



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Digitaliseringens påverkan på controllerns arbete
- en kvalitativ studie av controllers upplevelser

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Höstterminen 2018
Handledare: Johan Åkesson
Författare: Pernilla Andersson
Anna Appelgren

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Johan Åkesson som varit ett stöd under hela processen och bidragit med många givande synpunkter. Dessutom vill vi tacka de som deltagit i vår seminariegrupp och kommit med värdefull feedback under arbetets gång.

Slutligen vill vi vända oss till de respondenter som deltagit i våra intervjuer och tacka både för vänligt bemötande och för att ni tog er tid att dela med er av era tankar och erfarenheter. Utan er hade denna studie inte varit möjlig.

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, 24 januari 2019

Pernilla Andersson och Anna Appelgren

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Kandidatuppsats, Ekonomistyrning HT 18

Författare: Pernilla Andersson och Anna Appelgren

Handledare: Johan Åkesson

Titel: Digitaliseringens påverkan på controllerns arbete - en kvalitativ studie av controllers upplevelser

Bakgrund och problem: Den digitala utvecklingen kommer med nya förutsättningar och möjligheter och innebär nya arbetssätt som påverkar controllerns arbete på olika sätt. Informationshantering och kommunikation är exempel på områden där digitaliseringen sätter avtryck och de är också viktiga delar av controllerarbetet. Controllern är dessutom i hög grad beroende av digitala tekniker i sitt arbete. Det blir därför intressant att undersöka vad digitaliseringen har fått för följder för controllerns arbetsutförande.

Syfte: Syftet är att beskriva hur controllers upplever att digitaliseringen påverkar utförandet av arbetet och hur de hanterar eventuella utmaningar till följd av digitaliseringen i det dagliga arbetet.

Avgränsningar: Uppsatsen har fokuserat på controllers i svenska företag och organisationer inom olika branscher. Med digitalisering avses de digitala tekniker som aktören kommer i kontakt med i samband med utförandet av sitt arbete.

Metod: Kvalitativt inriktade intervjuer med åtta stycken controllers har genomförts. Det empiriska materialet har analyserats utifrån en referensram där fem aspekter av digitalisering samt fyra dimensioner av controllerarbetet utgjort analysmodellen.

Resultat och slutsatser: Indikationer finns på att digitaliseringen i olika grad påverkar alla de fyra dimensionerna av controllerarbetet. Överlag upplevs digitaliseringen påverka arbetsutförandet på ett positivt sätt, men negativa följder framkommer också. Upplevda utmaningar med digitaliseringen hanteras bland annat genom att skärma av sig och stänga av notiser, vara noggrann med rätt indata i system och göra urval för att begränsa informationsmängden.

Förslag till fortsatt forskning: En intervjustudie i större skala skulle kunna bidra till djupare förståelse av hur controllerns arbetsutförande påverkas av digitaliseringen. Även en studie om ett antal år, för att se hur digitaliseringen påverkar controllerns arbetsutförande då jämfört med idag, kan vara angelägen. Huruvida digitaliseringen bidrar till ett skifte till allt mer tyngre arbetsuppgifter, till exempel analysarbete, kan också vara befogat att studera vidare.

Nyckelord: Controller, digitalisering, arbetsutförande, intervju

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problembeskrivning	2
1.3	Syfte och frågeställningar.....	3
1.4	Avgränsningar och förtydliganden.....	4
2	Metod	4
2.1	Kvalitativ metod.....	4
2.2	Sammanställning av referensram	5
2.3	Datainsamling.....	5
2.3.1	Val av respondenter.....	6
2.3.2	Bearbetning och analys av data	7
2.4	Avslutande metodkritik	8
3	Referensram	9
3.1	Definition av digitalisering.....	9
3.2	Controller	10
3.2.1	Controllerns dagliga arbete	11
3.2.2	Dimensioner av controllerarbetet	12
3.2.2.1	Snabbhet	12
3.2.2.2	Effektivitet.....	12
3.2.2.3	Kvalitet	12
3.2.2.4	Relationer	13
3.3	Digitalisering och arbetsutförande	14
3.3.1	System och verktyg	14
3.3.2	Automatisering	15
3.3.3	Informationstillgänglighet	16
3.3.4	Kommunikation.....	17
3.3.5	Tid och plats	18
3.4	Kontextuella faktorer.....	19
4	Empiri	19
4.1	Respondenterna och de kontextuella faktorerna	19
4.2	System och verktyg	20
4.2.1	Upplevd påverkan på utförandet av arbetet.....	20
4.2.2	Hantering av eventuella utmaningar	22
4.3	Automatisering	22
4.3.1	Upplevd påverkan på utförandet av arbetet.....	22
4.3.2	Hantering av eventuella utmaningar	23

4.4	Informationstillgänglighet	23
4.4.1	Upplevd påverkan på utförandet av arbetet.....	23
4.4.2	Hantering av eventuella utmaningar	25
4.5	Kommunikation.....	25
4.5.1	Upplevd påverkan på utförandet av arbetet.....	25
4.5.2	Hantering av eventuella utmaningar	26
4.6	Tid och plats	27
4.6.1	Upplevd påverkan på utförandet av arbetet.....	27
4.6.2	Hantering av eventuella utmaningar	28
5	Analys	29
5.1	Snabbhet	29
5.2	Effektivitet.....	31
5.3	Kvalitet	33
5.4	Relationer	35
6	Slutsatser	36
6.1	Studiens bidrag och begränsningar.....	38
6.2	Förslag på fortsatt forskning	39
7	Källförteckning	40
	Bilaga 1 – Intervjuguide	44
	Bilaga 2 – Fyrfältsfigur controllerroller	46
	Bilaga 3 – Matris, sammanställning intervjusvar	47

1 Inledning

Detta inledande kapitel redogör för några av de nya förutsättningar som digitaliseringen kan medföra, vilka följder de kan få för controllerns arbete samt varför det blir intressant att närmare undersöka hur digitaliseringen påverkar controllers arbetsutförande. Därefter presenteras uppsatsens syfte och frågeställningar samt några avgränsningar och förtydliganden.

1.1 Bakgrund

Digitaliseringens framväxt har inneburit stora förändringar, bland annat har den lett till nya sätt att arbeta och att företags verksamheter har kommit att bli allt mer komplexa (Lindvall, 2017). En förutsättning för att företag ska klara att agera flexibelt och effektivt är att det finns tillgång till snabb information. Vi lever nu i en välutvecklad informationsmiljö, där information både har blivit viktigare, men också mer lättillgänglig, då den enkelt och snabbt kan delas med andra. Det i sin tur kräver god förmåga till kommunikation och samordning. Dagens IT-verktyg bidrar till att möjliggöra allt detta. Statens offentliga utredning (2015:28) menar att den tekniska utvecklingen fortskrider snabbt och att den i hög grad påverkar det digitaliserade arbetslivet där de yrkesverksamma idag är beroende av digitala hjälpmedel.

Enligt Lindvall (2017) har de nya arbetssätten och digitala teknikerna haft påverkan på yrkesgruppers roll och arbetssituation, däribland controllerns. Författaren menar att det finns flera anledningar till att controllerns yrkesroll är relevant att studera med koppling till den utveckling som sker. Exempelvis menar han att controllers i flera hänseenden är föregångare för den utveckling som kommer. Eftersom controllers arbetar med frågor som har att göra med styrningen av verksamheten och informationshantering är de viktiga för företags utvecklingsarbete (Anthony & Govindarajan, 2007). Utvecklingsarbete är något som krävs i och med nya förutsättningar som kommer med nya möjligheter och krav (Lindvall, 2017).

En annan anledning till varför controllern är intressant att studera rör professionens status och arbete och i vilken grad controllern kan tänkas påverkas av förändringar. Av Källströms (1990) studie har framkommit att controllers kan uppleva att deras yrkesroll inte är tydligt definierad, varken i egna eller andras ögon. Studien visar också att controllers inte har särskilt hög status i förhållande till andra befattningar på liknande nivå i företaget. Enligt Mattsson (1987) är det viktigt att det finns någon form av praxis och standard för yrket, men också en professionell organisation, för att en profession ska ha stark ställning och status. För professionen controller saknas sådan organisation i Sverige, men det finns i andra länder. Enligt Freidson (2001) kännetecknas starka professioner bland annat av autonomi och möjlighet till eget bestämmande kring arbetets förutsättningar. Det finns alltså indikationer på att controllers är en relativt svag profession som möjligen därmed också har mindre självbestämmande.

En controllers huvuduppgift är för det första att ansvara för att företagets ekonomistyrning och styrsystem är anpassade efter verksamhetens krav och aktuella situation (Nilsson & Olve, 2013). Det kan exempelvis innebära att anpassa styrsystem, metoder och modeller samt följa upp vilka effekter de får för verksamheten. Den andra huvuduppgiften är att sköta det fortlöpande arbetet och de ekonomistyrningsprocesser som ingår. Olve (2013) uppger att befattningen controller är relativt ny i Sverige och kom cirka 1970. Enligt författaren började

den nya teknologin framförallt påverka controllerns arbete på 1980-talet vid införandet av datoriserade ekonomisystem. På 1990-talet när internet kom ändrades arbetssättet ytterligare och det senare införandet av affärssystem har lett till att verksamhetsinformation kan hanteras på ett annat sätt.

När det gäller definitionen av begreppet digitalisering har den sett olika ut. Från början innebar begreppet digitalisering att analog information gjordes om till digitalt format (Nationalencyklopedin, u.å.a). Begreppet har idag en bredare betydelse som innefattar ett skifte till ett digitalt samhälle. Den nya teknologin har medfört att allt mer information finns att tillgå digitalt och att det har utvecklats fler verktyg som kan bearbeta och hantera den stora informationsmängden. Även kommunicerandet har underlättats med hjälp av digitala verktyg som till exempel smartphones och datorer, det går nu att hålla möten via videosamtal och att ständigt ha kontakt med sina medarbetare. Statens offentliga utredning (2016:89) visar att nya arbetssätt och samverkansformer växt fram av de nya möjligheterna att kommunicera och hantera information. Den digitala arbetsplatsen kan, enligt Gilan och Hammarberg (2016), definieras som alla de digitala verktyg som medarbetare använder för att utföra sitt arbete. Det kan handla om användandet av intranätet och organisationens affärssystem, medarbetares individuella anpassning av hjälpmedel och den miljö där medarbetarna ständigt har tillgång till information och kan dela med sig av sina kunskaper, oberoende av var de befinner sig. Därmed har även tid och plats för arbetet fått en ny betydelse i och med digitaliseringen (SOU 2016:89) och arbetet på distans uppges ha ökat (SOU 2015:28).

1.2 Problembeskrivning

Genom förändrade arbetssätt i anslutning till digitaliseringen blir frågor kring sådant som arbetssituation viktiga (SOU 2015:28). Statens offentliga utredning (2015:28) uppger att digitaliseringen påverkar miljön på arbetsplatsen. Utredningen redogör för en arbetssituation där individen i dagens Sverige i allt större utsträckning är uppkopplad under arbetsdagen och där det råder ett högt tempo med ett stort utbud av både information och tillgängliga produkter och tjänster. Den ökade informationsmängden, kravet på att göra flera saker samtidigt och att använda flera system kan påverka arbetsutförandet. Enligt Nationalencyklopedin (u.å.a) kan det även upplevas stressande att ständigt vara tillgänglig och att ha möjlighet att arbeta hemifrån både kvällar och helger, vilket suddar ut gränsen mellan jobb och fritid. Samtidigt uppger Lindvall (2017) att snabbhet anses vara något eftersträvt och att kraven på snabbhet och effektivitet ökar i dagens konkurrens. Enligt honom påverkar IT-system tempot på arbetet i företaget.

När det gäller system och verktyg anses det viktigt att controllerns arbetsverktyg kan bidra till kvalitet i arbetet, enligt Mattsson (1987). Lindvall (2017) uppger dock att en problematisk aspekt med digitaliseringen är att införandet av något nytt, såsom ett nytt IT-system eller digitalt verktyg, inte alltid får den effekt som det är tänkt. Flera faktorer i den aktuella situationen påverkar vad utfallet blir. Författaren uppger att människor utför en del uppgifter utan att reflektera över varför, vilket exempelvis kan handla om vanor som omedvetet, utan genomtänkt syfte, vuxit fram över tid och kommit att befästa. Därför poängterar han att när ny digital teknik implementeras "finns behov av att analysera *hur* arbetet i företaget faktiskt går till. Det är inte tillräckligt att veta hur det formellt borde gå till. Utifrån den insikten kan lösningar sedan utvecklas (designas) som bättre tar vara på teknikens många möjligheter" (Lindvall, 2017, s. 49). Författaren framhåller därmed vikten av att anta ett praktiskt perspektiv där tillämpningar studeras kopplade till specifika situationer.

Statens offentliga utredning (2016:85) lyfter fram att genom ökad kunskap om de konsekvenser som följer av digitaliseringens utveckling - och vad den faktiskt kan innebära - synliggörs utmaningar, risker och eventuellt oönskade (eller oväntade) effekter av digitaliseringen. Samtidigt skapas också lärdomar kring hur de möjligheter som kommer med digitaliseringen kan förvaltas på bästa sätt. En annan utredning (SOU 2015:28) visar på att genom att anpassa det digitala arbetssättet till företagets förutsättningar kan det också öka företagets möjligheter att lyckas. På samhällsnivå visar utredningen att Sverige i stort kommer kunna öka sin konkurrenskraft och tillväxt om företagen lyckas väl med att, genom medarbetares digitala kompetens, förverkliga de möjligheter digitaliseringen medför. Därför betonas i utredningen att arbetstagarna och deras relation till digitaliseringen kan ha stor betydelse för hela samhällets tillväxtpotential. Eftersom den tekniska utvecklingen fortskrider snabbt och har stor påverkan på det digitaliserade arbetslivet håller Statens offentliga utredning (2016:89) det för sannolikt att de förändrade arbetssätten även fortsättningsvis kommer utvecklas vidare.

Till stor del tar denna studie sin utgångspunkt i Lindvalls (2017) studie om controllerns nya roll, som först publicerades 2009. Där fokuseras controllern som enskild aktör, men även samspelet mellan controllern och de strukturer som omger denne. Där är IT en stor del. När det gäller de resurser och verktyg som controllern har tillgång till i sitt arbete visar studien exempelvis att Excel används mycket, i övrigt är det huvudsakligen informationssystem som redogörs för. Det kan därför vara intressant att se om en bredare definition av digitalisering kan synliggöra fler aspekter. Lindvalls (2017) studie indikerar att det finns begränsningar med IT. Därför kan det även finnas behov av att försöka beskriva hur controllers hanterar utmaningar kopplat till digitaliseringen.

Vad beträffar controllerns relationer visar Lindvalls (2017) studie att en mycket begränsad andel av controllerns kommunikation sker digitalt. Med tanke på utvecklingen av digitala kommunikationsmedel blir det relevant att undersöka hur en eventuell förändring inom det området kan ha påverkat controllerarbetet. Lindvalls (2017) studie berör också sådant som snabbhet, effektivitet och kvalitet och de framhålls som viktiga dimensioner av controllerarbetet. De utgör dock inte centralt fokus. Det kan därför vara relevant att utforska dessa områden vidare för att få ökad kännedom om hur de kan påverkas av digitaliseringen.

Föreliggande studie avser således utforska digitaliseringens inverkan på controllerns arbete. Detta fördjupas genom beskrivningar av hur olika aspekter av digitalisering kan påverka olika dimensioner av controllerarbetet. Mot den bakgrund som beskrivits här ovan vill vi dock inte stanna vid att endast beskriva *hur* controllerns arbetsutövande påverkas av digitaliseringen, utan även hur controllern *hanterar* utmaningar med digitaliseringen. Kunskap kan därmed erhållas om vad följderna kan bli i praktiken.

1.3 Syfte och frågeställningar

Utifrån ovanstående bakgrunds- och problembeskrivning har följande syfte och frågeställningar formulerats för den här studien:

Syfte:

Syftet är att beskriva hur controllers upplever att digitaliseringen påverkar utförandet av arbetet och hur de hanterar eventuella utmaningar till följd av digitaliseringen i det dagliga arbetet.

Frågeställningar:

- Hur upplever controllers att digitaliseringen påverkar utförandet av deras arbete?
- Hur hanterar controllers eventuella utmaningar med digitaliseringen i det dagliga arbetet?

1.4 Avgränsningar och förtydliganden

Denna studie fokuserar på controllers i svenska företag och organisationer inom olika branscher.

Med begreppet *hantera* avses i detta arbete hur man agerar utifrån omständigheter i en viss situation, det kan handla om att välja att vidta eller inte vidta någon förändring.

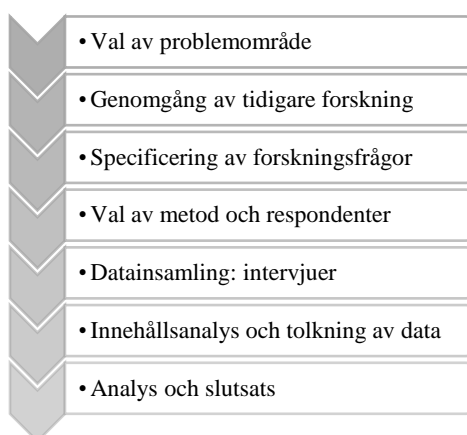
När det gäller begreppet *digitalisering* återfinns en redogörelse för och beskrivning av begreppet i det teoretiska ramverket. Begreppsdiskussionen mynnar sedan ut i den definition av begreppet som gäller för denna studie: De digitala tekniker som aktören kommer i kontakt med i samband med utförandet av sitt arbete.

2 Metod

I metoden redogörs för hur referensramen sammanställts, hur datainsamlingen gått till samt hur bearbetning och analys av det empiriska materialet genomförts. Därefter följer avslutande metodkritik.

2.1 Kvalitativ metod

För att uppnå syftet med denna studie har en kvalitativ metod använts, för att kunna fånga nyanser av controllers upplevelser. De huvudsakliga stegen i processen kan sammanfattas enligt nedan.



Figur 1. Arbetsprocessens huvudsakliga steg

Avsteg har dock gjorts från processen, exempelvis då forskningsfrågorna under arbetets gång kom att revideras något. Dessutom ledde sammanställning av data och innehållsanalys till att delar av referensramen kom att uppdateras i efterhand.

2.2 Sammanställning av referensram

Vid en litteraturgenomgång studerades tidigare forskning och annan relevant litteratur som kom att ligga till grund för den aktuella problemformuleringen. Litteraturen användes sedan vid utformandet av referensramen.

