tjänster och möjlighet till löneutveckling. Detta illustrerar den situation som konsulterna befinner sig i och det så kallade triangulära förhållandet som beskrivs av Håkansson och Isodorsson (2016) mellan inhyrd, bemanningsföretag och kundföretag. Ytterligare en skillnad var när arbetsbördan var hög, då prioriterades de direktanställda vid exempelvis möten och strategiarbete. Som orsak angavs att kunderna var i fokus och att det var viktigare att tillgodose deras behov än att inkludera alla medarbetare. Vi kan alltså konstatera att styrningen påverkades av hur hög arbetsbelastningen var och att skillnad gjordes vid arbetstoppar.

Trots dessa skillnader försökte alltså cheferna i en så hög grad som möjligt ha ett inkluderande förhållningssätt. De hade exempelvis coachsamtal med alla, icke-monetära belöningar oberoende av anställningsform samt tog med konsulter när det var aktiviteter utanför arbetsplatsen. Som vi tidigare påpekat i den teoretiska referensramen är det sannolikt att chefernas styrningsval påverkas av hur de upplever att de anställda agerar. Det framkom också i intervjuerna att cheferna generellt var nöjda med konsulterna och deras arbetsinsats. Detta kan också vara en förklaring till att cheferna är så pass inkluderande i sin styrning.



6. SLUTSATSER

I slutsatsen presenteras vad vi har kommit fram till utifrån våra frågeställningar. Vi inleder med att presentera de styrningsval cheferna gör för grupper av anställda, för att därefter ta upp effekterna av styrningen. Vidare sammanfattar vi de eventuella bakomliggande orsakerna till varför cheferna gör de styrningsval de gör. Avslutningsvis presenterar vi vad uppsatsens bidrag är och rekommenderar områden för fortsatt forskning.

6.1 Vilka styrningsval gör cheferna?

Våra resultat tyder på att cheferna inte gör några större medvetna skillnader mellan inhyrd personal och direktanställda. Vad gäller boundary systems görs ingen skillnad mellan grupperna. När information kring formella delar av styrningen skulle delges de anställda förväntas båda grupperna delta. Det verkar alltså inte som att cheferna har en större tilltro till den ena av grupperna jämfört med den andra. Gällande beliefs systems gjordes inte heller någon större skillnad, vilket exempelvis yttrade sig i att även inhyrd personal har coachsamtal och förväntas vara en del av företagskulturen. Samma sak återspeglades i den informella styrningen kring belöningsystem, där belönades anställda oavsett anställningsform vid prestationer utöver det vanliga. Utöver detta tillämpades också gruppbelöningar som samtliga medarbetare i de flesta fall fick ta del av.

De skillnader som finns är i exempelvis anställningskontrakt och dylikt, vilket gör att styrningen i praktiken kan skilja sig åt i viss mån. Exempelvis då direktanställda har möjlighet att förhandla om lön och diskutera sin långsiktiga utveckling, vilket inhyrd personal inte har möjlighet till. En annan skillnad var att vissa möten rörande informell styrning involverade de direktanställda mer än konsulterna. Denna skillnad uppstod främst när arbetsgruppen låg efter i produktionen. Gällande belöningsystem fanns det skillnader i den formella styrningen där de direktanställda kunde få ta del av vinstandelar men inte konsulterna. Gällande diagnostic control systems gjorde cheferna skillnad mellan grupperna, detta då de hade ett arbetsgivaransvar gentemot de direktanställda men inte gentemot den inhyrda personalen. För de direktanställda fanns en tydlig uppföljning med regler kring hur uppföljningen skulle se ut. För den inhyrda personalen fanns det däremot inga regler om uppföljning, men cheferna valde ändå att följa upp deras utveckling. Cheferna verkar alltså försöka minimera skillnaden i styrning och involvera alla anställda, oavsett anställningsform, i så hög grad som möjligt.