För att ta fram vetenskapliga artiklar användes framförallt databasen Business source premier. Vid sökningarna användes olika kombinationer av sökorden *controller*, *digitalization*, *information and communication technologies*, *new technology*, *IT usage*, *work-life balance*, *manage*, *user responses*, *handle*, *coping*, *change*, *stress*, *multitasking*, *performance*, *interruption*, *relationships*, *efficiency* och *quality*. För att få med olika ändelser av sökorden användes trunkeringar (*). Sökningarna avgränsades genom att *peer reviewed* och *full text* valdes. Endast artiklar som fanns tillgängliga på engelska har ingått. Utöver nämnda sökningar användes referenslistorna i relevanta artiklar för att hitta ytterligare material. För att ta fram referensramen har även böcker använts. Det rör sig framför allt om litteratur som redogör för controllerns roll och arbete. Till skillnad från artiklarna är böckerna på svenska och skildrar controllerns roll i Sverige. Två av böckerna är äldre, från 1987 respektive 1990, vilket framförallt är med anledning av att litteraturen om controllern i Sverige är förhållandevis begränsad. Det framgår ändå att en relativt samstämmig bild av controllern verkar råda mellan forskarna nu och då.

2.3 Datainsamling

Primärdata har samlats in genom kvalitativa intervjuer med åtta stycken controllers. Enligt Patel och Davidson (2011) ger kvalitativa intervjuer goda möjlighet att få fram nya synsätt av det som studeras, och de menar att de kan anses lämpliga för att fånga och förstå "den intervjuades livsvärld eller uppfattningar om något fenomen" (Patel & Davidson, 2011, s. 82), samt generera nyanserade beskrivningar kring det. Dessutom syftar den här studien till att beskriva människors erfarenhet med frågan *hur* som utgångspunkt, något som Kvale och Brinkmann (2014) lyfter fram som grundläggande faktor i valet av kvalitativ intervju. Bryman och Bell (2017) framhåller att kvalitativa intervjuer ger en större flexibilitet för intervjuarna, följdfrågor kan anpassas efter vad som framkommer under intervjun och metoden ger även möjlighet till utförliga svar.

Inför intervjuerna togs en intervjuguide fram (se bilaga 1) som hade sin utgångspunkt i studiens övergripande syfte och frågeställning samt tidigare litteratur som sammanställts i referensramen. Intervjufrågorna formulerades för att försöka fånga de intervjuades upplevelser av hur digitaliseringen påverkar utförandet av deras arbete och följdfrågor ställdes sedan kring hur eventuella utmaningar hanteras.

Intervjufrågorna kan anses ha en relativt låg grad av strukturering. De intervjuade fick till stor del öppna frågor och relativt stort svarsutrymme för att möjliggöra att få fram vad de ansåg vara viktigt och ge personerna utrymme att beskriva sina upplevelser med egna ord. Upplägget var också sådant att vi såg till att täcka in de områden som vi önskade beröra under intervjun, samtidigt som det även fanns utrymme att som intervjuare vara flexibla i stunden, angående följdfrågor och frågornas ordningsföljd. Då vi inte visste på förhand vad som skulle framkomma under intervjuerna ansågs det därför lämpligt att ha möjlighet att ställa följdfrågor i direkt anslutning till vad som kunde tänkas framkomma.

2.3.1 Val av respondenter

Vid val av intervjupersoner skulle ett antal kriterier uppfyllas. Personerna skulle ha titeln controller, business controller, verksamhetscontroller eller liknande. Intervjupersonerna skulle även ha minst fem års arbetslivserfarenhet som controller och dessutom vara lokaliserade i Göteborgsområdet, för att intervjuerna skulle kunna äga rum ansikte mot ansikte. Att intervjupersonerna skulle ha minst fem års erfarenhet valdes eftersom det då ansågs mer sannolikt att de kommit in i sin roll och fått en god förståelse för vad arbetet som controller kan innebära. Anledningen till att inte endast intervju personer med mycket lång arbetslivserfarenhet var att en större spridning bland respondenterna skulle kunna fånga upp olika perspektiv. Valet att endast intervju på plats, genom fysiska träffar, gjordes eftersom det ger goda möjligheter att ta in flera kommunikativa aspekter av samtalet, såsom kroppsspråk och gester, jämfört med om till exempel telefonintervjuer hade genomförts.

Vi valde att inte begränsa oss till en viss bransch, detta eftersom digitaliseringen, som Statens offentliga utredning (2016:89, s. 27) uttrycker det: “är horisontell dvs. den påverkar alla områden, sektorer och verksamheter”. Av de intervjuade är hälften verksamma inom den offentliga sektorn och hälften inom den privata. Enligt Källström (1990) och Olve (2013) skiljer sig inte controllerns arbetsuppgifter mellan privat och offentlig sektor.

För att finna lämpliga kandidater att intervju användes LinkedIn (u.å.) med sökorden “controller Göteborg”. Efter att ha fått tag i ett antal namn och företag sökte vi på arbetsplatsens hemsida efter mejladresser till deras controllers. Där det inte gick att finna mejladresser ringde vi till deras kundtjänst alternativt växel för att se om de hade möjlighet att ge oss mejladressen. Detta ledde fram till att vi fick tag på 25 stycken mejladresser.

Som en första kontakt mejlades ett brev ut till dessa där vi beskrev vilka vi var, vad som skulle undersökas och hur det skulle gå till. De svarande som var intresserade av att delta och samtidigt uppfyllde kriterierna var sex stycken personer från sex olika arbetsplatser. Ytterligare två controllers medverkade, deras kontaktuppgifter erhöles från vår handledare. Nedan är en tabell som presenterar de åtta personer som valde att delta.

Tabell 1. Kortfattad information om intervjupersonerna

Intervjuperson	Titel	Erfarenhet	Organisation
Intervjuperson 1	Controller	12 år som controller	Privat fastighetsbolag
Karin Brodin	Direct Cost Controller	Cirka 18 år som controller	Ernst & Young
Calle Blomberg	Controller	Haft kontrollertjänst eller liknande ekonomifunktion sedan 80-talet	Västra Götalandsregionen
Ingemar Gustafsson	Controller	15 år som controller	Park- och naturförvaltningen, Göteborgs stad
Karin Klamfelt	Verksamhetscontroller	5 år som controller	Göteborgs universitet
Annika Andersson	Koncerncontroller	Cirka 15 år som controller	Renova AB
Carl Högberg	Business Controller	Varit controller eller ekonomichef sedan 1983-84	Bilia AB
Thomas Thörnsson	Lead Division Controller	Cirka 11 år som controller	ABB AB

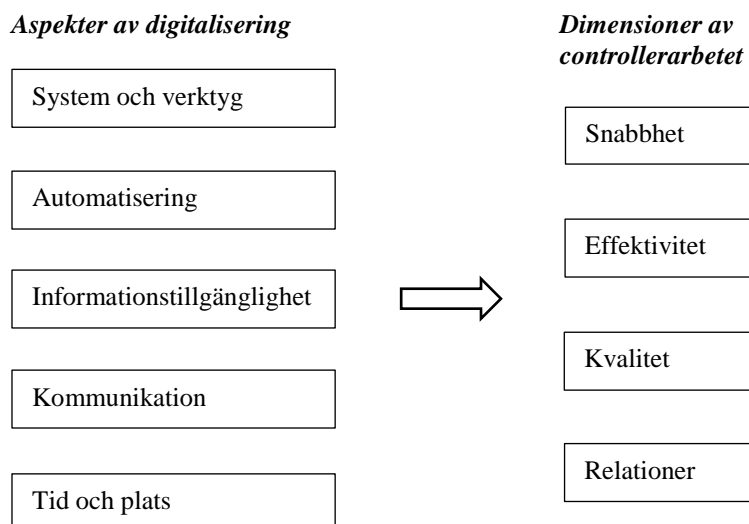
Intervjuerna genomfördes under vecka 47 och 48, 2018. Alla intervjuer genomfördes (enligt önskemål) på de intervjuades arbetsplats, förutom en intervju som ägde rum på Handelshögskolan i ett bokad grupprum. Innan intervjuerna påbörjades informerades intervjupersonerna om studiens syfte och hur deras bidrag skulle komma att användas. De tillfrågades även om de gav sitt samtycke till att intervjun spelades in. Samtliga respondenter samtyckte till detta. I samband med intervjun fick de även frågan om de önskade vara anonyma. En av deltagarna valde att vara anonym vad gäller namn och företag och anges därför som intervjuperson 1 i ovanstående tabell. Intervjupersonen föreslog själv att företaget skulle benämnas som privat fastighetsbolag.

Som en del av inledningen av intervjun fick respondenterna beskriva sina övergripande arbetsuppgifter samt markera ut i en fyrfälts-figur (se bilaga 2) var de ansåg att deras arbete bäst kunde placeras i förhållande till vilken information de arbetar med samt hur aktiv roll de har i styrningen. Med tanke på att en controller kan arbeta inom många områden och med många olika saker var detta ett försök att säkerställa att deras arbetsroll stämmer överens med vad vi i denna studie menar med controller.

2.3.2 Bearbetning och analys av data

Det insamlade intervjumaterialet transkriberades så snart som möjligt efter att intervjuerna genomförts. Detta gjorde att vi hade bättre möjlighet att komma ihåg vilka gester med mera som gjorts under intervjun. Om intervjupersonen till exempel pekade på något under intervjun eller knackade på bordet skrevs det ner inom parentes. Vi försökte få det nedskrivna materialet att stämma överens med det inspelade materialet så mycket som möjligt. Till exempel markerades ord som intervjupersonen la betoningen på i kursiv stil. Enligt Patel och Davidson (2011) är det lätt att felaktiga meningar rättas till och att pauser tas bort i det transkriberade materialet för att göra det tydligare än vad intervjun var. Detta försöktes ha i åtanke för att minska påverkan på det nedskrivna materialet. Under transkriberingen antecknades regelbundet hur lång tid in i intervjun något sades, för att underlätta om det var något som skulle behöva lyssnas på igen.

Efter att allt material transkriberats följde en upprepad genomläsning av texten. När det var något i den transkriberade texten som inte förstods vid genomläsning gick vi tillbaka till det inspelade materialet och lyssnade, för att i största möjliga mån undvika feltolkningar. Inledningsvis arbetade vi var för sig med att läsa igenom och bearbeta materialet, för att sedan jämföra vad vi fått fram och diskutera det tillsammans. Vid genomläsning av materialet markerades de meningar och stycken i texten som föreföll relevanta för studiens frågeställningar. För varje markering skrevs ett ord eller en kort mening i marginalen i ett försök att sammanfatta vad det handlade om. Efter att detta gjorts grupperades beskrivningarna och vi försökte se mönster. Utifrån detta togs följande områden kring digitalisering fram: system och verktyg, automatisering, informationstillgänglighet, kommunikation samt tid och plats. Dessa områden utgör en del av analysmodellen (se figur 2 nedan). I den transkriberade texten färgkodades svaren med en färg för vart och ett av dessa områden, för att synliggöra vad som framkommit. Referensramen justerades sedan utifrån de områden som framkommit av det insamlade materialet.



Figur 2. Analysmodell: Digitaliseringens påverkan på controllerarbetet

I nästa steg fokuserade vi på den andra delen av analysmodellen - de fyra dimensionerna av controllerarbetet. Innehållet sammanställdes även utifrån dessa fyra delar, för att sedan relateras till ovan nämnda områden av digitalisering. Det gick till på följande sätt: centrala begrepp (snabbhet, effektivitet, kvalitet, relationer, samt synonymer, antonymer och nära relaterade ord såsom tid, långsam) söktes upp digitalt i dokumenten med det transkriberade materialet. Utifrån det gjordes en sammanställning i matrisform (se bilaga 3) där samtliga relevanta svar i punktform noterades för respektive område i analysmodellen. Det gav en överblick över vilka intervjusvar som lämnats för respektive område. Dessutom var svaren i matrisen färgkodade enligt de områden rörande digitalisering som nämndes i föregående stycke, vilket gav en överblick över hur de fyra dimensionerna av controllerarbetet hängde samman med områdena gällande digitalisering och arbetsutförande. Slutligen gicks materialet igenom ytterligare en gång för att kontrollera att ingenting missats som kunnat härledas till något specifikt område. Detta innebar vissa egna tolkningar av materialet, tolkningar som dock gjordes med försiktighet.

Då det visade sig att vi önskade mer information kring kvalitet i controllerarbetet valde vi att skicka ut två kompletterande frågor via mejl:

1. Kan du ge något/några exempel på hur digitaliseringen har bidragit till *ökad* kvalitet i arbetet?
2. Kan du ge något/några exempel på hur digitaliseringen har bidragit till *försämrad* kvalitet i arbetet?

Sex personer svarade och de kompletterande svaren placerades in i matrisen. Därefter stod det klart att vi fått svar på de frågor vi önskat svar på.

2.4 Avslutande metodkritik

Den här studien använder data från åtta stycken kvalitativa intervjuer och resultaten ska därmed inte ses som generaliserbara, utan snarare ses gälla för den aktuella studien.

Enligt Patel och Davidson (2011, s. 105) "omfattar kvalitet i kvalitativa studier hela forskningsprocessen". Detta har således hafts i åtanke under hela arbetets gång. I den mån det har varit möjligt har strävats efter att använda granskad forskningslitteratur. Referensramen

såväl som intervjufrågorna och analysmodellen har utformats utifrån denna litteratur. En stor del av litteraturen som studien baseras på utgörs dock av böcker och det hade givit arbetet mer tyngd om fler vetenskapliga artiklar använts. Vidare har fokus varit att arbeta strukturerat utifrån analysmodellen i syfte att vara så objektiva som möjligt i våra redogörelser för det som undersökts. Förhoppningen är att det bidragit till vad Patel och Davidson (2011, s. 108) benämner “en god inre logik där olika delar kan relateras till en meningsfull helhet”.

Då respondenterna svarar på frågor och resonerar kring fenomen och begrepp är det viktigt att förstå att det är deras egna tolkningar av begrepp som de använder. Begreppet kvalitet definieras exempelvis enligt vad som är kvalitet i betraktarens ögon (Lindvall, 2017; Mattsson, 1987). Respondenternas uppfattningar av begreppen kan därför skilja sig från vår. Trots detta erbjöds inte respondenterna någon färdig definition av begreppen (utöver digitalisering). Detta för att inte styra respondenternas svar. Patel och Davidson (2011) menar att det kan vara en kvalitet i sig att lära sig om de uppfattningar som kan finnas.

Gällande formuleringen av intervjufrågorna finns en svaghet. Frågorna formulerades utifrån referensramen, men eftersom referensramen kom att kompletteras och revideras i efterhand, innebär det att utformningen av intervjufrågorna hade sett annorlunda ut, om de hade konstruerats på nytt. Sammantaget upplever vi dock att vi ändå har fått svar på de frågor vi önskade ha svar på. När det gäller de kompletterande frågor som skickats ut via mejl i efterhand kan svaren ha påverkats av att det rörde sig om en annan typ av frågesituation än vid den ursprungliga intervjun. Då eventuell oklarhet eller följdfråga uppstod såg vi dock till att noga reda ut det innan vi gick vidare och använde oss av materialet. Slutligen kan svaren ha påverkats av att de som gett sitt samtycke till deltagande var personer som är intresserade av digitaliseringen och redan har en mycket positiv inställning till den.

I fråga om huruvida mättnad uppnåtts går det inte att säga med säkerhet att så är fallet, men efter åtta intervjuer var det dock tydligt att samma teman och typer av upplevelser återkom under de olika intervjuerna. Givet det kan vi inte med säkerhet säga att något nytt inte skulle kunna uppkomma vid ytterligare intervjuer.

3 Referensram

I referensramen definieras digitalisering och en redogörelse för kontrollern och dennes arbete återfinns sedan. Därefter redogörs för fyra dimensioner av controllerarbetet och slutligen för fem aspekter av digitalisering kopplat till arbetsutförande.

3.1 Definition av digitalisering

Som beskrivits i inledningen har definitionen av digitalisering sett olika ut och begreppet har idag kommit att få en bred betydelse som innefattar ett skifte till ett digitalt samhälle (Nationalencyklopedin, u.å.a). Digitaliseringskommissionens definition av digitalisering lyder: “Digitalisering innebär att digital kommunikation och interaktion mellan människor, verksamheter och saker blir självklara.” (SOU 2015:28, s. 15) Utöver denna aspekt kring kommunikation betonas också att det handlar om: “Möjligheten att samla in, tolka, tillämpa och utveckla allt större kvantiteter av data innebär genomgripande utvecklingsmöjligheter inom de flesta områden. Vad vi gör, hur vi gör och vad som går att göra förändras i och med

digitaliseringen.” (SOU 2015:28, s. 50) Informationstillgången påverkar alltså både vad och hur saker görs.

Parviainen, Tihinen, Kääriäinen och Teppola (2017) menar att digitaliseringen i arbetslivet påverkar hur arbetet utförs. Dels utförs nya uppgifter, dels utförs befintliga uppgifter på nya sätt. Yrkesverksamma använder sig av nya verktyg och arbetar i mindre utsträckning manuellt. Digitaliseringen förändrar yrkesrollerna i arbetslivet, både på den enskilda arbetsplatsen och i samhället i stort.

Denna studiens definition av digitalisering kommit att omfatta: *De digitala tekniker som aktören kommer i kontakt med i samband med utförandet av sitt arbete.*

Några exempel på digitala tekniker som, enligt Lindvall (2017), används i controllerarbetet är:

- Mejl
- Affärssystem
- Intranät / gemensam plattform
- Excel och Word
- Internet
- Notiser och påminnelser
- Telefon-, webb- eller videomöten

Ytterligare exempel på digitala tekniker som behandlas i denna studie är:

- Chat (Nationalencyklopedin, u.å.a)
- Smartphone (Nationalencyklopedin, u.å.b)

3.2 Controller

Då denna studie är avgränsad till att fokusera på controllerns arbete i en svensk kontext är också svensk litteratur och forskning i fokus i denna referensram.

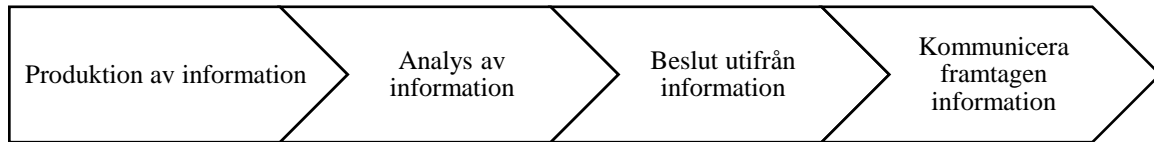
En controllers huvuduppgift är för det första att ansvara för att företagets ekonomistyrning och styrsystemen är anpassade efter verksamhetens krav och aktuella situation. Det kan exempelvis innebära att anpassa styrsystem, metoder och modeller samt följa upp vilka effekter de får för verksamheten. Den andra huvuduppgiften är att sköta det fortlöpande arbetet och de ekonomistyrningsprocesser som ingår. (Nilsson & Olve, 2013)

På dagens arbetsmarknad används begreppen accounting controller och business controller (Axelsson, 2014). Skillnaden mellan dem är att en accounting controllers arbete är mer inriktat på vad som hänt, medan en business controllers arbete är mer inriktat på framtida händelser. Dessutom, menar (Olve, 2013), är en accounting controllers uppgifter mer knutna till redovisningsinformation och att ta fram siffror, medan en business controller använder siffrorna men också annan relevant styrinformation för att både analysera utfall och formulera mål och åtgärdsprogram.

När det gäller titeln controller menar Olve (2013) att benämningen lånas och används av olika yrkesgrupper för att få en tjänst att låta mer attraktiv. I regel förutsätts en controller vara utbildad inom ekonomi, men även personer med annan bakgrund har på senare tid kommit att kallas controller. Samtidigt kan också controllers som har samma typ av arbetsuppgifter ha olika titlar. Benämningen på yrket förefaller således svag. En studie av Källström (1990) visar att controllerns närmsta chef oftast är en annan ekonom, såsom ekonomichefen.

3.2.1 Controllerns dagliga arbete

Studier av vad controllers i praktiken gör för arbete, visar på att det övergripande rör sig om ett flöde av aktiviteter som kan sammanfattas i följande figur (Lindvall, 2017; Olve, Lindvall & Nilsson, 2013; Mattsson, 1987):



Figur 3. Syfte med controllerns arbetsuppgifter

Att producera information innefattar, enligt Lindvall (2017), att se till att samla in relevant information, "tvätta" den, det vill säga göra den jämförbar, kvalitetssäkra den, och skapa rapporter. Det gäller att använda eller eventuellt skapa styrmodeller som gör att aktiviteterna kan utföras vid lämplig tidpunkt, i rätt format och med aktuell mottagare i åtanke. Att analysera information handlar både om att förstå historiska utfall och att förutse framtida utfall. Olve (2013) nämner nyckeltalsjämförelser, omvärldsbevakning samt bevakning och utredning av avvikelser som exempel på analysarbete. När det kommer till beslutstagande menar Lindvall (2017) att kalkyler ofta ligger till grund. Studien visar att denna del är något controllern lägger relativt lite tid på jämfört med de andra delarna. Att kommunicera framtagen information är, enligt författaren, den av arbetsuppgifterna i figuren som controllers lägger mest tid på. Genom det fokuseras medvetet uttänkta områden och risken för feltolkningar minskar. Ofta behöver även enkla saker förklaras för andra och här framgår den viktiga mänskliga dimensionen av informationshantering. Författaren framhåller att kommunikativ förmåga och meningsskapande blivit allt viktigare då komplexiteten i organisationer har ökat. Enligt Mattsson (1987) kan kommunikationen också innefatta att komma med idéer och rekommendationer på handlingar och åtgärder. De olika aktiviteterna kan ses som en värdekedja där de tidigare stegen är villkor för att kunna utföra de senare (Olive et al., 2013).

Lindvalls (2017) kartläggning av controllerrollen visar på att en controllers arbetsdag i huvudsak utgår från stabila arbetsrutiner, det är sällan som dagen innehåller aktiviteter som är annorlunda, mer komplicerade eller till antalet fler än normalt. Många av controllerns dagliga arbetsrutiner bottenar i vanor som ofta kan ha växt fram utifrån omedvetna mönster, snarare än en genomtänkt analys. Samtidigt menar författaren att det finns fördelar med vanor, då de både effektiviserar arbetet och erbjuder trygghet och stabilitet. Baksidan kan vara att i samband med någon form av organisatorisk förändring kan nya handlingssätt upplevas orimliga eller rentav omöjliga att genomföra. När det gäller rutiner förekommer också variation över tid, då vissa regelbundet återkommande tider på året bjuder på mer intensivt arbete.

Vidare är controllerns arbetsuppgifter många till antalet, vilket framkommer av Källströms (1990) studie. Enligt Lindvalls (2017) studie innehåller arbetsdagen för en controller i snitt nio olika aktiviteter. Det tyder på viss fragmentisering av arbetsdagen, det vill säga en splittring mellan en mängd olika arbetsmoment. Denna fragmentisering anses ändå vara förhållandevis begränsad, i synnerhet i relation till den uppsplittring av arbetsdagen som råder för chefer. Det framkommer också av studien att för omkring hälften av arbetsuppgifterna kan controllers själva styra över när de vill utföra dem. Resten av uppgifterna måste av vissa orsaker utföras vid viss tidpunkt.

3.2.2 Dimensioner av controllerarbetet

Även om det kan finnas många aspekter av controllerns arbetsutförande som kan påverkas av digitaliseringen, kan tidigare litteratur visa på några övergripande områden. Här följer en redogörelse för några av de dimensioner som i litteraturen lyfts fram som viktiga för controllerarbetet. De har utgjort en grund för den ena delen av analysmodellen som tillämpas i samband med innehållsanalysen av det empiriska materialet.

3.2.2.1 Snabbhet

Allt högre ställda krav på förmågan att vara snabb i dagens konkurrens påverkar inriktningen på arbetet (Lindvall, 2017). Trenden går mot att arbetsdagen innefattar ett allt bredare spektrum av arbetsuppgifter, där individer snabbt ska kunna ställa om mellan olika uppgifter och även kunna hantera ett flertal saker samtidigt. Nutida informationssystem understödjer detta sätt att arbeta, då de erbjuder goda möjligheter att parallellt hantera olika arbetsuppgifter där man enkelt, snabbt och ständigt har tillgång till nödvändig information. Dessutom kan ett företags IT-system påverka tempot på arbetet i företaget. Det kan handla om att påminnelser förekommer i systemen, som signalerar när olika uppgifter ska utföras.

För en controller finns många tidsgränser som behöver hållas och mycket handlar det om snabb och kontinuerlig rapportering, vilket anses mycket viktigt (Olive et al., 2013; Lindvall, 2017). Snabbhet i rapportsammanställning hindras, enligt Olive et al. (2013), av att tillgänglig information inte används fullt ut, vilket kan bero på att företagen inte har lyckats samla all information på ett ställe. Konsekvensen blir, enligt författarna, att controllerns andra arbetsuppgifter som till exempel analysarbetet inte hinns med i önskad utsträckning. Lindvall (2017) tar upp att för en controller finns det perioder under året som är extra arbetsintensiva, då mycket behöver genomföras på kort tid. Det krävs därmed av controllern att denne kan arbeta snabbt. Det är, enligt författaren, möjligt att IT kan komma att bidra mer till att lätta på trycket vid sådana perioder genom att jämna ut arbetet. Behov av snabbare rapportering är dock inte någon ny fråga, redan i Nilsson (1999) adresseras den och Lindvall (2017) menar att även om IT sedan dess har blivit bättre återstår fortfarande mycket att önska.

3.2.2.2 Effektivitet

Begreppet effektivitet förekommer ofta och kan betyda olika saker (Lindvall, 2017). En vanligt förekommande definition är grad av måluppfyllelse och det kan då sägas vara relationen mellan de resurser och prestationer som sätts in och det resultat som åstadkoms (Ax, Johansson & Kullvén, 2009; Källström, 1990). Det går också att tala om yttre respektive inre effektivitet (Ax et al., 2009). Den förra handlar om att göra rätt saker och den senare om att göra saker på rätt sätt. Om det förbrukas en stor mängd resurser relativt vad som produceras av dem är det ett tecken på att den inre effektiviteten är låg (Källström, 1990). Effektivitet kan delvis sägas handla om att utnyttja resurser på ett "ändamålsenligt sätt" (Nationalencyklopedin, u.å.c).

När det gäller den yttre effektiviteten, alltså att göra rätt saker, indikerar Lindvalls (2017) studie att controllers upplever utmaningar kring det. Allt fler olika arbetsuppgifter ska nu utföras, vilket gör det komplexare och svårare att prioritera och därmed vara effektiv. Vidare poängterar författaren att det ofta kan vara svårt att helt säkert slå fast vad som medför effektivitet, då en situation kan vara komplex och ha många påverkande faktorer.

3.2.2.3 Kvalitet

Mattsson (1987) lyfter fram kvaliteten på controllerarbetet som något essentiellt. Även om kvalitet av tjänster kan sägas innefatta många dimensioner fokuserar en vanligt förekommande modell inom forskningen på dimensionerna teknisk kvalitet och funktionell kvalitet (Kang &

James, 2004). Teknisk kvalitet handlar om kvalitet kopplat till *vad* en tjänst innehåller och funktionell kvalitet rör *hur* den tillhandahålls. Författarna kunde med sin studie bekräfta tidigare studiers resultat då de fann att funktionell kvalitet, såväl som teknisk kvalitet påverkar den övergripande uppfattningen av kvaliteten. Studien indikerar dock en aningen större effekt av funktionell kvalitet.

Mattsson (1987) kopplar begreppen till controllerns arbete och redogör för att den tekniska kvaliteten kan handla om att controllern ser till att korrekta rapporter, analyser och rekommendationer tas fram och sammanställs på ett sätt som är i enlighet med "inom ekonomifunktionen accepterade principer och metoder" (Mattsson, 1987, s. 119). Vad gäller den funktionella kvaliteten redogör författaren vidare för att det handlar om sättet på vilket controllern utför arbetet. Här finns många faktorer som kan bidra till hur en viss controller går till väga. Några av dem är individens syn på sin roll, inställning till service, beteende, attityder och tillgänglighet, men även förväntningar på kvalitet påverkar vad som åstadkoms. Vad som uppfattas som kvalitet kan sägas ligga i betraktarens ögon (Lindvall, 2017; Mattsson, 1987). Enligt Lindvalls undersökning (2017) anser 80 procent av 41 tillfrågade controllers att de uppmärksammar kvalitetsfrågor mycket i sitt arbete.

Ett kvalitetstänk som har fått stort genomslag är fokus kring att se helheten och hur olika delar hänger samman. Det kan handla om att skapa rätt processer, vilket då leder till rätt resultat, men också om att enbart samla in det som verksamheten har behov av, när det efterfrågas och i rätt mängd. Det kan även handla om att göra rätt från början och åtgärda felaktigheter så tidigt som möjligt samt att använda sig av teknik som stödjer det som ska göras. (Liker, 2004)

3.2.2.4 Relationer

Relationer kan ses som regelbundna sociala möten, vilka sker över tid med samma personer (Jaina & Tyson, 2004). Lindvall (2017) poängterar att å ena sidan är kvaliteten på relationerna viktiga, å andra sidan är antalet relationer av betydelse. Det finns dock ingen självklar koppling mellan att fler relationer alltid är bättre, menar författaren.

Clarksons (1998) avhandling om socialt kapital i arbetslivet identifierar olika särdrag för relationer i arbetet: respekt, tillit, interagerande, ömsesidigt beroende samt att se sig som jämlik med den andra parten i relationen. Studien visar att det gynnar problemlösning och lärande, men att baksidor med det, såsom manipulering förekommer. Jaina och Tysons (2004) studie indikerar att vänskapliga, förtroliga och stöttande relationer där diskussionsutrymmet är stort gynnar relationer i arbetet och stärker medarbetares känsla av att klara av arbetsuppgifter.

Enligt Lindvalls (2017) studie är controllerns arbetsrelationer främst internt inom samma företag, endast 3 procent var externa relationer. En majoritet (57 procent) av controllerns arbetsrelationer är med personer som har någon form av ekonomifunktion. Därefter följer management (18 procent) och sedan produktion (9 procent). Många relationer är med chefer och andra mottagare av den information och de rapporter som controllern producerar.

Då controllerns roll är stödjande blir relationerna särskilt viktiga och goda relationer bidrar till förmågan att uppnå sådant som är svårt att åstadkomma på egen hand (Lindvall, 2017). Detta stöds av resultaten från Luckett och Eggletons (1991) studie. Den indikerar att controllern har större chans att få genomslag för ekonomistyrningen om denne har tät kontakt och återkoppling med berörda medarbetare. Kontinuitet och att underhålla relationer verkar, enligt studien, gynna arbetets utförande.

Mycket av controllerns arbete är att förmedla information och Olve et al. (2013) anser att även om informationstekniken har förbättrats och mycket av informationsspridningen sker den vägen, är det möten människor emellan som ofta avgör vad som blir gjort i företaget. En controllers sätt att kommunicera ut information har därmed stor påverkan. Det räcker inte att controllerns medarbetare enbart har tillgång till information utan det krävs ofta att innehållet förmedlas personligen. I de fall där mycket samordning krävs är det, enligt författarna, av extra stor vikt att mellanmänskliga möten genomförs.

3.3 Digitalisering och arbetsutförande

Här följer en presentation av några aspekter av digitalisering som framstår som centrala i litteratur och tidigare forskning. De har utgjort en grund för den andra delen av analysmodellen som tillämpas i samband med innehållsanalysen av det empiriska materialet.

3.3.1 System och verktyg

I Lindvalls (2017) undersökning, som först publicerades 2009, finns en redogörelse för de system och arbetsverktyg som controllern enligt studien använder i arbetet. När controllern arbetar med något informationsbaserat verktyg är Excel, som används vid 25 procent av alla aktiviteter, det allra viktigaste, enligt studiens resultat. Där kan controllern skapa egna modeller för analys och presentation. Det varierar hur mycket tid controllern lägger på olika verktyg. Exempelvis används integrerade system i sju procent av aktiviteterna, men i snitt relativt länge; två timmar per användningstillfälle.

Även om Lindvalls (2017) sammanställning innefattar ett begränsat antal arbetsredskap, menar han att det faktiska antalet olika system och verktyg som kan användas är betydligt fler. Han redogör också för att det är vanligt att företag kan ha ett hundratal olika system. Det har enligt författaren länge funnits förhoppningar om att nya IT-lösningar ska kunna leda till bättre och billigare arbetssätt. Förväntade positiva effekter kan dock utebli och det kan finnas utmaningar med olika system och verktyg. En anledning är att i praktiken används ofta inte tekniken som det är tänkt, vilket hindrar positiva förändringar till följd av den. När det kommer till att införskaffa nya digitala verktyg menar Statens offentliga utredning (2015:28) att kunskapskravet för att kunna använda verktygen på ett effektivt sätt har ökat. Vilken teknologi som används och vad som ska göras med den påverkas delvis av vad företaget har för affärsstrategi, något som även gäller offentlig sektor (Olive et al., 2013).

Vidare kan användare av nya system behöva lära om och komma in i nya sätt att arbeta, vilket tar tid (Lindvall, 2017). Myreteg och Abrahamsson (2013) menar att vid införandet av ett affärssystem är det viktigt att samtliga användare av systemet blir insatta i systemets funktioner och är införstådda i att ett affärssystem ständigt förändras och utvecklas, vilket gör att användarna måste se till att hålla sig uppdaterade. Även Olive et al. (2013) betonar medarbetarutbildningar, men också att det är viktigt att chefer agerar föredömen i sin användning av systemen. Genom det kan behållningen av systemens fördelar erhållas. Det kan krävas att organisationens kultur och miljö genomgår en förändring. Statens offentliga utredning (2015:28) betonar vikten av att rutiner skapas kring hur medarbetare ska involveras vid både införande och uppföljning av nya system. Om medarbetare inte sätter sig in i nya system och håller sig uppdaterade vad gäller den tekniska utvecklingen är risken att de återgår till att arbeta med gamla verktyg (Kelly, 2010; Turban & Volonino, 2012, refererade i Olive et al., 2013).

Det finns dock en trend som går mot att sträva efter centralisering där önskan är att nya IT-verktyg ska förstärka samordning och koordination (Lindvall, 2017). Enligt Olve et al. (2013) bidrar globalisering och ny digital teknik till att man nu allt mer söker samordning av aktiviteter över hela världen och förbättring av relationer, något som numera gäller företag av alla storlekar. Enligt Lindvall (2017) finns det ett allt mer framträdande intresse för integrerade affärssystem där man vill kunna knyta ihop olika funktioner som tidigare varit fristående. Myreteg och Abrahamsson (2013) menar att det är en fördel när affärssystem tillhandahålls av en leverantör istället för flera. Systemet kan då bli mer anpassat efter verksamhetens behov och situation, på grund av att leverantören har en bättre möjlighet att få en helhetsbild av organisationen.

Till sist kan nämnas att controllers kan uppleva att systemen de arbetar med är mer eller mindre väl anpassade efter de egna arbetsuppgifterna, vilket framgår av Lindvalls (2017) studie. Enligt den är en begränsande faktor med tekniken att den ofta är tvingande i sitt sätt. Då ett IT-system idag ska främja samordning och integration kan standardiserade inslag ibland komma att kännas begränsande för den enskilda individen. Även Statens offentliga utredning (2015:28) slår fast att det är nödvändigt att de digitala verktygen är anpassade efter verksamhetens eftersom det påverkar både människorna och företaget.

3.3.2 Automatisering

Att automatisera arbetsuppgifter blir med modern teknik i allt högre utsträckning möjligt (Iveroth & Lindvall, 2008, refererad i Lindvall, 2017). Lindvall (2017) uppger att automatiseringen handlar om att rationalisera arbetet genom standardiseringar och optimeringar, för att tid ska frigöras till annat. Till exempel har verktyg för rapportgenerering förbättrats och blivit mer användarvänliga. Dessutom har olika stödsystem utvecklats för exempelvis simulering och konsolidering. Myreteg och Abrahamsson (2013) uppger att arbetet minskar då information inte behöver föras mellan olika delsystem och det går fortare att få ut informationen i organisationen, vilket ger ökade förutsättningar för korrekta beslut baserade på rätt underlag.

När allt mer arbete kan utföras automatiskt på grund av teknikens möjligheter, blir controllers funktion mer fokuserad kring avancerat analysarbete (Lindvall, 2017). Källström (1990) påpekar att administrativa sysslor inte bör ta tid ifrån controllern då denne behöver den till att fokusera på långsiktigt controllerarbete och utveckling av ekonomistyrningsprocessen, områden där det ställs höga krav på kompetens som controllern måste ha tid att utveckla.

Det kan dock finnas utmaningar kopplat till automatiseringar och tänkta fördelar kan utebli. Ett exempel av Tenner (1997, refererad i Lindvall, 2017) är att även om vissa arbetsuppgifter förenklas eller faller bort kan andra tillkomma istället. Olika stödfunktioner kan bortrationaliseras med följderna att kvalificerad personal istället får hantera ytterligare uppgifter, vilket tar tid från ordinarie arbete. Ett annat exempel, av Lindvall (2017), är att när systemen blir allt mer sammanlänkade får felaktig indata större effekter nu än tidigare, eftersom minsta fel kan föras vidare och få stor påverkan. Av den anledningen läggs det idag ner mycket arbete "på att standardisera, kontrollera, säkerställa grunddata, 'tvätta data'" (Lindvall, 2017, s 256). Olve et al. (2013) tror att framtiden kommer innebära mer arbete med att se till att processer är tillförlitliga och att det blir viktigare för controllern med kunskaper om olika samband.

När det gäller rapportering menar Olve et al. (2013) att controllers lägger alltför mycket tid på att producera information och rapporter till följd av fragmentisering av system och verktyg. Det både ökar risken för manuella fel och ökar behovet av efterföljande kvalitetskontroller, vilket

tar tid från analysarbetet. Lindvalls (2017) studie visar på att controllers tycker att det har blivit ökade krav på specialrapportering där särskilda analyser efterfrågas.

Slutligen poängterar Olve et al. (2013) att även om ambitionen har varit att nya uppdateringar av tekniken skulle innebära mindre informationsproduktion för kontrollern, så uppger controllers att det fortfarande läggs mycket tid på att ta fram data. Lindvall (2017) ger flera exempel på att manuellt arbete fortfarande förekommer i hög utsträckning: controllers använder i regel Excel för produktion och det kan vara mycket arbete i programmet innan analysen kan ta vid. Sedan lägger många controllers också ner mycket arbete på att producera övertygande presentationsmaterial.