6.2 Hur upplever cheferna att styrningen fungerar?

Utifrån teori och tidigare forskning hade vi två förväntningar på de anställda, beroende på om de befann sig i kärnan eller periferin av företaget. Direktanställda förväntades tillhöra kärnan medan konsulter tänkte befinna sig mer i periferin. Detta verkade stämma baserat på de svar cheferna gav. Samtidigt fann vi inget stöd för vår andra förväntan att detta skulle påverka beteendet hos personalen, att de agerade mer som agenter (inhyrda) respektive stewards (direktanställda). Snarare var tendensen tvärtom och flera av cheferna upplevde ett högre engagemang från konsulterna. Detta tillskrev cheferna konsulternas lägre ålder, att de var



mindre formade av banken och mindre trygga i sin anställningsform. Vidare menade cheferna på att de direktanställdas tryggare arbetsvillkor bidrog till att de inte kände att de behövde engagera sig och exempelvis ställa upp vid frivillig övertid. Konsulterna ställde däremot ofta upp då de tillfrågades om att jobba över. Cheferna verkade alltså ha upplevelsen att styrningen hade något bättre effekt på konsulterna jämfört med de direktanställda.

6.3 Vad är orsakerna till chefernas styrningsval?

Den grundläggande orsaken till styrningsvalen var att cheferna verkade vilja göra konsulterna till en del av banken under den tid de var där. Cheferna hade inte fått instruktioner om detta och verkade inte ha funderat på varför de gjorde på det sättet, utan det föll sig naturligt för dem. Alltså verkar en informell norm finnas på banken om hur chefer bör arbeta och styra. Samtidigt skulle det kunna vara de formella värderingarna (beliefs systems) som gör att cheferna vägleds till att agera på det sätt som de gör. Både formella och informella styrmedel kan alltså hittas beroende på utgångspunkt. En annan orsak till att cheferna behandlade konsulterna på samma sätt som de direktanställda kan också ha varit att de hade erfarenhet av att det fungerat bra tidigare. En fördel som lyftes fram med konsulterna var att de bidrog med energi till arbetsgruppen och var mer arbetsvilliga än de direktanställda. Chefer med den motsatta erfarenheten hade troligtvis agerat på ett annat sätt.

Samtidigt fanns skillnader i avtalen och arbetsbördan varierade, vilket gjorde att cheferna ibland gjorde skillnad mellan grupperna. Högre arbetsbelastning renderade i att cheferna gjorde skillnad, och de direktanställda prioriterades vid informations- och strategimöten. Dock arbetade cheferna aktivt för att försöka minimera de skillnader som fanns, och ville ha en homogen styrning gentemot de båda anställningsgrupperna. Samtidigt var störst fokus på kunderna och att tillgodose deras behov, så ibland fick cheferna helt enkelt anpassa styrningen för att uppnå detta. Alltså var de ibland tvungna att frånga normen och sina ideal gällande en homogen styrning för inhyrda och direktanställda.

6.4 Praktisk implikation

Uppsatsen bidrar med en praktisk implikation som kundföretag bör ta i beaktan när de hyr in personal. Trots att resultat från tidigare forskning kan tolkas som att konsulterna kan förväntas vara mindre motiverade och engagerade så har vår uppsats kommit fram till det motsatta. Efter intervjuerna med samtliga chefer framgick att de ansåg att konsulterna hade en större drivkraft och var mer engagerade än de direktanställda. Detta bör innebära att det finns en möjlighet att utveckla den positiva styrningen genom att inkludera konsulterna och på så sätt ta tillvara på deras engagemang och driv.

6.5 Fortsatt forskning

Under arbetet med uppsatsen har vi funnit flera intressanta aspekter inom området som förtjänar vidare forskning. För den som är intresserad av styrning och relationen mellan chefer och olika typer av anställda, så skulle undersökningen kunna göras utifrån de anställdas



perspektiv. Vi har även funderat kring om arbetets svårighetsgrad har någon inverkan på hur cheferna styr vilket också kan vara intressant att fördjupa sig inom. Ytterligare undersökningar av andra företag och branscher hade även varit intressant för att se om våra resultat är generaliserbara.