3.3.3 Informationstillgänglighet

Olve et al. (2013) menar att digitaliseringen inneburit att information numera kan samlas in och användas i mycket större utsträckning än vad som tidigare var möjligt. De menar också att informationshantering, både för egen del och för medarbetare, är frågor som har en central plats i controllerarbetet.

Många av controllerns arbetsverktyg är nära kopplade till informationshantering och även om det inte är något nytt, anser Lindvall (2017) att de idag är mer betydelsefulla för kontrollern för att stödja effektivitet i arbetet. En förändring i och med digitaliseringen är att det nu finns många fler vägar att gå för att hämta information. Därför blir olika försystem i samband med informationshämtning viktigare för arbetet. Dock menar författaren att även om system och verktyg kan understödja en effektiv informationsinhämtning finns det också en motverkande effekt, då många informationssystem trots allt fortfarande är komplicerade och svåränvända. Enligt Statens offentliga utredning (2015:28) finns det också ökad risk för stress till följd av det ökade informationsöverflödet, då arbetet kan upplevas splittrat och man arbetar med flera olika system.

Mattsson (1987) anser att kontrollern bör ha en aktiv roll i att vara med och se till att ekonomisystemen anpassas och utvecklas utifrån de informationsbehov som finns i verksamheten. Granlund (2011) betonar vikten av att kontrollern blir duktig på att använda beslutsstöd, dels för att de anses bli allt viktigare, dels för att de kan ge kontrollern mer inflytande om denne agerar proaktivt i förhållande till dem.

En aspekt av information är förmågan att kunna tolka den och sätta den i ett sammanhang och med hjälp av tekniken lyckas generera strategiskt värde av informationen (Lindvall, 2017; Iveroth, 2011). Det är en viktig uppgift som kontrollern måste klara av och något som kräver kunskap om verksamheten. Sådan kunskap, anser Lindvall (2017), blir allt nödvändigare i och med tilltagande komplexitet och de möjligheter som finns kring informationsinhämtning. Utöver att tolka och förstå informationen för egen del blir det också allt viktigare för kontrollern att skapa sammanhang och mening för andra (Lindvall, 2017; Källström, 1990). Därför är pedagogik och kommunikation betydelsefulla färdigheter. Olve et al. (2013) menar att ekonomisk information kan vara svårbegriplig för andra medarbetare och därför måste kontrollern vara förmögen att anpassa sin kommunikation utifrån mottagarens behov. De ger exempel på ett kommunikationsproblem som är att presentera för mycket information av rädsla för att utelämnat något viktigt. Konsekvensen blir sämre fokus på det som är kärnan i presentationen.

Slutligen kan nämnas att databaser är något som möjliggör för olika medarbetare runt om i organisationen att få tillgång till samma information samtidigt (Campbell-Kelly, 2003, refererad i Lindvall, 2017). Genom att grunddata bara finns sparad på ett ställe skapas enhetlighet och överflöd av information kan reduceras (Devaraj & Kohli, 2003, refererad i Lindvall, 2017). Dessutom kan medarbetare ute i organisationen bli mer självgående genom ökad tillgång till information (Myreteg & Abrahamsson, 2013).

3.3.4 Kommunikation

I och med digitala arbetsformer förändras nu också de sätt på vilka medarbetare kommunicerar med varandra (SOU 2015:28). En studie av Selg (2011) visar på att flera faktorer inverkar på valet av kommunikationsverktyg i arbetet, såsom hur formell situationen är, hur väl man känner varandra samt hur brådskande ärendet är. Mejlen framkommer som det mest väletablerade verktyget i arbetet och har kommit att ses som ett standardverktyg, passande för alla kontakter inom arbetet. 98 procent av de 1 243 som svarade i studien använder mejlen dagligen. Till exempel uppskattas att mejlen genererar ett skriftligt dokument över vad som diskuterats. Dock anses inte mejlen vara särskilt lämpad vid ärenden av mer brådskande karaktär. Direktmeddelanden, såsom chat, anses vara bäst lämpad för mer informella kontakter, när man känner personen väl samt när det brådskar. När det gäller samtal som kretsar kring mer svårförståeliga frågor som kräver utförlig kommunikation och interaktion, menar O’Kane och Hargie (2007) att digitala kommunikationsmedel kan vara mindre lämpade än fysiska träffar, i och med att ickeverbala signaler blir svårare att utläsa.

Friedman och Currall (2003) menar att det kan finnas risker med mejlkommunikation som kan påverka relationer på ett negativt sätt. Svårigheter att förmedla och uppfatta sociala signaler och kroppsspråk och tonläge, men även brist på feedback samt ingående synande och tolkande av meddelanden kan leda till fler relationsbaserade konflikter. Naquin och Paulson (2003) har i sin studie funnit att förhandlingar som sker via digitala kommunikationsmedel som regel kännetecknas av lägre tillit jämfört med när kommunikationen sker ansikte mot ansikte. När det gäller tillit, indikerar Wilson, Straus och McEvilys (2006) studie att de som kommunicerar genom fysiska träffar ofta har en större tillit till varandra i början, men att digitala arbetsgrupper med tiden kommer upp till samma nivå.

En annan aspekt av den digitala kommunikationsteknologin är att den, enligt Galluch, Grover och Bennett Thatcher (2015), bidrar till att det blir många avbrott under en arbetsdag, vilket kan minska arbetstagares produktivitet och öka stress. Hur mycket människor påverkas av att bli avbrutna beror på flera faktorer (Galluch et al., 2015; Altmann & Trafton, 2014; Murray & Khan, 2015). Av Altmann och Traftons (2014) studie framkommer att längden på avbrottet kan påverka. Ett längre avbrott gör, enligt författarna, att det tar längre tid att sätta sig in i sin tidigare uppgift och att antalet fel ökar efter avbrottet. De kom dessutom fram till att det blir en påverkan även vid kortare avbrott. Det kan, enligt Murray och Khans (2015) studie, även påverkas av hur långt man kommit med en arbetsuppgift. Ju längre deltagarna kommit med arbetsuppgiften desto svårare och mer tidskrävande ansågs det vara att återgå till sin tidigare uppgift när de blivit avbrutna. Enligt studien har det även betydelse vilken svårighetsgrad arbetsuppgiften som hålls på med har. Det tar längre tid att sätta sig in i en mer krävande uppgift igen, att komma ihåg var de var någonstans och vad de gjorde.

En koppling mellan stress och avbrott som uppstår till följd av digital kommunikation framgår av studien av Galluch et al. (2015). Antalet avbrott på grund av digital kommunikation har betydelse för om individen känner sig stressad oberoende av vad det står i meddelandena eller hur de framförs. Individer kan även bli stressade av att få digitala meddelanden som gäller något

helt annat än arbetsuppgiften de håller på med, då det leder till en konflikt för individen. Författarna kommer fram till att det bästa sättet att hantera detta och minska stressen är att lämna den digitala miljön. De kommer även fram till att en rast kan få individer att känna sig bättre. Detta kan dock även göra att de känner sig stressade då de vet att de har mycket arbete som väntar på dem.

I en studie Barley, Meyerson och Grodal (2011) framkom att deltagarna ansåg att den stora volymen mejl var besvärlig. De oroade sig över hur de skulle hantera alla mejl, men även över det extraarbete som mejlen skapade. Till exempel tas upp att mejlfrågor gjorde att de lade fokus på uppgifter som de inte planerat att utföra. För att hantera den stora mängden mejl gick majoriteten av deltagarna igenom mejlen hemifrån på morgonen, kvällen eller helgen, för att de inte skulle mötas av en stor mängd mejl när de kom till jobbet. Studien visade även att en stor del av deltagarna förknippade mängden mejl med förlust av kontroll. De kände sig rädda för att hamna efter i arbetet och var rädda att missa viktig information. Deltagarna kände sig tvungna att hålla sig uppdaterade med mejlen oavsett om de innebar att de behövde förlänga sin arbetstid eller arbeta hemifrån. Av studien drar författarna slutsatsen att sociala normer pressar arbetstagare att besvara mejl snabbt, deltagarna upplevde att det förväntades av dem. Det kunde dock variera vad som ansågs vara en acceptabel svarstid, från några timmar till som mest en dag. Vissa ansåg dock att svarstiden var beroende av mejlets innehåll eller hur snabb avsändaren brukar vara på att svara.

3.3.5 Tid och plats

Enligt Statens Offentliga utredning (2015:28) har digitaliseringen bidragit till att tid och plats har fått ny betydelse. Det är nu vanligt att anställda på regelbunden basis arbetar utanför kontoret genom att företagets IT-system finns tillgängliga även på distans och rapporten visar även att distansarbetet har en ökande trend. Vanligt förekommande är också att policier finns angående resfria möten, där medarbetarna ska välja bort fysiska träffar och istället använda webbtjänster med videomöten, alternativt telefonmöten.

När det gäller controllerns arbete, behöver det inte längre genomföras enbart på kontoret utan det är möjligt för controllern att utföra sitt arbete på många olika platser (Olve et al., 2013). Även tidpunkten då controllern utför sitt arbete har blivit flexibla. Samtidigt finns det enligt Lindvall (2017) faktorer som gör att det är av betydelse att controllern utför sitt arbete i anslutning till verksamheten, att rent fysiskt placeras nära verksamheten, då det kan främja ökad förståelse och därmed ge möjlighet till bättre resultat. Controllern behöver ha förståelse för vad som ligger bakom siffrorna och även ha med sig att allt som är viktigt inte går att mäta utan ibland måste upplevas på plats. Det kan också vara en fördel då det kan göra det enklare för medarbetarna att ta kontakt med controllern.

I en studie av Diaz, Chiaburu, Zimmerman och Boswell (2012) framkommer att det finns en positiv attityd till kommunikationsteknologi. Författarna drar slutsatsen att möjligheten att använda digitala kommunikationsmedel på kvällar och helger leder till en ökad känsla av kontroll, effektivitet och produktivitet. Det anses även leda till en högre arbetstillfredsställelse, vilket författarna tror beror på att det är möjligt att utföra arbetsuppgifter vid den tidpunkt och på den plats som bäst passar dem samt på grund av möjligheten att hålla sig uppdaterad utanför ordinarie arbetstid.

Å andra sidan finns det också studier (Barley et al., 2011; Diaz et al., 2012) där det framkommer att användandet av digitala kommunikationsmedel har gjort att gränsen mellan jobb och fritid anses ha blivit mindre tydlig. Användningen av digitala kommunikationsmedel efter ordinarie

arbetstid anses kunna bidra till att konflikten mellan arbete och fritid ökar (Boswell & Olson-Buchanan, 2007; Diaz et al., 2012). Det finns även en statlig utredning (SOU 2016:89) som pekar på att trots goda möjligheter till fria arbetsformer värderar många arbetstagare gemenskap och socialt sammanhang högt.

3.4 Kontextuella faktorer

I denna studie fokuseras på digitaliseringens påverkan på controllers arbetsutförande, men det finns även andra faktorer som påverkar hur arbetet utförs. Det är därför lämpligt att beakta ett antal kontextuella faktorer som också skulle kunna påverka arbetets utförande. Exempelvis är omorganisationer något som påverkar arbetet och kan medföra förändringar i dagliga rutiner samt hur arbetsuppgifter utförs (Seppälä, Hakanen, Tolvanen & Demerouti, 2018). Bakka, Fivelsdal och Lindqvist (1999) lyfter fram att själva organisationsstrukturen också är relevant. Den formella strukturen i organisationen påverkar hur arbetsuppgifter fördelas och systematiseras. Vem man rapporterar till och var man befinner sig i hierarkin är även väsentligt, enligt författarna, då det handlar om vad man har för befogenhet och vilka beslut man får fatta. Enligt Mattsson (1987) samt Källström (1990) varierar controllers arbete beroende på placering i organisationen. Även ledarskap påverkar arbetets riktning och vad som presteras, enligt Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre (2015). Författarna menar också att den kultur som råder på en arbetsplats influerar arbetet. En kultur visar vad som är rätt och fel och vad som är lämpliga åsikter och beteenden.

4 Empiri

Denna del av rapporten inleds med en kort redogörelse för vad som framkommit kring de kontextuella faktorerna. Därefter följer fem avsnitt som behandlar de centrala områden som framkommit av intervjuerna: system och verktyg, automatisering, informationstillgänglighet, kommunikation samt tid och plats.

4.1 Respondenterna och de kontextuella faktorerna

Då respondenterna beskrev sitt arbete och placerade in sig i fyrfälts-figuren (se bilaga 2) framgick att alla intervjuade controllers har roller där de inte är knutna till att enbart arbeta med redovisningsinformation, utan de använder sig också av annan relevant styrinformation. Sex av de intervjuade uppger att de har en aktiv roll i styrningen, medan två stycken uppger att deras arbete mer kretsar kring insamling av data och rapportproduktion.

Det framkommer att det är skillnad i hur långt olika arbetsplatser har kommit i utvecklingen med att digitalisera arbetet. Tre respondenter säger uttryckligen att de anser att deras arbetsplatser inte ligger i framkant. Det framgår också att när respondenterna återger jämförelser av hur de upplever något nu jämfört med tidigare varierar det mellan individer vilken tidigare tidpunkt de jämför med. Variationen i vilken tidpunkt som jämförs med har också att göra med vad saken gäller, alltså vilken aspekt av arbete eller digitalisering de talar om.

Vad gäller de kontextuella faktorerna finns det inte tillräckligt med data för att kunna göra en redogörelse för flera av dem. Det gäller exempelvis maktstruktur, ledarskap i organisationen

och organisationskultur. Viss insikt i organisationsstruktur har fåtts. I fråga om omorganisationer uppger hälften av respondenterna att det har skett många förändringar. Flera respondenter tar upp att det pågår en centralisering av deras organisationer, centrala funktioner ska ge likriktning och stärkt kompetens. En berättar att det i hans företag har genomförts en organisationsförändring för att stärka controllerns roll. Bokslut och andra service- och kringuppgifter lyfts bort för att ge mer tid till controllerns kärnuppgifter. Nackdelen med centralisering, enligt respondenten, är att det ibland kan upplevas som att det inte går att styra och påverka vissa delar lika mycket.

När det gäller vem de rapporterar till, uppger fyra stycken att de rapporterar till en ekonomichef, varav en tidigare rapporterade till VD:n. I övrigt rapporterar de till divisionschef, chef för business control, sektionsledare och central enhet. Det varierar om de har roll i ledningsgrupp och det upplevs, av en av respondenterna, variera framförallt beroende på vilka som är VD och ekonomichef. Den förändring i reglering som framkommit är GDPR, som påverkar informationslagring. En respondent uppger att han anser att samma saker fortfarande kan göras, men att det krävs att han tänker till mer kring vilken information som samlas in och används.

4.2 System och verktyg

4.2.1 Upplevd påverkan på utförandet av arbetet

Det framkommer av intervjuerna att respondenterna arbetar i ett stort antal olika digitala system och arbetsverktyg. Några som nämns är: kalkylverktyg, prognosverktyg, affärssystem, ekonomisystem, budgetsystem, rapporteringssystem, försystem, inköpssystem, momssystem, beställningssystem, redovisningssystem. Det framkommer också att en stor mängd andra verktyg och sidosystem förekommer. Nedanstående tabell visar en sammanfattning av hur system och verktyg upplevs påverka controllerarbetet på olika sätt, såväl positivt som negativt. Tabellens kolumner är indelade i de fyra dimensionerna av controllerarbetet som fokuseras på i denna studie. De framkomna områden som visas i tabellens rader kommer från den matris i vilken det empiriska materialet sammanställdes. I tabellen går att utläsa om dessa framkomna områden upplevs ha positiv (+) och/eller negativ (-) påverkan på de olika dimensionerna av controllerarbetet. Exempelvis framgår att anpassning av system och verktyg upplevs ha positiv påverkan på snabbhet, effektivitet och kvalitet men även negativ påverkan på effektivitet. Nedan presenteras en mer utförlig redogörelse för vad som framkommit av intervjusvaren kring detta.

Tabell 2. System och verktygs upplevda påverkan på controllerarbetet

Upplevd påverkan på: Framkomna områden:	Snabbhet		Effektivitet		Kvalitet		Relationer	
	Grad av anpassning	+		+	-	+		
Upplärning		-		-				
Kompatibilitet och samverkan mellan system	+	-	+	-				

Flera respondenter tar upp att det nu finns specialanpassade system och verktyg som kan utgöra ett bra stöd för en specifik uppgift, till skillnad från mer generaliserade system. Det upplevs ge en ökad kvalitet nu när arbetet utförs med mer pålitliga verktyg som gör att utdatan blir bättre anpassad efter verksamheten. Enligt respondenterna finns det system som hjälper till att

navigera och söka fram matchningar med mera, vilket bidrar till att arbetet kan genomföras snabbare och mer effektivt. Flera respondenter tar även upp att det finns system och verktyg som gör att det går att göra strukturerade analyser och beräkningar. Det upplevs finnas andra möjligheter att vrida och vända på datan mer, så att det går att analysera ur olika perspektiv, vilket de anser bidrar till bättre analyser med högre kvalitet.

Systemen och verktygen möjliggör även att det går snabbare att ta fram analyser och rapporter, vilket bidrar till att det går att arbeta mer effektivt. En respondent tar upp att de nu har system som "tvättar" datan och samlar information på ett strukturerat sätt vilket underlättar framtagandet av underlag och underlättar analysen. En annan respondent tar upp att de har systemet QlikView som gör att det går att upptäcka avvikelser snabbare och underlättar därmed avvikelseanalyser. Det gör att det tar mindre tid, blir mer effektivt samt ökar även kvaliteten på materialet enligt respondenten. Flera respondenter tar samtidigt upp att systemen inte är tillräckligt anpassade efter deras arbetsuppgifter, vilket de anser leder till minskad effektivitet.

Det finns även respondenter som anser att det motverkar effektivitet att ha system för varje arbetsområde. Det kan vara svårt att veta vad som ska göras med varje system och verktyg och hur de ska användas på bästa sätt. En respondent anser att ovanan vid system kan leda till sämre kvalitet om det finns oklarheter kring hur systemen ska användas. En konsekvens av alla olika system är även att hela tiden behöva lära sig nya system och att hålla sig uppdaterad vad gäller de gamla systemen. "Det tar lite längre tid än vad man tror att förstå sig på programmen" uppger en av respondenterna. En följd av den stora mängden system uppges vara att en del används väldigt sällan och att det i sin tur leder till att det blir tidskrävande att sätta sig in i hur systemet fungerar igen: "det blir oftare 'vad hade jag för lösenord här?' eller 'hur var det jag kom åt den här informationen nu?'" uppger en respondent.

En respondent uppger att samverkan mellan deras olika system numera är snabb, effektiv och tekniskt stabil och att det har förbättrats över tid. En annan respondent anser däremot att kompatibiliteten mellan olika system ibland är dålig och ger som exempel att även om det är en maskinell överföring mellan system kan det krävas en manuell granskning för att se till att allt blivit rätt. Detta upplever respondenten är tidskrävande och innebär minskad effektivitet.

Ett digitalt verktyg som tre av respondenterna berättar om är SharePoint, vilket används för att dela dokument inom organisationen. Till exempel kan ett Excel-dokument delas med flera medarbetare, vilket gör att samtliga kan läsa och ändra i samma dokument. Två respondenter uppger att det gäller att tänka på ett annat sätt vid användning av SharePoint, då ändringarna görs direkt i grunddatan. Användningen av verktyget upplevs både positivt och negativt. En respondent anser att användningen lett till mer strukturerat arbete och att det har bidragit till ökad kvalitet i deras rapporteringssystem. För andra upplevdes användningen utmanande och ansågs motverka effektivitet: "Ibland så visste man inte riktigt... kände inte igen siffrorna för att det är flera som kan ändra i dokumenten och sånt. Och det kan ju strula till det lite." På alla arbetsplatser fanns inte heller någon uttalad strategi för hur SharePoint skulle användas eller till vad.

Vidare framgår att system och verktygs användarvänlighet anses påverka hur mycket kontrollern behöver arbeta med att passa upp på andra och tillhandahålla andra med information. En respondent anser att en del av deras verktyg är väldigt gamla, vilket gör det svårarbetat. Respondenten uppger att hon därför behöver lägga tid på att förse chefer med information som de har tillgång till själva. Två andra respondenter, som däremot anser att de har bra verktyg och system, uppger att de behöver serva chefer och medarbetare mindre. Det är

också något de arbetar aktivt med, att se till att andra ska bli mer självförsörjande på informationsinhämtning och därmed inte behöver kontakta kontrollern lika ofta.

4.2.2 Hantering av eventuella utmaningar

Ett sätt att kringgå problematiken med att behöva hantera många olika system är att i den mån det är möjligt undvika att använda system. En respondent berättar att han istället köper den information han behöver: "Jag går inte in i Raindance-systemet och härjar runt. Sen har jag behörighet att göra det, men då skulle jag ställa till mer trassel". Ett annat sätt är att helt enkelt finna sig i situationen då systemen inte är valfria utan man förväntas sätta sig in i nya verktyg. En av dem uttrycker det så här: "Ja, man får vänja sig. Mycket är det ju så när man inför ekonomisystem att tillsagt gäller. Det är liksom antingen är du med, eller så får du hitta ett annat ställe."

4.3 Automatisering

4.3.1 Upplevd påverkan på utförandet av arbetet

Samtliga respondenter anser att digitala system på olika sätt bidragit till att effektivisera och underlätta arbetet jämfört med hur det har varit tidigare med hjälp av olika typer av automatiseringar. De anser att automatiseringar av rutiner och processer bland annat gett upphov till minskad administration och färre manuella arbetsuppgifter. Det är dock olika hur långt respondenterna anser att deras företag kommit i denna utveckling. I tabellen nedan presenteras en sammanfattning av den främsta upplevda påverkan på controllerarbetet.

Tabell 3. Automatiseringens upplevda påverkan på controllerarbetet

Upplevd påverkan på:	Snabbhet		Effektivitet		Kvalitet		Relationer	
Framkomna områden:								
Rutiner och processer	+		+					
Flöden och kontroller	+	-	+	-	+	-		
Sammanställa och presentera information	+		+		+	-		

En förändring som lyfts fram är att det nu finns systemfunktioner som gör att många uppgifter kvalitetssäkras genom automatiska flöden och kontroller. Datan upplevs säkrare då risken för mänskliga misstag, i form av till exempel inmatningsfel, minskar. Det anses bidra till ökad kontroll över arbetet. En respondent anser att det har gjort att hon nu vet att de har rätt struktur och inte behöver lägga något manuellt arbete för att kolla det. Förutom att det upplevs bidra till högre kvalitet, gör det även att tid frigörs vilken, enligt majoriteten av respondenterna, används för att utföra analyser. Analyserna anses därmed få ökad kvalitet då fler områden kan analyseras och djupare analyser kan genomföras. En respondent uppger dock att den tid som frigjorts inte har kommit den egna verksamheten till godo utan har tagits i anspråk av de centrala enheterna för att göra till exempel koncernanalyser.

En negativ aspekt med automatiserade processer anses vara att om indatan är fel följer felet med i alla system och kan ge stor påverkan i slutänden. Sådana fel upplevs ge upphov till minskad kvalitet. Det anses även vara svårt och tidskrävande att lokalisera felen, vilket minskar effektiviteten. Det upplevs därför finnas behov av att en manuell granskning genomförs efter att en maskinell överföring gjorts.

Automatiska funktioner, upplever respondenterna, har gjort det enklare att sammanställa och presentera information. De anser att systemen har blivit mer intelligenta och tar bort de mer repetitiva arbetsuppgifterna. Till exempel har tillvägagångssättet vid skapandet av rapporter förändrats, vilket bidragit till att de inte behöver lägga lika mycket tid på att skapa rapporter längre. Det upplevs mer effektivt: "Nu bygger man rapporten, sen är ju allt automatiserat, så sen tar det mig två minuter att göra den de andra gångerna." Andra respondenter uppger att de har automatiska rapporteringsgenereringssystem som gör att de kan få fram rapporter med ett knapptryck, istället för att föra över datan till Excel och själv skapa de rapporter som behövs. Därmed upplevs rapporterna få ökad kvalitet då risken för manuella fel minskar. Det är även möjligt att prenumerera på rapporter genom att lägga in det som en händelse i systemet, vilket gör att önskad rapport kommer till mejlen per automatik. Den tid som sparas vid rapportskapandet anses ge mer tid för att göra analyser. En respondent uppger att: "det har ju ändrats väldigt mycket från rapportskapande till att analysera, förstå och förklara, göra prognoser och försöka vara proaktiv och hjälpa till att förklara vart vi är på väg och vad som händer om det fortsätter i den här utvecklingen." Samtidigt anser en respondent att genom att controllers förlitar sig på färdig information riskerar deras kunskaper att bli grundare, vilket kan leda till försämrad kvalitet.

Slutligen anser tre respondenter att de fortfarande lägger mycket tid på manuella uppgifter, vilket tar tid som de istället skulle vilja använda till analysarbete och att utföra åtgärder. Detta gäller de tre respondenter som också anser att digitaliseringen på deras arbetsplatser inte har kommit långt och att de inte utnyttjar de systemfördelar som finns. De upplever att det kan krävas mycket manuellt arbete med att ta ut data från ett system för att sedan mata in i ett annat system. Två av respondenterna uppger att de ägnar mycket tid åt att ta fram och förädla information och att sammanställa information från olika system.

4.3.2 Hantering av eventuella utmaningar

En utmaning med automatiseringen uppstår enligt en respondent i och med att de har prenumerationer på rapporter inom företaget, vilket innebär att rapporter skickas iväg till andra personer per automatik ett visst datum. Detta sker oavsett om datan är korrekt eller inte, vilket ställer stora krav på att tidsplanen hålls. Respondenter uppger att hon hanterar detta genom att se till att vara strukturerad och planera ordentligt.

En annan utmaning med automatiseringen anses vara att om det läggs in fel data, hänger felen med i alla systemen. Flera av respondenterna betonar vikten av att vara noggrann när data läggs in i systemen och att det är viktigt att dubbelkolla informationen som läggs in.

4.4 Informationstillgänglighet

4.4.1 Upplevd påverkan på utförandet av arbetet

Det framgår av intervjuerna att det numera finns mycket information att tillgå digitalt och att det är något som upplevs påverka controllerns arbete både positivt och negativt (se tabell 4). Exempelvis anses det vara lättare att söka upp information på grund av att det finns mer tillgängligt. Sökfunktionerna upplevs vara bättre och vid osäkerhet om något är korrekt anses det i regel sökbart på ett helt annat sätt än när det var icke-digitalt. Flera respondenter upplever därför att informationssökningen tar mindre tid. Samtidigt tar flera respondenter upp den stora informationsmängden som en stor utmaning. En uttrycker det som att det "är lätt att man drunknar" då det mesta går att sätta sig in i på detaljnivå. En annan förklarar att han inte ständigt behöver veta exakta siffror för varenda enhet, men att det dock finns en förväntan att alla ska

ha kännedom om allt hela tiden. Han tycker också att det kan bli problematiskt när “alla springer på alla bollar hela tiden”. Respondenten upplever att det finns en tendens att medarbetare lägger sig i varandras ansvarsområde då alla har tillgång till informationen. Han uppger att det är viktigt att alla fokuserar på sitt ansvarsområde och endast rapporterar avvikelser inom detta då det annars blir ineffektivt.

Tabell 4. Tillgänglig informations upplevda påverkan på controllerarbetet

Upplevd påverkan på:	Snabbhet		Effektivitet		Kvalitet		Relationer	
Framkomna områden:								
Informationssökning	+		+					
Nya förväntningar				-				
Behov av urval		-		-		-		
Självständighet	+		+					
Kommunikation				-				

Det framkommer av intervjuerna att den stora informationsmängden ställer krav på att användaren kan sortera i tillgänglig information och veta *var* och *hur* rätt information kan tas fram. Att sälla och göra ett smalt urval upplevs ta mycket tid ibland och att rensa kan vara svårt. Om inte ett relevant urval görs är risken, enligt en respondent, att man får kvar en stor mängd siffror som blir svårt att hantera och att kritisk information kan missas. Det, anser han, är negativt för kvaliteten på arbetet. Det ska tilläggas att två respondenter inte tycker att dagens stora informationsmängd har betydelse för deras arbete. Den ena menar att det inte är något problem eftersom hon arbetar i företagets system och att där finns en begränsad mängd information som hon använder.

En av respondenterna anser att det är ens eget ansvar att förse sig med information och att det egna ansvaret har ökat nu när rapporter inte längre tilldelas i internkuvert eller på mejlen. Detta upplevs öka risken att missa något. Samtidigt anser respondenten att möjligheten att förse sig själv med information har gjort att kontrollen över arbetet känns bättre. Medarbetare upplevs inte behöva besväras i lika stor utsträckning, vilket gör arbetet både snabbare och mer effektivt. Vad gäller vilken information som samlas in anser en respondent att det har förändrats, då mer verksamhetsinformation, såsom produktionsinformation, automatiskt sparas på ett organiserat sätt. En annan respondent tror inte att hon använder annan information idag, bara att det är större mängd och att hon nu “kan skära den i flera nivåer, alltså på fler parametrar”.

När det kommer till att kommunicera ut information till andra spelar också den stora informationsmängden en roll, enligt flera av respondenterna. Mycket tid läggs ner på att tänka ut vilken information olika medarbetare behöver och när de kan behöva den, samt hur informationen lämpligast kan minskas ner till något begripligt som kan presenteras på lämpligt sätt. De filtrerar och sammanställer alltså informationen åt andra. En annan aspekt är att kunna nå ut med sin information bland all annan information.

4.4.2 Hantering av eventuella utmaningar

När det gäller informationshantering framgår av intervjuerna att respondenterna upplever att utmaningen är att navigera i den stora informationsmängden som finns tillgänglig. För att hantera det anser flera av respondenterna att det är viktigt att tidigt kunna göra ett skarpt urval och våga prioritera. Där anses kunskap och erfarenhet få styra urvalet. En respondent talar om "yrkeskunskap, magkänsla och tillit" som vägledande faktorer när relevant information ska plockas fram. Han påpekar att "Det som är rätt idag är ju inte rätt i morgon". En annan upplevd utmaning är att förstå vem som ska använda informationen och hur. Det uppges finnas mycket insamlad data som ingen tittar på. En respondent väljer att hantera det genom att skicka vidare informationen. Hon säger att "Och jag kan inte göra allt, alltså så är det. Jag kan bara påpeka att jag tycker att vi borde ha någon som kollar på det".

Slutligen redogör en respondent för att han aktivt väljer att inte nyttja all information som finns tillgänglig. Han ger ett hypotetiskt exempel: "rent styrningsmässigt ... jag ger fullständigt tusan i om det är extra saltat eller normalsaltat Bregott som vi handlar in. Men redovisningsinformationen idag är ju så precis så att vi skulle ju kunna styra på när det ska gå åt normalsaltat."

4.5 Kommunikation

4.5.1 Upplevd påverkan på utförandet av arbetet

Tabell 5. Digitala kommunikationens upplevda påverkan på controllerarbetet

Upplevd påverkan på:	Snabbhet		Effektivitet		Kvalitet		Relationer	
Framkomna områden:								
Utbud av kommunikationsmedel	+		+					
Samarbete på distans	+		+			-	+	-
Multitasking		-		-				
Mejlflöde		-		-				

Tabellen ovan sammanfattar hur digital kommunikation upplevs påverka controllerarbetet på olika sätt. Samtliga respondenter uppger att de samverkar med andra med hjälp av olika digitala kommunikationsmedel, men vilket de föredrar varierar. Mejlen är något som samtliga använder och en respondent berättar att det är ett bra sätt i de fall skriftlig återkoppling behövs för att kunna refereras till. Alla respondenter uppger även att det finns tillgång till en chat, det varierar dock hur mycket chatten används. Flera tycker att chatten kan ersätta mejl vid snabba frågor. Videomöten används av samtliga respondenter, även om det också varierar hur ofta. En respondent uppger att merparten av hans möten sker på Skype och vissa dagar tillbringar han större delen av dagen i Skype-möten. En annan upplever att Skype underlättar vid genomgång av siffror då det går att visa avsedda belopp. En respondent uppger att de har börjat använda sig av ett slags socialt medium, Jammer, sedan ett par månader tillbaka för att kommunicera. Där finns olika grupper upplagda och det går att lägga upp och kommentera inlägg.

Vidare förekommer det mycket arbete på distans. En stor fördel med de digitala kommunikationsverktygen är, enligt respondenterna, att det nu är möjligt för medarbetare att sitta utspridda över landet och även världen. Genom att slippa resa sparar de tid. Alla utom en

av respondenterna uppger att de samverkar mycket med människor som befinner sig på andra platser än där de själva sitter och fyra av dem har sina närmaste kollegor utspridda på olika platser. För två av dessa är samtliga i deras arbetsgrupp lokaliserade på annan ort, vilket de uppger inte varit möjligt utan tillgång till mejl och Skype. En av respondenterna tror dessutom inte att det hade varit möjligt för honom att vara placerad i Göteborg. De digitala kommunikationsverktygen har, enligt majoriteten av respondenterna, gjort att de har kontakt med fler personer.

Samtidigt framkommer av intervjuerna att den digitala kommunikationen i flera avseenden brister i jämförelse med personliga möten. Respondenterna nämner exempelvis att de digitala relationerna kan bli ytligare. En personlig kontakt där man dagligen eller regelbundet träffas fysiskt upplevs vara det bästa för att främja bra och djupa relationer. Vid digital kommunikation upplevs det dessutom lättare uppstå missförstånd, det upplevs svårare att förklara saker, lättare att tappa tråden och viktiga nyanser i kommunikationen anses saknas. Utöver det nämner en respondent att tonen vid digital kommunikation kan bli mycket hårdare än när man möts personligen. Samtliga respondenter uppger att de anser att den personliga kontakten är väldigt viktig och att det ofta kan vara bättre att ses fysiskt. Enligt en respondent påverkar det även hur man betar sig: ”Det är lättare att bränna av på en person som man kanske bara har haft kontakt med på mejl eller något enstaka telefonsamtal. Så att de där relationerna är jätteviktiga.” En annan respondent anser att ”det är ju viktigt att träffas någon gång då och då också, men däremellan funkar det alldeles utmärkt med kontakt via chat och mejl och så”.

Vidare framgår att multitasking kopplat till digital kommunikation ses som en utmaning av flera respondenter. En av respondenterna uppger att hon tror att det alltid har varit flera arbetsuppgifter samtidigt, men att det digitala kan ha gjort det mer synligt nu när folk förväntar sig återkoppling snabbare. En respondent tar upp att det är betydligt fler kanaler in nu, med både frågor, arbetsuppgifter och kommunikation. Alla respondenter utom en uppger att det är ett problem med att bli avbruten av notiser och det benämns av flera som ett störningsmoment, dels för att det stressar och dels för att de tar tid att ställa om mellan uppgifter.

Flödet i mejlkorgen har stor påverkan på hur arbetsdagen ser ut, enligt flera respondenter. En uttrycker det som att: ”det är ju där man får allting.” Respondenterna uppger att de är inne i mejlen ”väldigt ofta”, ”flera gånger i timmen” eller ”hyperofta”. En respondent säger att det finns en förväntan att man ska ha koll på sin mejl och gå in där åtminstone ett par gånger på förmiddagen och ett par gånger på eftermiddagen. En annan anser att hon kollar sin mejl mycket oftare nu än för tio år sedan. Mejlflödet anses vara stort och något som behöver hanteras. En respondent uttrycker det som att: ”tar man inte kontroll över det så blir man ju helt översvämmad med mejl och man blir bara en ordermottagare som sitter och svarar på mejl hela tiden.” En stor anledning till det stora mejlflödet anses vara att folk lägger till en som kopia i mejlen alltför ofta. Det upplevs ta tid från arbetet, oavsett om man agerar på mejlet eller inte.

4.5.2 Hantering av eventuella utmaningar

En upplevd utmaning med digital kommunikation är att den har begränsningar. Enligt respondenterna kan det lättare uppstå missförstånd och det är svårare att skapa och upprätthålla goda relationer. Av den anledningen nämner några respondenter att de försöker se till att ses fysiskt regelbundet och gärna i anslutning till uppstart av en ny arbetsgrupp. Vid vissa typer av arbete, exempelvis när något ska förklaras för andra, lämpar det sig att ta det personligen snarare än digitalt, enligt några respondenter.

Vidare uppges multitasking vara ett problem som flera respondenter försöker hantera. En respondent berättar att företaget har infört policies angående hur medarbetarna bör agera, till exempel vid möten har de ibland haft regler att datorer och telefoner ska vara avstängda. Han har även haft samtal i sin medarbetargrupp kring kommunikationsrutiner. När det gäller notiser, har majoriteten av respondenterna valt att stänga av samtliga eller en del. Två uppger att det annars blir lätt att nyfikenheten tar överhanden, så att man går in varje gång och kollar vad som kommit.

För att inte behöva växla hela tiden mellan det de håller på med och att kolla i mejlen, talar många av respondenterna om att det gäller att arbeta strukturerat och att fokusera på en sak i taget. Flera av dem berättar att de försöker sätta av tid då de arbetar fokuserat med en arbetsuppgift, för att sedan när uppgiften är utförd gå in och kolla mejlen. Enligt respondenterna är erfarenhet något som kan hjälpa till när snabba bedömningar ska göras för att avgöra om något är värt att ägna uppmärksamhet eller om det kan vänta. Samtidigt uppger flera respondenter att man måste vara beredd på att växla mellan uppgifter och att det är en avvägning.

Vid arbetsuppgifter som kräver större koncentration väljer flera av respondenterna att skärma av sig genom att ”gå offline”. En av respondenterna uppger att även om det går att logga ut sig eller sätta som status ”do not disturb” för att ingen ska komma fram, är det inte att föredra. Detta på grund av att respondenten själv upplever att det kan vara irriterande om personen hon behöver fråga sitter upptagen och inte svarar.