Källförteckning

- Adler, P., & Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.
- Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder* (2., [utök. och aktualiserade] uppl. ed.). Stockholm: Liber.
- Aletraris, L. (2010). How satisfied are they and why? A study of job satisfaction, job rewards, gender and temporary agency workers in Australia. *Human Relations*, 63(8), 1129-1155.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3), 423-444.
- AMGA. (2016). *Varför anlitar företag idag bemanningsföretag?*. Hämtad 2018-04-03 från <https://www.amga.se/varfor-anlitar-foretag-idag-bemanningsforetag/>
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston, Mass.: Harvard Univ. Graduate School of Business Administration.
- Arbetsmiljöverket. (2017). *Att hyra ut och hyra in personal - det gemensamma miljöansvaret*. Hämtad 2018-04-06 från <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbetsgivarens-ansvar-for-arbetsmiljon/arbetsmiljoansvar-for-inhyrd-och-uthyrd-personal/>
- Atkinson, J., (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel management*, 16, 28-31.
- Banerjee, M., Tolbert, P. S., & DiCiccio, T. (2012). Friend or foe? The effects of contingent employees on standard employees' work attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 23, 2180-2204.
- Bemanningsföretagen. (2016) *Vem bestämmer?* Hämtad 2018-04-06 från <https://www.bemanningsforetagen.se/branschfragor/jobba-i-branschen/vem-bestammer>
- Bemanningsföretagen. (2017). *Fakta om branschen*. Hämtad 2018-03-27 från https://www.bemanningsforetagen.se/branschfragor/om-branschen_1/fakta
- Bemanningsföretagen. (u.å.). *Bemanningsbranschens historia*. Hämtad 2018-03-27 från https://www.bemanningsforetagen.se/branschfragor/om-branschen_1/historia

- Bergling, M. (2017, 14 november). Bemanningsföretagen gör rekordvinster på lärarbristen. *Skolvärlden*. Tillgänglig: <http://skolvarlden.se/artiklar/bemanningsforetagen-gor-rekordvinster-pa-lararbristen>
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (Upplaga 3 ed.). Malmö: Liber.
- Chenhall, R. H., & Morris, D. (1995). Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations. *Omega*, 23(5), 485-497.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Donaldson, L. H., & Davis, J. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64.
- Einerstam, S. (2014, 17 mars). Bemanningsföretag anklagas för att bryta mot kollektivavtalet. *Sveriges Radio*. Tillgänglig: <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=5803798>
- Frow, N., Marginson, D., & Ogden, S. (2010). "Continuous" budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 444-461.
- Håkansson, K., & Isidorsson, T. (2016). Användningen av inhyrd arbetskraft i Sverige. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 22(3/4), 47-67.
- International Confederation of Private Employment Agencies [CIETT]. (2011). *Economic Report. The agency work industry around the world*. Brussels: CIETT. Tillgänglig: http://www.wecglobal.org/fileadmin/templates/eurociett/docs/stats/CiETT_Economic_Report_2011.pdf
- Isaksson, J. (2016, 28 oktober). Bemanningsanställd: "Vi blir bara utnyttjade". *Affärsliv24*. Tillgänglig: <https://affarsliv24.vk.se/1847155/bemanningsanstalld-vi-blir-bara-utnyttjade>
- Jansson, L. (2012, 17 februari). Bemanningsföretag ger bättre integration. *Arbetet*. Tillgänglig: <https://arbetet.se/2012/02/17/bemanningsforetag-ger-battre-integration/>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H., (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kantelius, H. (2012). *Inhyrningens Logik - Konsekvenser För Individ Och Organisation*. (Doktorsavhandling, Skrifter från institutionen för arbetsvetenskap, 12). Göteborg: Göteborgs universitet. Tillgänglig: <http://hdl.handle.net/2077/29134>



Kruis, A., Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2016). The levers of control framework: an exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*, 27-44.

Landsorganisationen i Sverige. (2017). *Bemanningsavtalet 2017-05-01-2020-04-30*.

Stockholm: Landsorganisationen i Sverige. Tillgänglig:

[http://www.lo.se/home/lo/res.nsf/vRes/lo_1460020694768_bemanningsavtalet_2017_2020_pdf/\\$File/Bemanningsavtalet_2017_2020.pdf](http://www.lo.se/home/lo/res.nsf/vRes/lo_1460020694768_bemanningsavtalet_2017_2020_pdf/$File/Bemanningsavtalet_2017_2020.pdf)

Merchant, K., & Van der Stede, W. (2012). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (3rd ed.). Harlow, England: Pearson Education.

Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 499-523.

Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (4., [uppdaterade] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), 49-62.

Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169-189.

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Tessier, & Otley. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185.

Wiklund. (2010, 13 oktober). Inhyrningens ideologi. *Arbetaren*. Tillgänglig:

<https://www.arbetaren.se/2010/10/13/inhyrningens-ideologi/>



Bilaga 1

Intervjufrågor:

1. Berätta om dig själv och din position på företaget.
2. Hur länge har du jobbat på företaget respektive i den positionen som du har nu?