Slutligen är det flera av respondenternas företag som jobbar aktivt för att minska mejlflödet och ett sätt är att försöka använda andra kommunikationskanaler istället. Respondenten vars företag har börjat använda sig av Jammer anger att det är för att medarbetare ska lägga in inlägg där istället för att mejla. Respondenten säger samtidigt att det kommer mejl som meddelar när det har gjorts ett inlägg på Jammer. En annan respondent säger att han tycker att snabba och viktiga frågor bör tas i telefon eller med hjälp av Skype för att man inte ska behöva arbeta i mejlkorgen hela tiden. För att minska mängden mejl väljer en respondent att säga till sändaren av mejlet när han erhåller kopior som han inte är direkt berörd av.

4.6 Tid och plats

4.6.1 Upplevd påverkan på utförandet av arbetet

Tabell 6. Tid och plats upplevda påverkan på controllerarbetet

Upplevd påverkan på:	Snabbhet		Effektivitet		Kvalitet		Relationer	
Framkomna områden:								
Flexibilitet			+					

Samtliga respondenter uppger att digitaliseringen har möjliggjort att de i princip kan sitta var som helst och jobba, tack vare att företagen har gemensamma trådlösa nätverk som de kan koppla upp sig mot och därigenom komma åt alla dokument och system. Flexibiliteten som detta innebär upplever alla respondenter som något positivt (se tabell 6). Som exempel på platser där arbete utförs utanför kontoret tar respondenterna upp hemmet, fik, tåg, flygplatser och barnens träning. Det varierar dock i hur stor utsträckning respondenterna väljer att utnyttja möjligheten. Två av respondenterna uppger att de väljer att arbeta hemifrån regelbundet. Några andra tar upp att de bara nyttjar möjligheten att jobba hemma i undantagsfall, till exempel om

rörmokaren ska komma mitt på dagen eller om de är förkylda. En tillägger att det inte finns någon kultur av att jobba hemifrån på hennes arbetsplats. Det tas upp att det är viktigt att vara tillgänglig på plats också och en medarbetare kan därför inte bara vara borta från kontoret. De flesta respondenterna uppger samtidigt att de föredrar att jobba på kontoret istället för hemma. Den sociala stimulansen med det alldagliga snacket som blir på arbetsplatsen uppskattas och det anses bra att träffa kollegorna. Det upplevs vara bra för relationerna men också för kvaliteten på arbetet, då vissa saker behöver diskuteras eller förklaras personligen.

När det gäller vilka arbetsuppgifter som utförs på vilka platser, finns olika upplägg bland respondenterna. Något som tre av dem uppger är att de, för att slippa bli störda, regelbundet väljer att arbeta hemma i samband med tyngre arbetsmoment som kräver full koncentration och fokus. Då upplevs det finnas bättre förutsättningar att på ett effektivt sätt uppnå kvalitet i arbetet. Den andra varianten är att ägna sig åt enklare uppgifter hemma eller på andra platser. Två respondenter uppger till exempel att de tycker att det är bra att kunna arbeta under en tjänsteresa eller under pausen på en konferens. Då handlar det exempelvis om att mejlen kan gås igenom och betas av, något som de tycker hjälper till att minska stress. En respondent berättar att upplägget på hans affärsresor kan se annorlunda ut på grund av möjligheten att arbeta på distans. Respondenten kan till exempel välja att stanna borta längre för att hinna träffa fler personer, vilket gör det lättare att upprätthålla en bra kontakt och dialog. Ett annat exempel som framkommer är att sitta på annat kontor inom organisationen någon dag i veckan, för att bibehålla en bra kontakt med verksamheten och kollegorna där.

Förutom flexibilitet av plats anser alla respondenter också att det är möjligt att jobba vid vilken tidpunkt som helst. Mejlen anses vara en stor anledning till det. Nu tycker de inte att de är lika beroende av att alla jobbar samtidigt. Flera uppger att de kollar mejlen på semestern och nästan alla gör det på kvällen och/eller helgen. En anledning till det är att det upplevs bra att känna till vad som väntar, även om saken i fråga inte åtgärdas direkt. En respondent tycker att det är mindre stressigt att till exempel svara på något mejl eller göra någonting annat på kvällen som gör att morgondagen underlättas. Det kan också hända att hon startar upp en körning av något på kvällen för att sedan effektivt kunna utnyttja nästa arbetsdag. Hon poängterar att det är viktigt att hon själv får välja det, så att hon inte känner att hon måste göra det, för det upplevs stressande. En respondent säger att även om han inte loggar in sig ofta på kvällen, har han alltid med sig datorn hem i fall att det händer något som gör att han behöver ha klart någonting till dagen efter. När det gäller att svara på mejl på kvällen uppger ingen av respondenterna att det finns ett tydligt uttryckt krav på det. Slutligen, även om det av respondenterna upplevs positivt att det går att fördela arbetsdagen på önskvärt sätt uppger alla utom en av dem att de i första hand försöker hålla sig till att jobba vanlig arbetstid, kontorstid.

4.6.2 Hantering av eventuella utmaningar

När det gäller flexibiliteten av tid och plats är den stora utmaningen, enligt respondenterna, att kunna skilja mellan arbete och fritid och att kunna känna sig ledig utanför arbetet. Flera respondenter väljer att hantera det genom att se till att i första hand arbeta på kontoret. Att ha ett ställe att åka till hjälper till att skilja på arbete och fritid, säger en av dem. Några tycker att det är bättre att vara på kontoret en timme extra än att jobba hemma, för att mentalt kunna släppa jobbet när de åker hem. För att kunna känna sig ledig efter arbetsdagen uppger en respondent att det är viktigt att markera gentemot kollegor, att träna på att säga nej. ”Frågar man om det är okej att vänta med att hantera förfrågan till nästa dag, brukar medarbetare acceptera det”, säger hon.

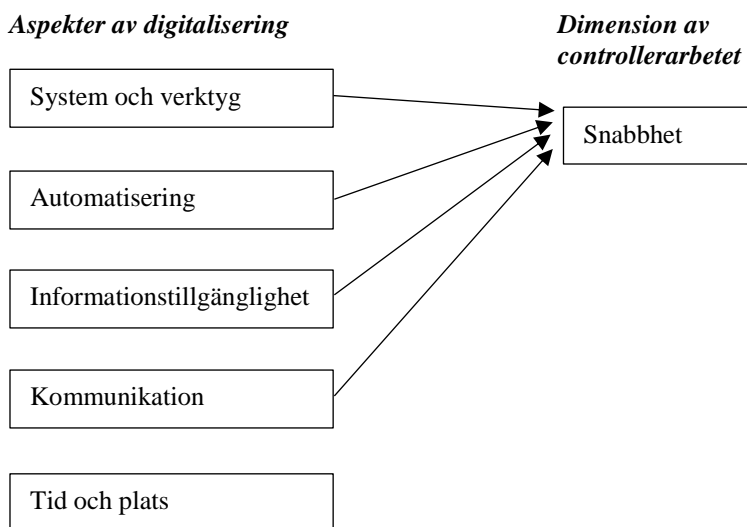
Det anses, av en av respondenterna, viktigt att ta ställning till var och när man vill jobba. Även två andra respondenter tar upp att egna gränser måste dras gällande hur mycket man ska jobba, då det är möjligt att jobba hela tiden och svara hela tiden. Enligt flera respondenter gäller det att komma ihåg att det inte är någon som kräver det. Det är inte något större problem att ständigt vara tillgänglig, om man ser till att förhålla sig till det som individ och aktivt själv väljer när man ska titta på sina mejl, menar en respondent. Slutligen påtalar hon också att hon tycker att organisationer har ett ansvar "att skapa förutsättningar för att få den där kontrollen eller att nyttja möjligheten att man inte får slagsida på det. Och prata om förväntningar till exempel".

5 Analys

I följande avsnitt presenteras analysen uppdelat på områdena snabbhet, effektivitet, kvalitet och relationer.

5.1 Snabbhet

I nedanstående figur presenteras vilka aspekter av digitalisering som förefaller påverka snabbheten på controllerarbetet. Pilarna kan innebära positiv såväl som negativ påverkan. I vissa fall är det inte helt givet om påverkan är positiv eller negativ. I de flesta fall rör det sig dock om båda delar.



Figur 4. Analysmodell: Digitaliseringens påverkan på snabbhet

Det finns indikationer på att system och verktyg främst har positiv påverkan på snabbheten, även om negativa effekter på snabbheten också förekommer. Respondenterna redogör för att anpassade verktyg, och samverkan mellan dem, ökar snabbheten. Samtidigt framgår att det inte är säkert att de rätta förutsättningarna finns för att systemen och verktygen ska kunna tillämpas på rätt sätt och därmed kunna bidra till ett snabbare utförande av arbetsuppgifter. Till exempel behöver medarbetare ges utbildning i hur system och verktyg ska användas, vilket även OIve et al. (2013) uppger. Av flera intervjuer framkommer att respondenterna inte har fått någon information från företaget hur vissa verktyg ska användas, utan att varje medarbetare får använda sig av dem på det sätt de anser bäst. De uppger samtidigt att det upplevs ha en negativ påverkan på snabbheten när de inte klarar av att hantera system och verktyg på ett korrekt sätt.

Det är därmed viktigt att företag skapar rätt förutsättningar för sina medarbetare när de tar in nya system och verktyg, då det kan vara nödvändigt för att system och verktyg ska få den positiva påverkan på snabbheten som tänkt.

Det empiriska materialet indikerar att av digitaliseringens fem aspekter är det automatiseringar av olika slag som anses ha bidragit mest till att controllerns arbete kan utföras snabbare. De upplevs ge upphov till stora tidsvinster för de flesta av respondenterna. Det kan dock vara tidskrävande om fel uppstår, då de förs vidare med hjälp av automatiseringar och kan vara svårupptäckta. Av intervju svaren har även framkommit att de hanterar detta med förebyggande åtgärder genom att dubbelkolla uppgifter och vara extra noggranna, vilket i sig kan vara tidskrävande. Här har controllerns kunskaper och erfarenhet betydelse, då det bidrar till att de bland annat lättare kan upptäcka fel. Det indikerar därmed att controllerns kunskaper och förståelse för verksamheten inte kan frångås i och med digitaliseringen. Resonemanget ovan är ett exempel på när digitaliseringen kan underlätta samtidigt som den kan leda till att nya arbetsmoment uppstår.

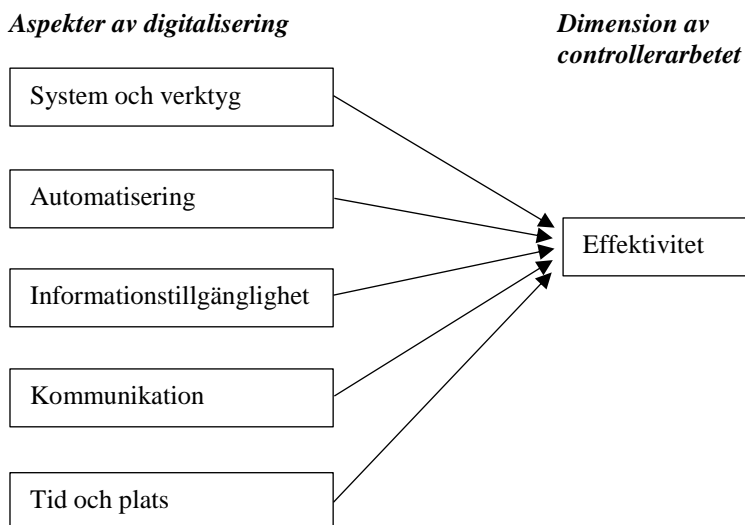
Även informationstillgängligheten förefaller kunna ha både positiv och negativ påverkan på snabbheten. Informationssökningar kan gå snabbare och system och verktyg har uppgetts bidra till att informationen är mer lätthanterlig, vilket sparar tid. Dock har den stora informationsmängden uppgetts ge upphov till att det tar längre tid att genomföra vissa uppgifter, vilket motverkar snabbhet. Detta hanteras av respondenterna genom att de gör tidiga urval. Det lyfts fram både under intervjuerna och i litteraturen (Lindvall, 2017) att controllerns kunskaper, erfarenhet och förståelse för verksamheten är viktiga när urval görs i informationen. Detta är ytterligare ett exempel på att det fortfarande är viktigt att controllern har kunskaper och förståelse för verksamheten, digitaliseringen till trots.

Vad gäller digital kommunikation har det framkommit både fördelar och nackdelar gällande snabbhet. Den digitala kommunikationen har möjliggjort snabb kommunikation och har gjort det lättare att höra av sig och att få svar. Därmed underlättar det flödet vid utförandet av egna arbetsuppgifter. Respondenterna upplever dock att de blir kontaktade av andra hela tiden och att det ofta finns en förväntan om att de ska svara snabbt. Detta leder till att de är tvungna att avbryta det de håller på med och det upplevs sedan ta tid för dem att sätta sig in i det de höll på med igen, vilket även framkommer i Murray och Khans (2015) studie. Vår studie indikerar att det finns en motsättning i och med att man själv önskar få snabbt svar men inte vill behöva svara andra snabbt. Det senare är dock inte en självklarhet då det också framkommer att respondenterna vill värna om snabbheten för att vara goda medarbetare. För att hantera ovanstående problematik har ett företag infört policier och de har valt att diskutera till exempel förväntade svarstider. Det hanteras även på individnivå genom att till exempel notiser stängs av. Den digitala kommunikationens påverkan på snabbhet verkar vara komplex, då det inte är säkert att möjligheten till snabb kommunikation ger positiv påverkan på controllerns arbete i slutändan.

När det gäller flexibilitet av tid och plats finns inga indikationer på att det skulle bidra till att controllerns arbete kan utföras snabbare. Det är tänkbart att controllern kan avhandla en viss arbetsuppgift under kortare tidsperiod genom att exempelvis utföra en del arbetsmoment på flygplatsen. Detta gör dock inte att arbetsuppgiften går snabbare att utföra, utan det innebär enbart att arbetstiden kan nyttjas på ett annat sätt.

5.2 Effektivitet

I föregående avsnitt redogjordes för hur digitaliseringen på olika sätt påverkar snabbheten i controllerns arbete. När en arbetsuppgift går snabbare innebär det att en mindre mängd resurser (tid) sätts in i förhållande till det resultat som uppnås (Ax et al., 2009; Källström, 1990) och således kan snabbhet genom digitalisering också bidra till ökad effektivitet. Det framgår av intervju svaren att när respondenterna talar om effektivitet är det ofta minskad tidsåtgång de förknippar det med. Det är fallet med automatisering. Det framgår även att digitaliseringen verkar kunna påverka hur effektivt kontrollern utför sitt arbete även på andra sätt. Som nedanstående figur visar har det framkommit av studien att samtliga fem aspekter av digitalisering har påverkan på effektiviteten. I de flesta fall rör det sig om positiv såväl som negativ påverkan.



Figur 5. Analysmodell: Digitaliseringens påverkan på effektivitet

Den ökade tillgången till system och verktyg upplevs ha en positiv inverkan på effektiviteten, då de kan vara bättre anpassade till arbetsuppgifterna som ska utföras. Samtidigt finns indikationer på utmaningar med användning av system och verktyg. De används ej på bästa sätt och resurserna utnyttjas inte fullt ut. Tidigare nämndes att det är viktigt att utbildning och information tillhandahålls av företaget (Olve et al., 2013). Det borde även gälla för att förbättra den inre effektiviteten, det vill säga hjälpa kontrollern att göra saker på rätt sätt. Enligt statens offentliga utredning (2015:28) har kunskapskravet vid användning av system och verktyg ökat. Controllerns behov av att ha rätt kunskaper och förutsättningar, för att kunna arbeta effektivt med system och verktyg, kan därmed ha ökat.

Beträffande informationstillgängligheten visar figuren att den påverkar effektivitet, och det rör sig om såväl positiv som negativ påverkan. Något som motverkar effektivitet upplevs vara svårigheten att sälla och göra bra urval och det är en av de allra största upplevda utmaningarna med digitaliseringen som framkommit av den här studien. Att det är en upplevd utmaning som anses viktig kan också ses mot bakgrunden att informationsproduktion är en stor del av controllerarbetet (se figur 3, s. 11) (Lindvall, 2017; Olve et al., 2013; Mattsson, 1987). Samtidigt har kontrollern också lättare tillgång till olika typer av information, vilket kan göra det mer effektivt. Det blir således svårt att uttala sig om vad nettoeffekten skulle bli.

För att bidra till yttre effektivitet gäller det att göra rätt saker (Ax et al., 2009), frågan är dock om digitaliseringen har bidragit till detta. Flera respondenter upplever att det läggs tid på saker som inte tillhör deras arbete, till exempel är de tvungna att gå igenom mejl som inte berör dem för att någon har lagt till dem som kopia. Detta hanteras genom att de säger till sina medarbetare när de erhåller vad som upplevs som onödiga kopior. Den ökade informationstillgängligheten upplever respondenterna gör att medarbetarna lägger sig i varandras ansvarsområden mer, vilket tar tid från kontrollern då denne måste återkoppla. Det upplevs även kunna finnas en förväntan om att alla ska ha koll på allt, vilket kan leda till att kontrollern blir mer splittrad och att tid läggs på fler saker hellre än rätt saker. Det finns alltså flera indikationer på att digitaliseringen kan ha gjort att det blivit svårare att avgöra vad som är rätt saker att spendera arbetstiden på.

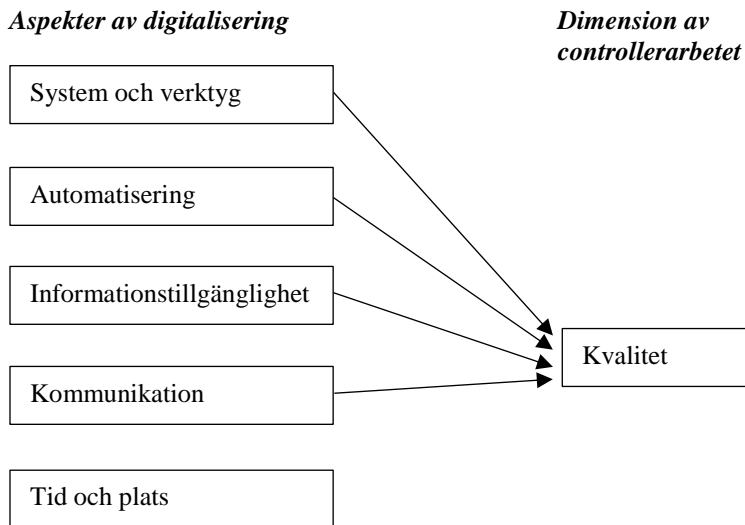
Frågan är om informationstillgängligheten för andra medarbetare kan ha gjort att kontrollerns arbete blir mer effektivt. Enligt Myreteg och Abrahamsson (2013) kan tillgänglig information göra att medarbetare i organisationerna kan bli mer självgående. För kontrollern skulle det innebära att mindre tid behöver läggas på att tillhandahålla information till andra, vilket innebär färre avbrott och att kontrollern kan utföra sitt arbete mer effektivt. Av intervjusvaren har framgått att vissa av respondenterna behöver lägga mindre tid på detta. Det gäller dock inte för samtliga av respondenterna. Kontrollern upplevs fortfarande, och kanske än mer nu, behöva fungera som en informationsguide för andra och hjälpa till att guida medarbetarna gällande vad som är relevant för dem.