Nu tänkte vi gå in på styrning och styrsystem. Styrning och styrsystem kan definieras som de processer som företag och organisationer använder för att uppnå och/eller forma sin strategi. Det kan exempelvis vara att arbeta med en företagskultur eller värderingar, att ha regler kring vad personer inte får göra, budgetering och uppföljning, att sätta upp försäljningsmål eller produktionsmål och så vidare.

3. Kan du berätta hur bankens styrning ser ut på en övergripande nivå?
Kan du ge exempel på hur den tar sig uttryck?
Hur upplever du den?
4. Hur ser arbetsgruppen som du leder ut?
Hur stor andel inhyrd respektive direktanställd personal är det?
Kan du berätta om hur rekryteringsprocessen ser ut?
Hur stort inflytande har du över processen med anställning respektive inhyrning? Vilka andra har inflytande?
5. Hur arbetar du med styrning i din arbetsgrupp?
Kan du ge exempel på det arbetet?
Hur stor handlingsfrihet har du angående styrningen?
6. Finns det några skillnader i avtalen mellan inhyrda respektive direktanställda?
Om ja, kan du beskriva dessa skillnader? Vilka konsekvenser får detta för hur du arbetar som chef/med styrning i arbetsgruppen?
Om nej, vad är då anledningen till de olika anställningsformerna?
7. Hur länge har arbetsgruppen bestått av både inhyrda och direktanställda?
Upplever du någon skillnad i arbete, engagemang, vilja att bidra eller liknande mellan olika typer av anställda?
8. Gör du någon skillnad i styrningen för direktanställda respektive inhyrda?
Om ja, vilken typ av skillnad och varför?
Om nej, varför inte?
9. Upplever du någon skillnad i styrningens effekt beroende på vilken typ av anställningsform det är?
Om ja, kan du beskriva dessa skillnader och hur det tar sig uttryck?
Vad tror du att de beror på?
Om nej, vad tror du är anledningen till det?
10. Diskuterar du styrningen och chefsrollen med andra?
Om ja, vilka och på vilket sätt?
Om nej, vad är anledningen till det?
11. Har du något mer du vill tillägga?



Bilaga 2

Intervjufrågor:

1. Berätta om dig själv och din position på företaget.
Vad innebär rollen som management support?
2. Hur länge har du jobbat på företaget respektive i den positionen som du har nu?

Nu tänkte vi gå in på styrning och styrsystem. Styrning och styrsystem kan definieras som de processer som företag och organisationer använder för att uppnå och/eller forma sin strategi. Det kan exempelvis vara att arbeta med en företagskultur eller värderingar, att ha regler kring vad personer inte får göra, budgetering och uppföljning, att sätta upp försäljningsmål eller produktionsmål och så vidare.

3. Kan du berätta hur bankens styrning ser ut på en övergripande nivå?
Kan du ge exempel på hur den tar sig uttryck?
Hur upplever du den?
Hur tas den fram?
4. Hur ser styrningen ut på en mer lokal nivå här på avdelningen som du är en del av?
5. Hur upplever du att dina teamledarkollegor styr?
Skiljer sig deras styrning åt eller är den liknande?
Vad tror du att detta beror på?
6. Vilka frågor och/eller problem relaterade till styrning återfinns på avdelningen?
Är det några specifika som har varit vanligare under den senaste tiden?
7. I vilka sammanhang och med vilka personer diskuteras dessa frågor och problem?
8. Vilken är anledning till att ni har konsulter?
Hur har det sett ut tidigare med konsulter gentemot idag? Ökat? Minskat?
9. Vilka skillnader finns i avtalen med direktanställda respektive konsulter?
Tar ni medvetet hänsyn till dessa skillnader när ni arbetar med styrningen av de olika anställningsgrupperna?
Om ja: Hur ser de ut? Vad är tanken bakom skillnaderna?
Om nej: Vad är tanken bakom det?
10. Ser du några mönster i styrningsproblematik relaterat till anställningsform?
Om ja: Vilka är dessa mönster? Hur tar de sig uttryck? Hur arbetar ni med dem?
Om nej: Vad tror du att det beror på?
11. Har du något mer du skulle vilja tillägga?