Liksom ovanstående aspekter av digitalisering verkar även digital kommunikation kunna ha både positiv och negativ påverkan på effektiviteten. Valet av kommunikationsmedel kan anpassas mer utifrån tänkt användning och det kan därmed vara lättare att kommunicera på ett effektivt sätt. Respondenterna upplever dock att det blivit svårare att nå ut med sin information till medarbetarna då informationsflödet har ökat. Om tänkt information inte når mottagaren innebär det minskad effektivitet. Det förefaller därmed viktigt att kontrollern tänker efter vid val av kommunikationsmedel så att valet är anpassat både efter ändamålet och till mottagaren.

Digitaliseringen har gjort att det i princip inte finns någon begränsning vad gäller var och när arbetet sker (Olive et al., 2013) och att det går att arbeta på de flesta platser upplevs ha gjort att tiden kan utnyttjas mer effektivt. Det finns möjlighet att välja att arbeta på den plats där man är mer effektiv, exempelvis hemma. Digitaliseringen medför möjligheten, även om det inte är digitaliseringen som är orsaken till att de arbetar mer effektivt hemma, utan kanske andra faktorer såsom lugn och ro i den omgivande miljön. Vidare har det enbart framkommit positiv påverkan på effektiviteten när det gäller flexibilitet av tid och plats. Då tidigare studier (Naquin & Paulson, 2003; Wilson et al., 2006) visar på fördelar med fysiska träffar, samtidigt som distansarbetet har ökat (SOU 2015:28), hade flexibiliteten av tid och plats kunnat innebära negativ påverkan på effektiviteten. Det har dock inte framkommit av denna undersökning.

5.3 Kvalitet

Indikationer finns på att kvaliteten i controllerarbetet påverkas av de första fyra aspekterna av digitalisering, se figur 6 nedan.



Figur 6. Analysmodell: Digitaliseringens påverkan på kvalitet

Digitala system och verktyg verkar kunna påverka kvaliteten på controllerns arbete. En positiv effekt som framkommer är, enligt respondenterna, att det finns större möjlighet att utföra sitt arbete med verktyg som är anpassade efter användningen. Det kan ses som positivt för kvaliteten att använda sig av teknik som stödjer det som ska göras (Liker, 2004). Samtidigt framkommer av intervjuerna att en upplevd utmaning är att behöva arbeta med många olika system och att det hanteras genom att antingen undvika system eller att finna sig i situationen. Dessa lösningar skulle kunna vara såväl positiva som negativa för kvaliteten, beroende på anledningen till agerandet. Om controllern utifrån erfarenhet och kunskap väljer att använda de system eller delar av system som resulterar i bäst kvalitet på arbetet kan det få positiv påverkan. Både respondenter och Lindvall (2017) påtalar dock att teknik ofta inte är valbar för den enskilda arbetstagaren. Därmed finns risk att controllern inte alltid arbetar med den mest ändamålsenliga tekniken, vilket skulle kunna ha negativ inverkan på kvaliteten.

När det gäller automatisering upplevs den kunna bidra till ökad kvalitet, samtidigt som vi också kan se risker förknippade med den. Fördelar som framgår av intervju svaren är att det förekommer funktioner som genomför kontroller och kvalitetssäkringar och som minskar risken för manuella fel. Liker (2004) uppger att ett flödestänk med automatiska processer kan ses som positivt för kvaliteten, så länge det är rätt processer som ger rätt resultat. Det anses, av respondenterna, dock finnas risker med automatiska flöden, vilket kan ha negativ inverkan på kvaliteten. Enligt dem gäller det att se till att det blir rätt från början, då fel indata kan få stora konsekvenser. Det hanteras de genom att planera ordentligt, vara strukturerade och noggranna med att ha rätt indata, vilket är i linje med det Liker (2004) förordar. Även Olve et al. (2013) tar upp behovet av att se till att processer är tillförlitliga, men också att det är viktigt att korrekt kompetens innehas för att kunna förstå kontexten. Av intervju svaren framkommer att det kan finnas en risk med att förlita sig på färdig information, då det kan innebära ytterligare kunskaper, vilket kan ge försämrad kvalitet på arbetet. Det gäller därmed för controllern att inte förlita sig helt på systemen. Kunskap och förståelse för verksamheten och processer verkar krävas för att controllern ska kunna upptäcka och förebygga fel.

Respondenterna anser att olika automatiseringar frigör tid och denna tid anses användas till att åstadkomma högre kvalitet i analysarbetet. Även de respondenter som ansåg att deras företag inte kommit långt i utvecklingen gällande digitalisering hade en föreställning om att fortsatt digitalisering skulle möjliggöra att de skulle kunna lägga mer tid på analysarbete. Det finns dock undantag, som framkommit av intervjuerna, där frigjord tid inte anses komma den egna verksamheten till godo. Tenner (1997, refererad i Lindvall, 2017) uppger att det finns en risk att den tid som frigörs i och med teknikens möjligheter används till andra uppkomna arbetsuppgifter. Något som respondenterna lyfter fram är att mer tid läggs på att arbeta i mejlkorgen. Dessutom anser de att de blir avbrutna ofta, något som Altmann och Traftons (2014) studie visar både tar upp tid men också leder till fler fel. Således är det svårt att avgöra både hur mycket tid som frigörs och om den kommer controllerns arbete till godo på ett sätt som främjar kvaliteten.

När det gäller den ökade tillgången till information som digitaliseringen medför finns indikationer på att den kan ha både positiv och negativ inverkan på arbetets kvalitet. Det är också något som stöds av litteraturen (SOU 2015:28; Olve et al., 2013; Lindvall, 2017). Det som anses positivt är att annan information kan samlas in och att fler aspekter kan tas i beaktande, vilket kan leda till bättre kvalitet på analyserna. Den stora informationsmängden ökar samtidigt risken för att viktig information missas, vilket kan påverka arbetets kvalitet negativt. Det ställs därmed högre krav på förmågan att kunna göra urval. Enligt Liker (2004) kan överproduktion ses som något negativt för kvaliteten och han anser att informationsbehovet bör styra vad som tas fram. Controllern behöver därmed kunna bedöma vilken information som behövs. Det framgår av både intervjusvaren och litteraturen (Lindvall, 2017; Iveroth, 2011) att controllerns kunskaper, erfarenhet och förståelse för verksamheten har betydelse för detta arbete.

Vad gäller controllerns flöde av aktiviteter som visas i figur 3 (se s. 11) (Lindvall, 2017; Olve et al., 2013; Mattsson, 1987) kan en förbättrad kvalitet i informationsproduktionen - som är första steget - få följden att även efterföljande steg får bättre kvalitet då de olika stegen bygger på varandra. Det talar för att kvaliteten i informationsproduktionen skulle vara extra viktig, vilket också lägger ännu mer vikt vid controllerns kunskaper, erfarenhet och förståelse för verksamheten.

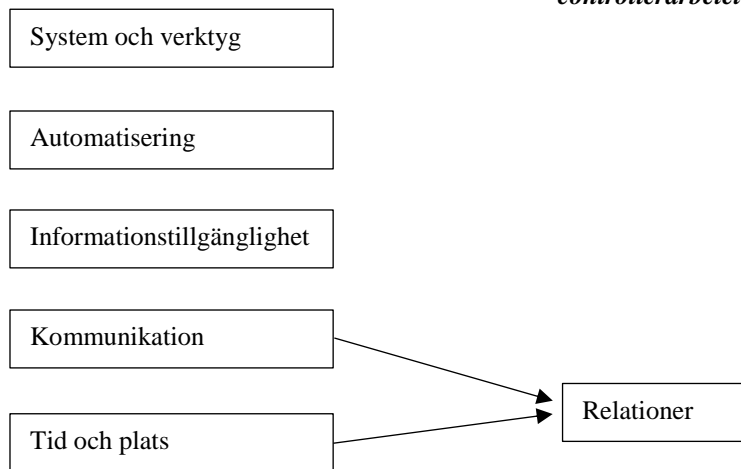
Att kommunicera information till andra är en viktig del av arbetet som controllers lägger mycket tid på (Lindvall, 2017), och när det gäller kommunikation finns indikationer på att digitalisering kan bidra till ökad kvalitet. Det förekommer ett flertal användbara digitala kommunikationsverktyg som respondenterna uppger att de kan växla mellan utifrån behov. Att arbeta med tekniker som stödjer arbetsuppgifterna är positivt enligt Liker (2004). Av intervjusvaren framkommer dock att kommunikationen anses bli bättre vid fysiska möten. De digitala kommunikationsverktygen har dock medfört bättre kvalitet på kommunikationen när den sker på distans.

Den aspekt av digitalisering som enligt figur 6 inte påverkar kvaliteten på controllerns arbete är flexibilitet av tid och plats. Det är tänkbart att controllern skulle kunna uppnå bättre kvalitet genom att arbeta vid den tid och på den plats som denne anser ger bäst förutsättningar för kvalitet. Dock har inte detta framgått av intervjusvaren.

5.4 Relationer

Aspekter av digitalisering

Dimension av controllerarbetet



Figur 7. Analysmodell: Digitaliseringens påverkan på relationer

Som figuren visar är det två aspekter av digitaliseringen som förefaller påverka controllerns relationer. Det som främst verkar kunna påverka relationerna är digital kommunikation och de möjligheter som kommer med den. Bland annat framgår av intervjuerna att nya digitala kommunikationsmedel ger andra förutsättningar och möjligheter än tidigare. Relationerna upplevs kunna bli på ett annat sätt, men förändringen kan inte sägas ha tydlig positiv eller negativ inverkan. Respondenterna säger sig ha fler relationer och oftare kontakt med andra. Tätare kontakt anses kunna stärka relationer. Det upplevs även lättare att ha relationer på distans och därmed också enklare att samarbeta med personer lokaliserade på annan plats. Möjligheten till fler relationer kan bidra till mer komplexa organisationsformer (Lindvall, 2017) och mer global samverkan (Olve et al., 2013). Något som framgår av intervjuerna är att förändringar i organisationsstruktur har skett. Därmed kan det vara svårt att uttala sig om hur mycket av förändringen av relationerna i arbetet som beror på digitaliseringen och vad som beror på förändringar i organisationsstruktur.

Det framkommer av intervjuerna att relationer i vissa fall kan främjas av att controllern kan utföra sitt arbete utanför arbetsplatsen. Digitaliseringen har möjliggjort att det går att spendera längre tid borta från kontoret, då arbete kan utföras på distans. En respondent väljer till exempel att stanna borta längre vid en affärsresa för att hinna träffa fler medarbetare på den aktuella destinationen, för att bibehålla bättre relationer. En annan spenderar regelbundet tid på annat kontor inom organisationen, i samma syfte. Med tanke på vad Lindvall (2017) och Olve et al. (2013) påtalar om att relationer och mellanmänniska möten är viktiga för att få saker gjorda i företaget, kan detta ha en positiv påverkan även på arbetsutförandet.

Något som framgår av intervjuerna är att det upplevs fungera relativt väl att använda digital kommunikation som komplement till fysiska träffar. Dock ser vi att det kan finnas utmaningar kopplat till detta. Respondenterna menar att relationerna genom digital kommunikation inte upplevs ha samma kvalitet och alla respondenter värderar det personliga mötet högt. De bästa relationerna upplevs uppnås genom att dagligen eller regelbundet träffas. Fysiska möten upplevs kompensera för den digitala kommunikationens begränsningar. Betydelsen av mellanmänniska möten framgår även i litteraturen (Lindvall, 2017; Olve et al. 2013; Källström, 1990; Wilson et al., 2006; O’Kane & Hargie, 2007; Jaina & Tyson, 2004). Samtidigt ser vi att det också verkar finnas fördelar med att använda digitala kommunikationsmedel. Därmed kan

controllern behöva göra en avvägning mellan när digital kommunikation är bäst lämpad och när fysiska träffar bör genomföras.

En annan aspekt är hur controllerns roll i förhållande till andra kan påverkas av digitaliseringen. Myreteg och Abrahamsson (2013) menar att medarbetare kan bli mer självgående när de har tillgång till information själva. Det framkommer också av intervjuerna att flera controllers önskar detta. Flera forskare menar dock att det inte räcker att andra har tillgång till information, ofta behövs en personlig förmedling av innehållet och den pedagogiska delen av controllerarbetet blir därför viktig (Lindvall, 2017; Källström, 1990; Olve et al., 2013). Det kan vara en orsak till att intervjuade controllers upplever sig fungera som en informationsguide åt andra. Det finns därmed faktorer som talar emot att medarbetare skulle bli mer självständiga från controllern.

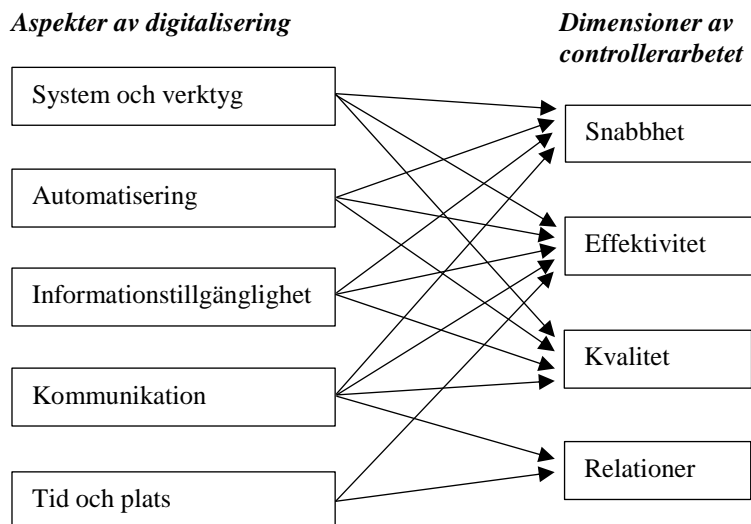
Vidare verkar det som om relationerna i och med digitaliseringen kan få en annan karaktär. Av intervjuerna framgår att medarbetare förväntar sig återkoppling snabbare och att det är fler aktiva kommunikationskanaler. Utmaningar kopplat till det hanterar samtliga controllers genom att i olika stor utsträckning stänga av notiser eller skärma av sig. Samtidigt uppger de att de vill vara goda medarbetare som inte hindrar sina kollegors arbete och för att upprätthålla en god relation kan det göra att de känner sig tvungna att svara snabbt. Controllern behöver därmed bedöma vad som är viktigast, att vara tillgänglig och kunna tillhandahålla snabba svar eller att inte behöva bli avbruten.

Sammanfattningsvis kan relationerna alltså ha påverkats av digitaliseringen på olika sätt, även om det är svårt att avgöra hur det har påverkat controllers arbetsutförande. För att controllern ska kunna utföra sitt arbete på bästa möjliga sätt verkar det dock vara viktigt att controllern ser till att skapa och bibehålla goda relationer.

6 Slutsatser

Här presenteras studiens slutsatser. Därefter följer en redogörelse för studiens bidrag och begränsningar. Avsnittet avslutas med förslag på fortsatt forskning.

Den här studien har syftat till att dels beskriva hur controllers upplever att digitaliseringen påverkar utförandet av arbetet, dels hur de hanterar eventuella utmaningar till följd av digitaliseringen i det dagliga arbetet. Resultaten indikerar att det är möjligt att digitaliseringen påverkar arbetet på flera sätt. I följande figur presenteras en sammanfattning av vilka aspekter av digitalisering som förefaller påverka vilka dimensioner av controllerarbetet. Pilarna kan innebära positiv såväl som negativ påverkan. I vissa fall är det inte helt givet om påverkan är positiv eller negativ. I de flesta fall rör det sig dock om båda delar.



Figur 8. Analysmodell: Digitaliseringens påverkan på controllerarbetet

Genomgående framgår av analysen att digitalisering ofta verkar kunna ha överlag positiva effekter, men att det samtidigt kan finnas andra aspekter och baksidor med den som kan ha viss negativ effekt. Det gäller exempelvis automatisering samt system och verktyg. De förefaller kunna möjliggöra snabbare och effektivare controllerarbete, samtidigt som brister i förutsättningar tycks kunna motverka både snabbhet och effektivitet och att full behållning av system och verktyg erhålls. Liknande gäller för informationstillgänglighet, som verkar kunna göra informationsinhämtning snabbare och effektivare samt bidra till ökad kvalitet, samtidigt som negativa effekter kan uppstå, då det kan ta tid att sälla. Huruvida frigjord tid till följd av digitala automatiseringar bidrar till mer analysarbete och ökad kvalitet är svårt att säga. Digital kommunikation ger också intrycket av att kunna ha såväl positiva som negativa konsekvenser för arbetsutförandet. Den kan vara snabb och effektiv, men också ta tid och motverka effektivitet i och med avbrott. Vidare finns indikationer på att relationerna i arbetet både främjas och skulle kunna missgynnas av digital kommunikation. Något som framkommer är att det personliga mötet fortsatt värderas högt och att digital kommunikation i kombination med fysiska träffar verkar kunna fungera kompletterande. Sammanfattningsvis framkommer således indikationer på såväl positiv som negativ påverkan på arbetsutförandet. Det kan därmed vara svårt att avgöra vad som blir nettoeffekten.

Av figurens pilar framgår att de fyra översta områdena inom digitalisering påverkar de flesta av dimensionerna. Controllern är till stor del beroende av digitala verktyg och kommunikationskanaler för att kunna utföra sitt arbete och de finns ständigt närvarande. Möjligen skulle det kunna vara en anledning till att digitaliseringen kan genomsyra controllerarbetet på många olika sätt. Värt att notera är också att de fem olika områdena inom digitalisering kan ha kopplingar sinsemellan och till viss del kan gå in i varandra (system kan vara automatiserade, kommunikation kan handla om information), vilket kan bidra till att de påverkar samma saker. Studiens resultat indikerar dock att relationer endast påverkas av digital kommunikation samt tid och plats.

När det gäller den andra delen av syftet - hantering av utmaningar kopplat till digitaliseringen - framgår bland annat att den stora mängden tillgänglig information är något som behöver hanteras genom att sälla och göra urval baserat på kunskap och erfarenheter. Controllerns kunskaper verkar också vara viktiga för att hantera utmaningar kopplade till automatisering, exempelvis för att lättare upptäcka felaktigheter. En annan upplevd utmaning är att det finns många olika system och verktyg. För att hantera det väljs vissa system och verktyg bort.

Samtidigt framgår att en del system och verktyg som används inte anses vara väl anpassade till det egna arbetet. Detta skulle kunna påverka såväl snabbheten och effektiviteten som kvaliteten på arbetet negativt. Multitasking till följd av digitala kommunikationskanaler samt stort mejlflöde är andra upplevda utmaningar där controllers kan välja att skärma av sig och att stänga av notiser. Det framkommer inte mycket upplevda utmaningar kopplat till gränslöshet av arbetet. En anledning till det skulle kunna vara att respondenterna redan i förebyggande syfte hanterar detta genom att dra egna gränser. Kulturen på arbetsplatsen, ledarskapet och personlighet skulle också kunna inverka.

Intervjusvaren knutna till den andra delen av syftet är inte lika utförliga som de svar som avser första delen. Andra delen av syftet kan dock fungera som ett komplement. Kunskap om hur controllers väljer att hantera utmaningar ger också indirekt svar på hur digitaliseringen skulle kunna påverka utförandet av arbetet och vilka följder som kan bli i praktiken.

6.1 Studiens bidrag och begränsningar

Denna studie bidrar till ökad insikt i hur digitaliseringen kan påverka controllers arbete, sett utifrån controllers egna upplevelser. Fokus har varit fyra dimensioner av controllerarbetet – snabbhet, effektivitet, kvalitet samt relationer – och här bidrar studien med insikt i hur specifika aspekter av digitaliseringen kan påverka de fyra dimensionerna av arbetet. Ett fynd är att digital kommunikation nu används i stor utsträckning och till stor del präglar controllerns arbete, vilket indikerar en skillnad gentemot vad som framkom i Lindvalls (2017) studie som publicerades 2009.

Studien visar att digitaliseringen överlag upplevs ha många positiva effekter på controllerarbetet men att det samtidigt ofta finns negativa effekter. Många aspekter av digitaliseringen verkar kunna påverka många olika delar av controllerarbetet. Därmed ger denna studie ökad insikt i komplexiteten som kan finnas kring hur digitaliseringen kan påverka utförandet av arbetet. Genom att synliggöra controllers hantering av utmaningar kopplade till digitaliseringen, har studien kunnat fånga upp ett flertal praktiska följder som digitaliseringen kan få för controllerns arbetsutförande.

Det som framkommit om digitaliseringens påverkan bör dock tolkas med försiktighet med hänvisning till andra kontextuella faktorer som skulle kunna vara orsaken till att controllerns arbetsutförande förändrats. Ibland kan det kanske också handla om att digitaliseringen möjliggör ett förändrat arbetssätt, men att det inte nödvändigtvis betyder att digitaliseringen i sig är den påverkande faktorn på hur arbetet utförs. Vidare kan resultatet ha påverkats av att de personer som valde att delta i undersökningen kan ha valt att göra det för att de är intresserade av digitalisering och därmed har en positiv inställning till den. Studiens resultat begränsas också av att enbart gälla de controllers som ingått. Resultatet kunde ha blivit annorlunda med andra studieobjekt och det bör inte generaliseras.

Den valda metoden har upplevts fungera väl såtillvida att studiens syfte och frågeställningar har kunnat besvaras. En svaghet med analysmodellen kan dock vara att de fem olika områdena inom digitalisering till viss del kan överlappa och gå in i varandra. Därmed kan det ha påverkat hur intervjusvaren kategoriserades och i förlängningen även analys och slutresultat.

6.2 Förslag på fortsatt forskning

Vid fortsatt forskning kan en intervjustudie i större skala genomföras för att ge en djupare förståelse av hur controllerns arbetsutförande påverkas av digitaliseringen. Då digitaliseringens utveckling fortsätter framåt kommer controllerns förutsättningar för att kunna utföra sitt arbete möjligtvis att förändras. Det vore därför intressant att göra en studie om ett antal år, för att se hur digitaliseringen påverkar controllerns arbetsutförande då jämfört med idag. Vore även intressant att gå djupare in på huruvida digitaliseringen bidrar till att det blir ett skifte till allt mer tyngre arbetsuppgifter, till exempel analysarbete, och vad det får för påverkan på controllern och dennes välbefinnande.

Controllerns roll och vilket arbete denne utför kan skilja sig åt. Det kan således även vara av intresse att studera vilken innebörd titeln controller har i Sverige och vilket arbete som utförs av de som har titeln controller, samt hur controllerns roll och arbetsuppgifter skiljer sig mellan olika branscher. Det har framgått att en viktig del av controllerns arbete är att kommunicera ut information till andra. Det kan därmed vara intressant att undersöka vad som upplevs vara bästa sättet att kommunicera ut information i olika sammanhang, från både controllern och medarbetarnas synvinkel.

7 Källförteckning

Altmann, E. M., & Trafton, J. G. (2014). Momentary Interruptions Can Derail the Train of Thought. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143(1), 215-226. doi: 10.1037/a0030986

Anthony, R.N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. Boston: McGraw.

Ax, C., Johansson, C., Kullén, H. (2009). *Den nya Ekonomistyrningen* (4., uppl.). Malmö: Liber.

Axelsson, O. (2014, mars). Controllerjobbet under lupp. *Civilekonomen*, (2). Tillgänglig: <https://www.civilekonomen.se/reportage/controllerjobbet-under-lupp/>

Bakka, J. F., Fivelsdal, E., & Lindqvist, L. (1999). *Organisationsteori: Struktur - kultur - processer* (3., uppl.). Malmö: Liber.

Barley, S. R., Meyerson, D. E., & Grodal, S. (2011). E-mail as a Source and Symbol of Stress. *Organization Science*, 22(4), 887-906. doi: 10.1287/orsc.1100.0573

Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2007). The Use of Communication Technologies After Hours: The Role of Work Attitudes and Work-Life Conflict. *Journal of Management*, 33(4), 592-610. doi: 10.1177/0149206307302552

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3., uppl.). Stockholm: Liber.

Clarkson, A. E. (1998). *Relationships at work that help get things done: Social capital in organizational settings* (Doctoral thesis, Boston University). ProQuest Dissertations Publishing, 9835580. Hämtad 2019-01-17 från <https://search-proquest-com.ezproxy.ub.gu.se/docview/304417400?pq-origsite=primo>

Diaz, I., Chiaburu, D. S., Zimmerman, R. D., & Boswell, W. R. (2012). Communication technology: Pros and cons of constant connection to work. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 500-508. doi: 10.1016/j.jvb.2011.08.007

Digitalisering. (u.å.a). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 2018-10-22 från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/digitalisering>

Effektivitet. (u.å.c). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 2018-12-27 från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/effektivitet>

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering* (4., uppl.). Stockholm: Liber.

Freidson, E. (2001). *Professionalism: the third logic*. Cambridge: Polity Press.

- Friedman, R. A., & Currall, S. C. (2003). Conflict escalation: Dispute exacerbating elements of e-mail communication. *Human Relations*, 56(11), 1325–1347. Hämtad 2019-01-07 från <https://journals-sagepub-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/pdf/10.1177/00187267035611003>
- Galluch, P., Grover, V., & Bennett Thatcher, J. (2015). Interrupting the Workplace: Examining Stressors in an Information Technology Context. *Journal of the Association for Information Systems*, 16(1), 1-47. Hämtad 2018-11-14 från <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=b80ae569-fee2-4d69-b0ac-64c59a5e768e%40sdc-v-sessmgr01>
- Gilan, A., & Hammarberg, J. (2016). *Get digital or die trying* (10., uppl.). Falun: ScandBook.
- Granlund, M. (2011). Extending AIS research to management accounting and control issues: A research note. *International Journal of Accounting*, 12(1), 3-19. doi: 10.1016/j.accinf.2010.11.001
- Iveroth, E. (2011). The Sociomaterial Practice of IT-Enabled Change: A Case Study of a Global Transformation. *Journal of Change Management*, 11(3), 375-395. doi: 10.1080/14697017.2011.573490
- Jaina, J., & Tyson, S. (2004). Psychological similarity in work-based relationships and the development of self-efficacy beliefs. *Human Relations*, 57(3), 275-296. doi: 10.1177/0018726704043272
- Kang, D., & James, J. (2004). Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(4), 266-277. doi: 10.1108/09604520410546806
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3., uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Källström, A. (1990). *Uppdrag styreffekt: Om controllern och ekonomistyrningsprocessen*. Malmö: Liber.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw Hill. Hämtad 2018-12-17 från <https://www-dawsonera-com.ezproxy.ub.gu.se/readonline/9780071435635>
- Lindvall, J. (2017). *Controllerns nya roll* (2., uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- LinkedIn. (u.å.). Hämtad 2018-11-02 från https://www.linkedin.com/search/results/all/?keywords=controller%20göteborg&origin=GLOBAL_SEARCH_HEADER
- Luckett, P. F., & Eggleton, I. R. (1991). Feedback and management accounting: A review of research into behavioural consequences. *Accounting, Organizations and Society*, 16(4), 371-394. Hämtad 2019-01-17 från <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.ub.gu.se/science/article/pii/036136829190028D>
- Mattsson, H. S. (1987). *Controller*. Lund: Studentlitteratur.

- Murray, S. L., & Khan, Z. (2015). Impact of Interruptions on White Collar Workers. *Engineering Management Journal*, 26(4), 23-28. doi: 10.1080/10429247.2014.11432025
- Myreteg, G., & Abrahamsson, G. (2013). Affärssystem för verksamhetsutveckling. I F. Nilsson & N-G. Olve (Red.), *Controllerhandboken* (10., uppl.) (s. 471-503). Stockholm: Liber.
- Naquin, C. E., & Paulson, G. D. (2003). Online Bargaining and Interpersonal Trust. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 113-120. doi: 10.1037/0021-9010.88.1.113
- Nilsson, F. & Olve, N-G. (red.). (2013). *Controllerhandboken* (10., uppl.). Stockholm: Liber.
- Nilsson, K. (1999). *Ledtider för ledningsinformation*. Stockholm: Elanders Gotab.
- O’Kane, P., & Hargie, O. (2007). Intentional and unintentional consequences of substituting face-to-face interaction with e-mail: An employee-based perspective. *Interacting with Computers*, 19(1), 20–31. doi:10.1016/j.intcom.2006.07.008
- Olve, N-G. (2013). Controlleruppdraget. I F. Nilsson & N-G. Olve (Red.), *Controllerhandboken* (10., uppl.) (s. 78-90). Stockholm: Liber.
- Olve, N-G., Lindvall, J., & Nilsson, F. (2013). Controllerarbetet som praktisk handling. I F. Nilsson & N-G. Olve (Red.), *Controllerhandboken* (10., uppl.) (s. 645-676). Stockholm: Liber.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63-77. doi: 10.12821/ijispm050104
- Patel, R., & Davidson, R. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (4., uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Selg, H. (2011). *Om nya kontaktmönster i arbetslivet: SMS chatt e-post och telefoni – När används vad?* Hämtad från Department of Information Technology, Uppsala University: <http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:579210/FULLTEXT01.pdf>
- Seppälä, P., Hakanen, J.J., Tolvanen, A., & Demerouti, E. (2018). A job resources-based intervention to boost work engagement and team innovativeness during organizational restructuring. For whom does it work? *Journal of Organizational Change Management*, 31(7), 1419-1437. doi: 10.1108/JOCM-11-2017-0448
- Smartphone. (u.å.b). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 2018-11-13 från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/smartmobil>
- SOU 2015:28. *Gör Sverige i framtiden*. Stockholm: Elanders Sverige.
- SOU 2016:85. *Digitaliseringens effekter på individ och samhälle*. Stockholm: Elanders Sverige.

SOU 2016:89. *För digitalisering i tiden*. Stockholm: Elanders Sverige.

Wilson, J. M., Straus, S. G., & McEvily, B. (2006). All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 16-33. doi: 10.1016/j.obhdp.2005.08.001

Bilaga 1 – Intervjuguide

Inledande frågor

1. Hur länge har du arbetat här som controller? Controller på annan arbetsplats tidigare? Hur länge?
2. Kan du se några förändringar i din yrkesroll under den tiden du jobbat som controller?
3. Vilken typ av controller är du? (*Visa fyrfältaren och be respondenten att placera in sig.*)
4. Vem rapporterar du till? Vilken befattning har din närmsta chef? Har det ändrats från hur det var tidigare?
5. Har du någon roll i ledningsgruppen? Har det ändrats från hur det var tidigare?
6. Har det skett någon förändring i organisationsstrukturen under den tiden du har jobbat som controller? (som har påverkat din roll och ditt arbete)
7. Har det skett någon förändring av regleringar som påverkat hur du utför ditt arbete?
8. Kan du berätta lite övergripande om dina arbetsuppgifter?
9. Vad tycker du är det främsta sättet som digitaliseringen påverkat utförandet av ditt arbete?
10. Vad anser du är den främsta utmaningen kopplad till digitaliseringen?
11. Hur hanterar du det?

System och verktyg m.m.

12. Kan du berätta om vilka digitala hjälpmedel du använder i ditt dagliga arbete? (Gärna kopplat till dina arbetsområden/uppgifter.)
13. Vilket verktyg tycker du är det viktigaste?

Tid och plats

14. Hur upplever du att digitaliseringen påverkar *var* du utför ditt arbete? (Vilka arbetsuppgifter?)
15. Ser du för- och/eller nackdelar med detta sätt att jobba?
16. Hur hanterar du det?
17. Hur upplever du att digitaliseringen påverkar vid vilka *tidpunkter* eller tillfällen du utför ditt arbete? (Vilka arbetsuppgifter?)
18. Ser du för- och/eller nackdelar med detta sätt att jobba?
19. Hur hanterar du det?

Kommunikation och mycket på en gång

20. Vad är din erfarenhet/upplevelse av multi-tasking kopplat till digitaliseringen - många saker på en gång?
21. Hur hanterar du när sådana situationer uppstår? / Kan du ge exempel på hur du känner då och agerar då?
22. Bli avbruten pga digitala kommunikationsmedel - vad är din upplevelser/erfarenheter kring det?
23. Hur känner du då? Hur agerar du då?
24. Vad uppfattar du är den förväntade svarstiden att förhålla sig till i ditt arbete - mejl? chat?
25. Hur förhåller du dig till det? (att tidsperspektivet är som det är)
26. Har förväntningarna ändrats hos de du jobbar mot?
27. Hur tycker du att digitaliseringen har påverkat din upplevda känsla av kontroll över arbetet? Kan du ge exempel?

Informationstillgänglighet

28. När det gäller den ökade tillgången till information som finns till följd av digitaliseringen, hur påverkar det utförandet av ditt arbete?
29. Kan du ge exempel på hur dina arbetsuppgifter påverkas?
30. Hur hanterar du det?
31. Samlar du in annan information idag än tidigare? I sådana fall vad beror det på?

Effektivitet

32. Kan du ge exempel på när du tycker att digitaliseringen gjort dig mer effektiv i arbetet?
33. Kan du ge exempel på när du tycker att digitaliseringen motverkar effektivitet?
34. Hur hanterar du det?

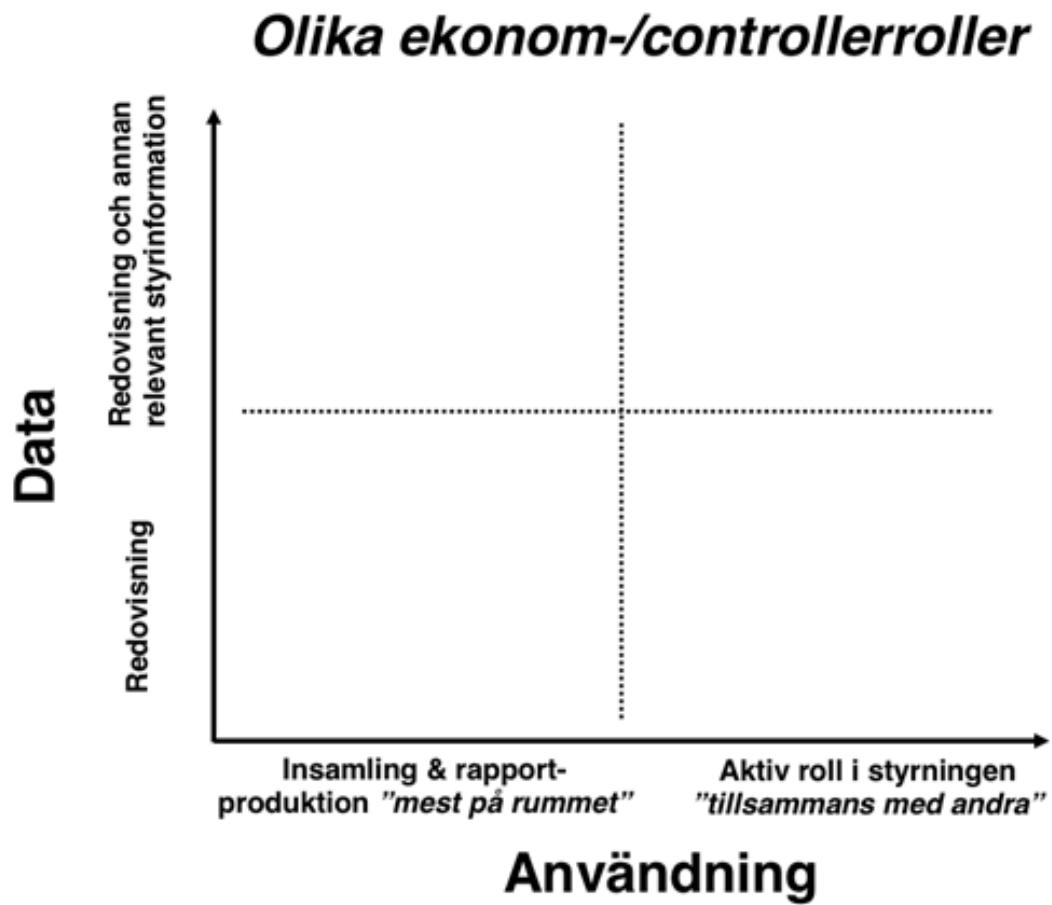
Relationer

35. Hur påverkar digitala verktyg relationerna med andra du möter i ditt arbete? (Hur ofta kontakt, av vilket slag, hur många, hur djupa...)

Framtiden

36. Vad tror du är nästa steg? Hur kommer digitalisering att påverka?

Bilaga 2 – Fyrfältsfigur controlleroller



Källa: J. Åkesson (personlig kommunikation, 16 november 2018) som baserar sin figur på Olve, N-G.

Bilaga 3 – Matris, sammanställning intervjusvar

Matrisen nedan visar exempel på hur intervjusvaren sammanställdes.

	Effektivitet	Snabbhet	Kvalitet	Relationer
Respondent A	+Positiv aspekt - Negativ aspekt - Negativ aspekt - Negativ aspekt	- Negativ aspekt +Positiv aspekt +Positiv aspekt - Negativ aspekt	+Positiv aspekt +Positiv aspekt +Positiv aspekt - Negativ aspekt +Positiv aspekt	- Negativ aspekt +Positiv aspekt - Negativ aspekt +Positiv aspekt - Negativ aspekt +Positiv aspekt
Respondent B	- Negativ aspekt +Positiv aspekt - Negativ aspekt +Positiv aspekt	+Positiv aspekt +Positiv aspekt +Positiv aspekt +Positiv aspekt +Positiv aspekt	+Positiv aspekt	- Negativ aspekt +Positiv aspekt +Positiv aspekt +Positiv aspekt
Respondent C osv.				

De olika aspekterna av digitalisering har olika färg i matrisen.

Lila färg = system och verktyg

Blå färg = automatisering

Grön färg = informationstillgänglighet

Gul färg = kommunikation

Röd färg = tid och plats